

Die SMART-Formel

Ziele klar, messbar und wirksam formulieren

Die SMART-Formel gehört zu den bekanntesten Methoden zur Formulierung wirksamer Ziele in Management, Controlling, Marketing, Personalführung und Projektarbeit.

Dieses Skript erklärt die ursprüngliche Fassung nach George T. Doran, zeigt spätere Deutungen des Akronyms und macht deutlich, worauf es bei einer sauberen Zielformulierung ankommt. Im Mittelpunkt steht die Fähigkeit, allgemeine Absichten von echten Zielen zu unterscheiden und diese konkret, überprüfbar, akzeptiert, realistisch und terminiert zu formulieren.

Sechs praxisnahe Aufgaben mit Lösungsvorschlägen ermöglichen das selbstständige Üben und Vertiefen.

Einleitung

Bedeutung der SMART-Formel

Die SMART-Formel gehört heute zu den bekanntesten und am häufigsten verwendeten Hilfsmitteln zur Formulierung von Zielen. Ein Ziel beschreibt einen angestrebten, in der Zukunft erreichten Zustand. Es sagt also nicht nur, was getan werden soll, sondern welches Ergebnis am Ende vorliegen soll.

Als Schöpfer beziehungsweise Urheber der SMART-Formel gilt George T. Doran¹, der das Akronym Anfang der 1980er-Jahre im Zusammenhang mit der Formulierung von Managementzielen bekannt machte. Heute gilt die SMART-Formel gewissermaßen als Allgemeingut in Management, Controlling, Marketing, Qualitätsmanagement, Personalführung und Projektarbeit. Überall dort, wo Ziele nicht nur allgemein beschrieben, sondern konkret geplant, überprüft und gesteuert werden sollen, bietet die SMART-Formel eine einfache und praxisnahe Orientierung.

Gerade im kaufmännischen Unterricht und in IHK-Prüfungen spielt die SMART-Formel eine besondere Rolle. Sie hilft dabei, zwischen bloßen Absichten, allgemeinen Wünschen, Maßnahmen und echten Zielvorgaben zu unterscheiden. Ein Ziel ist erst dann wirklich brauchbar, wenn erkennbar wird, was genau erreicht ist, woran die Zielerreichung gemessen wird, ob das Ziel akzeptiert beziehungsweise nachvollziehbar ist, ob es realistisch erscheint und bis wann es erreicht sein soll.

Hinweis zum Originaltext

Die folgende Darstellung ist keine wörtliche Übersetzung des Originaltextes, sondern eine interpretierte Zusammenfassung der zentralen Aussagen von George T. Doran. Der Originalartikel erschien in der Novemberausgabe 1981 der Zeitschrift *Management Review* des AMA Forum unter dem Titel „*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*“.² Der ursprüngliche englische Text wird aus urheberrechtlichen Gründen nicht abgedruckt. Er kann über den in Fußnote 2 angegebenen Link im englischen Original abgerufen werden.

Ziel dieser Zusammenfassung ist es, die wesentlichen Gedanken Dorans verständlich, didaktisch geordnet und für den Unterricht nutzbar darzustellen. Dabei werden die Kernaussagen des Originalbeitrags in eigene Worte gefasst und in einen heutigen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang eingeordnet.

¹ George Thomas Doran (Ph.D.) wurde am 4. August 1939 in Queens, New York, geboren und starb am 30. November 2011 in Phoenix, Arizona. Er war Professor, Autor, Unternehmer und Unternehmensberater. Beruflich war er unter anderem Leiter der Unternehmensplanung bei der Washington Water Power Company in Spokane und später Präsident der Unternehmensberatung Management Assistance Programs mit Sitz in Coeur d'Alene, Idaho.

Bekannt wurde Doran vor allem als Schöpfer des SMART-Akronyms. Mit diesem Modell entwickelte er eine bis heute weit verbreitete Orientierungshilfe zur Formulierung klarer, überprüfbarer und verantwortbarer Ziele. Seine Arbeit hatte nachhaltigen Einfluss auf Managementlehre, Unternehmensplanung, Personalführung und Projektarbeit.

<https://www.legacy.com/us/obituaries/azcentral/name/george-doran-obituary?id=21000714>

² https://www.decisionskills.com/uploads/5/1/6/0/5160560/doran_1981_s.m.a.r.t-way-management-review.pdf

George T. Dorans Originalansatz: Eine interpretierte Zusammenfassung

1. Grundgedanke des Textes

George T. Doran beschreibt in seinem Beitrag, dass gute Unternehmensführung wesentlich davon abhängt, ob Ziele klar formuliert, verstanden und in konkrete Handlungen übersetzt werden. Für ihn reicht es nicht aus, allgemein über Absichten, Wünsche oder Leitbilder zu sprechen. Entscheidend ist, dass Führungskräfte Ziele so festlegen, dass daraus ein nachvollziehbarer Handlungsrahmen entsteht.

Der Text macht deutlich: Zielsetzung ist kein bloßer Verwaltungsakt, sondern ein zentraler Bestandteil des Managementprozesses. Unternehmen brauchen Ziele, um Prioritäten zu setzen, Fortschritte beurteilen zu können und Verantwortung eindeutig zuzuordnen. Ohne klare Ziele fehlt einer Organisation die Richtung. Entscheidungen werden unsicherer, Maßnahmen bleiben beliebig und Fehler können sich durch die gesamte Organisation fortpflanzen.

Doran betont außerdem, dass Zielsetzung nicht isoliert betrachtet werden darf. Ein Ziel gewinnt erst dann seine praktische Bedeutung, wenn es mit einem passenden Maßnahmenplan verbunden wird. Ziele beantworten die Frage, welches Ergebnis erreicht werden soll. Maßnahmenpläne zeigen, wie dieses Ergebnis erreicht werden kann.

2. Unterschied zwischen allgemeinen Zielen und konkreten Zielvorgaben

Ein wichtiger Punkt des Textes ist die Unterscheidung zwischen eher allgemeinen Unternehmenszielen und konkreten Zielvorgaben. Doran weist darauf hin, dass Begriffe wie „goals“ und „objectives“ in der Praxis unterschiedlich verwendet werden. Manche Unternehmen verstehen unter „goals“ eher langfristige Grundsätze, andere eher kurzfristige Zielsetzungen. Ähnliches gilt für „objectives“.

Für die praktische Unternehmensführung ist nach Doran nicht entscheidend, welche Bezeichnung verwendet wird. Wichtiger ist, dass alle Beteiligten innerhalb der Organisation dasselbe darunter verstehen. Begriffsdebatten dürfen die Verständigung nicht behindern.

Trotzdem hält Doran eine inhaltliche Unterscheidung für hilfreich. Allgemeine Ziele beschreiben eher grundlegende Überzeugungen, Werte oder Leitlinien der Unternehmensführung. Sie sind häufig langfristig angelegt und geben eine grundsätzliche Orientierung. Konkrete Zielvorgaben dagegen übersetzen diese Leitlinien in überprüfbare Ergebnisse. Sie machen deutlich, was genau erreicht werden soll, bis wann es erreicht werden soll und unter welchen Bedingungen dies geschehen soll.

Damit entsteht eine wichtige Verbindung: Allgemeine Unternehmensgrundsätze geben die Richtung vor, konkrete Zielvorgaben machen diese Richtung steuerbar.

3. Warum Zielvorgaben in der Praxis oft schlecht formuliert werden

Doran stellt fest, dass viele Führungskräfte Schwierigkeiten haben, sinnvolle Zielvorgaben zu formulieren. Das liegt nicht nur an fehlendem Fachwissen, sondern auch an psychologischen und organisatorischen Gründen.

Das Formulieren von Zielen kann für Führungskräfte unangenehm sein. Wer ein Ziel schriftlich festhält, macht sich überprüfbar. Ziele können daher als Risiko empfunden werden, weil sie Erwartungen erzeugen und spätere Bewertungen ermöglichen. Besonders operative Führungskräfte stehen oft unter starkem Tagesdruck. Sie müssen kurzfristig Ergebnisse liefern und sehen deshalb die Beschäftigung mit längerfristiger Planung teilweise als zusätzliche Belastung.

Hinzu kommt, dass Führungskräfte Zielvorgaben häufig als einseitige Verpflichtung erleben. Wenn das Top-Management selbst keine klaren Vorgaben entwickelt oder seine Führungsverantwortung nicht sichtbar wahrnimmt, wirkt der Zielsetzungsprozess unglaubwürdig. Dann entsteht schnell der Eindruck, dass nur die unteren oder mittleren Führungsebenen Rechenschaft ablegen müssen.

Doran macht damit deutlich, dass wirksame Zielsetzung nicht allein eine Frage der Methode ist. Sie hängt auch von der Unternehmenskultur ab. Zielsetzung muss gelernt, eingeübt und von der Führungsspitze glaubwürdig vorgelebt werden.

4. Die SMART-Formel als praktische Orientierung

Um Führungskräften eine einfache Hilfestellung zu geben, schlägt Doran das Akronym SMART vor. Es soll helfen, Zielvorgaben klarer und wirksamer zu formulieren. Nach seiner ursprünglichen Fassung sollte eine gute Zielvorgabe möglichst folgende Merkmale erfüllen:

S – Specific: spezifisch

Eine Zielvorgabe soll sich auf einen klar bestimmten Verbesserungsbereich beziehen. Sie darf nicht zu allgemein bleiben. Ein spezifisches Ziel macht erkennbar, worum es genau geht und welcher Bereich verändert oder verbessert werden soll.

Beispielhaft bedeutet das: Nicht nur „Wir wollen besser werden“, sondern genauer: In welchem Bereich soll eine Verbesserung erreicht werden? Geht es um Kosten, Qualität, Durchlaufzeiten, Kundenzufriedenheit, Umsatz, Lagerbestand oder einen anderen konkreten Aspekt?

M – Measurable: messbar

Eine Zielvorgabe soll messbar sein oder zumindest einen geeigneten Indikator für Fortschritt enthalten. Dadurch wird überprüfbar, ob sich etwas verändert hat und ob das Ziel erreicht wurde.

Doran betont jedoch, dass nicht jede Zielvorgabe vollständig mathematisch quantifiziert werden muss. In manchen Bereichen ist eine exakte Zahl nicht sinnvoll oder nicht realistisch. Dann kann auch ein geeigneter Indikator helfen, Fortschritt sichtbar zu machen.

Wichtig ist also nicht eine zwanghafte Zahlengläubigkeit, sondern die Frage: Woran erkennen wir später, ob das Ziel erreicht wurde?

A – Assignable: zuweisbar

Eine Zielvorgabe soll erkennen lassen, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Verantwortung muss zugeordnet werden können. Ohne Zuständigkeit bleibt ein Ziel unverbindlich.

Dieses Kriterium ist in der ursprünglichen Fassung besonders interessant, weil heute häufig andere Begriffe für das „A“ verwendet werden, zum Beispiel „attraktiv“, „akzeptiert“ oder „achievable“ für „erreichbar“. Bei Doran steht jedoch die Zuweisung der Verantwortung im Mittelpunkt. Für die Managementpraxis ist das konsequent: Ein Ziel braucht eine verantwortliche Person oder Stelle, damit es nicht nur als allgemeiner Wunsch im Raum steht.

R – Realistic: realistisch

Eine Zielvorgabe soll im Rahmen der vorhandenen Ressourcen erreichbar sein. Dabei geht es nicht darum, Ziele anspruchslos zu machen. Sie sollen aber mit den verfügbaren Mitteln, der vorhandenen Zeit, den personellen Kapazitäten und den organisatorischen Bedingungen vereinbar sein.

Ein unrealistisches Ziel kann demotivierend wirken oder zu Fehlsteuerung führen. Es erzeugt Druck, ohne eine echte Orientierung zu geben. Ein realistisches Ziel dagegen verbindet Anspruch mit Machbarkeit.

T – Time-related: zeitbezogen

Eine Zielvorgabe soll einen zeitlichen Bezug enthalten. Es muss klar sein, bis wann ein Ergebnis erreicht werden soll oder in welchem Zeitraum die Zielerreichung erwartet wird.

Der Zeitbezug ist wichtig, weil Ziele ohne Frist leicht unverbindlich bleiben. Erst durch einen Termin oder Zeitraum entsteht eine klare Erwartung an die Umsetzung.

5. Keine mechanische Anwendung der Formel

Ein besonders wichtiger Gedanke bei Doran ist, dass die SMART-Formel nicht mechanisch verstanden werden darf. Sie ist eine Orientierungshilfe, kein starres Gesetz.

Doran weist ausdrücklich darauf hin, dass nicht jedes Ziel in jeder Situation alle fünf Kriterien vollständig erfüllen muss. Je näher eine Zielvorgabe an die SMART-Kriterien herankommt, desto besser ist sie in der Regel formuliert. Aber die Formel soll Führungskräften helfen, nicht sie in ein künstliches Schema pressen.

Vor allem warnt Doran davor, Messbarkeit überzubetonen. Manche Ziele, insbesondere in Stabsbereichen oder bei eher qualitativen Aufgaben, lassen sich nur eingeschränkt quantifizieren. Wenn ein Unternehmen solche Ziele nur deshalb verwirft, weil sie nicht exakt messbar sind, kann wertvolle Steuerungsinformation verloren gehen.

Die zentrale Botschaft lautet daher: Ziele sollen so klar, überprüfbar und handlungsleitend wie möglich sein. Die SMART-Kriterien dienen dabei als Qualitätsmaßstab, nicht als bürokratisches Korsett.

6. Ziel und Maßnahmenplan gehören zusammen

Doran legt großen Wert darauf, dass Ziele und Maßnahmenpläne gemeinsam betrachtet werden. Ein Ziel beschreibt das angestrebte Ergebnis. Der Maßnahmenplan beschreibt die Schritte, mit denen dieses Ergebnis erreicht werden soll.

Für die Managementpraxis bedeutet das: Eine gut formulierte Zielvorgabe allein reicht nicht aus. Sie muss mit Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Zeitplanung und konkreten Aktivitäten verbunden werden. Erst dann entsteht ein steuerbarer Prozess.

Diese Verbindung ist auch didaktisch wichtig. Viele Lernende verwechseln Ziele und Maßnahmen. Ein Ziel beschreibt den gewünschten Zustand oder das gewünschte Ergebnis. Eine Maßnahme beschreibt das Tun auf dem Weg dorthin. Die SMART-Formel bezieht sich daher in erster Linie auf die Formulierung des Zielzustands, nicht auf die bloße Auflistung von Aktivitäten.

7. Bedeutung für Unternehmen und Führungskräfte

Der Text versteht Zielsetzung als Führungsinstrument. Gute Ziele helfen, Verantwortung zu klären, Fortschritt sichtbar zu machen und eine Organisation auf gemeinsame Ergebnisse auszurichten. Schlechte oder unklare Ziele führen dagegen zu Unsicherheit, Missverständnissen und Fehlentscheidungen.

Doran sieht die Einführung wirksamer Zielsetzung als Aufgabe der gesamten Organisation. Besonders das Top-Management muss erklären, vorleben und unterstützen, wie Ziele formuliert werden. Nur dann kann Zielsetzung zu einer normalen Führungsroutine werden.

Wenn Führungskräfte beginnen, Ziele regelmäßig an den SMART-Kriterien zu prüfen, ist dies für Doran ein Zeichen dafür, dass zielorientiertes Management in der Organisation angekommen ist.

8. Kernaussage in komprimierter Form

Doran will Führungskräften eine einfache und praktikable Methode an die Hand geben, um Zielvorgaben wirksamer zu formulieren. Gute Zielvorgaben sollen möglichst spezifisch, messbar, zuweisbar, realistisch und zeitbezogen sein. Dabei ist SMART nicht als starres Schema zu verstehen, sondern als Leitlinie für bessere Zielkommunikation.

Der eigentliche Wert der SMART-Formel liegt darin, allgemeine Absichten in überprüfbare und verantwortbare Zielvorgaben zu übersetzen. Dadurch werden Ziele nicht nur formuliert, sondern führbar, planbar und kontrollierbar.

9. Didaktischer Merksatz

Ein SMART formuliertes Ziel beschreibt nicht nur, dass etwas besser werden soll. Es macht deutlich, welcher Bereich verbessert werden soll, woran der Erfolg erkennbar ist, wer verantwortlich ist, ob das Ziel erreichbar erscheint und bis wann das Ergebnis erreicht werden soll.

Kurz gesagt: SMART macht aus einer bloßen Absicht eine steuerbare Zielvorgabe.

Die SMART-Formel in der deutschen Anwendungspraxis

1. Warum es unterschiedliche Fassungen gibt

Die SMART-Formel wurde im Laufe der Zeit in vielen Lehrbüchern, Seminaren, Unternehmen und Unterrichtsmaterialien unterschiedlich ausgelegt. Das liegt vor allem daran, dass sie sehr verbreitet ist und in verschiedenen Anwendungsfeldern genutzt wird, zum Beispiel in Management, Projektarbeit, Personalführung, Controlling, Marketing, Vertrieb, Qualitätsmanagement oder Lernzielkontrolle.

Gerade im deutschsprachigen Raum wird die Formel häufig sinngemäß übertragen und didaktisch vereinfacht. Dadurch entstehen Fassungen, die in Unterricht und Praxis gut verwendbar sind, aber nicht immer exakt der ursprünglichen Fassung von George T. Doran entsprechen.

Besonders wichtig ist: Die größten Unterschiede betreffen in der Regel den Buchstaben A. Die übrigen Buchstaben werden meist ähnlich verstanden, auch wenn einzelne Begriffe sprachlich etwas anders gefasst werden.

2. Was in den meisten Fassungen gleich bleibt

Die Buchstaben S, M und T werden in den meisten SMART-Fassungen weitgehend einheitlich verstanden:

- **S** steht für **spezifisch** oder konkret. Ein Ziel soll nicht allgemein oder vage bleiben, sondern einen klar erkennbaren Zielbereich benennen.
- **M** steht für **messbar** oder überprüfbar. Es muss erkennbar sein, woran die Zielerreichung festgestellt wird.
- **T** steht für **time-related**, terminiert oder zeitgebunden. Ein Ziel braucht einen Zeitpunkt oder Zeitraum, bis zu dem es erreicht sein soll.

Beim Buchstaben R gibt es zwar ebenfalls unterschiedliche Deutungen, der Unterschied ist aber meist weniger gravierend als beim Buchstaben A. In Dorans ursprünglicher Fassung bedeutet R = realistic, also **realistisch**. In neueren Fassungen wird R teilweise auch als **relevant** verstanden. Dann steht weniger die Machbarkeit im Vordergrund, sondern die Bedeutung des Ziels für Unternehmen, Projekt oder Aufgabenbereich.

Beide Deutungen sind sachlich nachvollziehbar. Für die praktische Zielformulierung ist jedoch wichtig, dass ein Ziel sowohl erreichbar als auch bedeutsam sein sollte. Ein Ziel, das zwar relevant, aber völlig unrealistisch ist, eignet sich ebenso wenig wie ein realistisches Ziel, das für den Aufgabenbereich keine Bedeutung hat.

3. Der zentrale Unterschied: die Deutung des Buchstabens A

Der Buchstabe A ist der eigentliche Streit- und Variantenpunkt der SMART-Formel. In der ursprünglichen Fassung nach George T. Doran steht A für assignable. In vielen deutschen Darstellungen wird A dagegen anders interpretiert, zum Beispiel als akzeptiert, attraktiv, aktiv beeinflussbar oder anspruchsvoll.

Diese Deutungen sind nicht beliebig, sondern setzen unterschiedliche fachliche Akzente.

A = assignable

In Dorans ursprünglicher Fassung bedeutet assignable, dass ein Ziel einer verantwortlichen Person, Abteilung oder Stelle zugeordnet werden kann. Im Mittelpunkt stehen also Verantwortlichkeit und Steuerbarkeit.

Diese Deutung passt besonders gut zu Management und Controlling. Ein Ziel bleibt dort unvollständig, wenn nicht klar ist, wer für die Zielerreichung verantwortlich ist oder welcher Bereich die Umsetzung steuert.

Beispiel: „Bis zum 30. Juni hat das Vertriebscontrolling ein Berichtssystem eingeführt, mit dem 100 % der dokumentierten Kundenkontakte wöchentlich ausgewertet werden.“

Hier ist klar, welcher Zielzustand erreicht sein muss. Zugleich lässt sich die Umsetzung einer verantwortlichen Stelle zuordnen.

A = akzeptiert

In vielen deutschen Unterrichts- und Praxisfassungen wird A als akzeptiert verstanden. Ein Ziel soll von den Beteiligten verstanden, angenommen und mitgetragen werden.

Diese Deutung passt besonders gut zu Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen und Teamzielen. Ein Ziel kann formal korrekt formuliert sein, aber in der Praxis wirkungslos bleiben, wenn es von den Beteiligten nicht akzeptiert wird.

Beispiel: „Das Verkaufsteam trägt das Ziel mit, die Abschlussquote im Beratungsgespräch bis Jahresende von 18 % auf 22 % zu erhöhen.“

Der Schwerpunkt liegt hier nicht auf der Zuständigkeit, sondern auf der Zustimmung und inneren Verbindlichkeit der Beteiligten.

A = attraktiv

Teilweise wird A auch als attraktiv gedeutet. Dann soll ein Ziel motivierend wirken und für die Beteiligten einen erkennbaren Nutzen haben.

Diese Deutung ist vor allem in pädagogischen, personalwirtschaftlichen oder motivationsorientierten Zusammenhängen gebräuchlich. Sie betont, dass Ziele nicht nur kontrollierbar, sondern auch ansprechend und handlungsfördernd sein sollen.

Beispiel: „Die Erhöhung der Abschlussquote ist mit einer Teamprämie und zusätzlicher Anerkennung verbunden.“

Hier wird nicht die Messbarkeit des Ziels selbst ergänzt, sondern seine motivierende Wirkung für die Beteiligten hervorgehoben.

A = aktiv beeinflussbar

In projektbezogenen Zusammenhängen wird A gelegentlich als aktiv beeinflussbar verstanden. Gemeint ist: Das Ziel soll durch die verantwortliche Person oder das Projektteam tatsächlich beeinflusst werden können.

Diese Deutung ist besonders hilfreich, wenn zwischen echten Zielen und bloßen Umfeldbedingungen unterschieden werden soll. Ein Projektteam sollte nicht an einem Ziel gemessen werden, auf das es kaum Einfluss hat.

Beispiel: „Die Abschlussquote im Beratungsgespräch kann durch bessere Gesprächsleitfäden, gezieltes Training und ein systematisches Nachfassen direkt beeinflusst werden.“

Der Schwerpunkt liegt hier auf der Steuerbarkeit durch eigenes Handeln.

A = anspruchsvoll

In manchen Darstellungen steht A für anspruchsvoll. Damit ist gemeint, dass ein Ziel herausfordernd sein soll, ohne unrealistisch zu werden.

Diese Deutung grenzt Ziele von bloßen Selbstverständlichkeiten ab. Ein anspruchsvolles Ziel verlangt eine erkennbare Leistungssteigerung, bleibt aber unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar.

Beispiel: „Die Abschlussquote im Beratungsgespräch ist bis Jahresende von 18 % auf 25 % gestiegen. Das Ziel fordert eine deutliche Leistungssteigerung, bleibt aber unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar.“

Der Schwerpunkt liegt hier auf dem Leistungsanspruch des Ziels.

4. Einordnung der Varianten

Die verschiedenen Deutungen des Buchstabens A sind nicht zwingend falsch. Sie zeigen vielmehr, dass die SMART-Formel in unterschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich genutzt wird.

- Assignable betont Verantwortungszuordnung und Steuerbarkeit.
- Akzeptiert betont Zustimmung und innere Verbindlichkeit.
- Attraktiv betont Motivation und Nutzen für die Beteiligten.
- Aktiv beeinflussbar betont die tatsächliche Einflussmöglichkeit.
- Anspruchsvoll betont den Leistungsanspruch eines Ziels.

Für Management und Controlling ist Dorans ursprüngliche Deutung besonders naheliegend, weil Ziele dort gesteuert, Verantwortlichkeiten geklärt und Ergebnisse kontrolliert werden müssen. Für Unterricht, Personalführung und Zielvereinbarungen ist dagegen die deutsche Deutung mit akzeptiert oder attraktiv häufig besser anschlussfähig, weil sie leichter verständlich ist und die Akzeptanz der Beteiligten stärker berücksichtigt.

5. Didaktischer Hinweis

Für Unterricht und Prüfungsvorbereitung ist entscheidend, welche Fassung der SMART-Formel zugrunde gelegt wird. In einer Aufgabe darf daher nicht stillschweigend vorausgesetzt werden, dass alle Lernenden dieselbe Deutung des Buchstabens A verwenden.

Wenn ausdrücklich auf George T. Doran Bezug genommen wird, sollte die ursprüngliche Bedeutung genannt werden:

A = assignable, also zuweisbar oder einer verantwortlichen Stelle zugeordnet.

Wenn dagegen eine allgemein übliche deutsche Unterrichtsfassung verwendet wird, ist häufig folgende Deutung anzutreffen:

spezifisch – messbar – akzeptiert/attraktiv – realistisch – terminiert.

Beide Fassungen können sinnvoll sein. Sie setzen jedoch unterschiedliche Akzente. Die ursprüngliche Fassung nach Doran betont vor allem Verantwortungszuordnung und Steuerbarkeit. Die verbreitete deutsche Unterrichtsfassung legt den Schwerpunkt stärker auf Akzeptanz, Motivation und Verständlichkeit.

6. Merksatz

Die SMART-Formel ist heute so verbreitet, dass sie nicht mehr überall exakt im ursprünglichen Sinn verwendet wird. Deshalb sollte bei der Arbeit mit SMART immer deutlich gemacht werden, welche Deutung der einzelnen Buchstaben zugrunde gelegt wird. Erst die vorher festgelegte Deutung macht eine SMART-Prüfung eindeutig und fair bewertbar.

Für eine saubere fachliche Darstellung empfiehlt sich folgende Formulierung:

„In der ursprünglichen Fassung nach George T. Doran steht SMART für specific, measurable, assignable, realistic und time-related. In späteren deutschen Fassungen wird das Akronym teilweise anders interpretiert, insbesondere beim Buchstaben A, der häufig als akzeptiert, attraktiv, aktiv beeinflussbar oder anspruchsvoll gedeutet wird.“

Kritik und Grenzen der SMART-Formel

Die SMART-Formel ist ein hilfreiches Instrument, um Ziele klarer, überprüfbarer und verbindlicher zu formulieren. Sie eignet sich besonders für Unterricht, Prüfungsvorbereitung, Management, Controlling und Projektarbeit. Dennoch sollte sie nicht als allgemeingültiges Erfolgsrezept missverstanden werden.

Eine erste Grenze liegt darin, dass SMART vor allem die **Formulierung** eines Ziels verbessert. Die Formel beantwortet aber nicht automatisch die Frage, ob ein Ziel auch strategisch sinnvoll ist. Ein Ziel kann spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein – und trotzdem inhaltlich falsch oder unwichtig bleiben. SMART prüft also die sprachliche und methodische Qualität der Zielformulierung, ersetzt aber keine fachliche oder strategische Analyse.

Eine zweite Grenze betrifft die **Messbarkeit**. Viele kaufmännische Ziele lassen sich gut messen, zum Beispiel Umsatz, Kosten, Fehlerquoten oder Bearbeitungszeiten. Schwieriger wird es bei qualitativen Zielen wie Vertrauen, Teamklima, Image, Kreativität oder Führungsverhalten. Werden solche Ziele zwanghaft in Zahlen gepresst, kann der eigentliche Sinn des Ziels verloren gehen. Schon Doran weist darauf hin, dass nicht jedes Ziel vollständig quantifiziert werden muss und nicht in jeder Situation alle SMART-Kriterien vollständig erfüllt werden können.

Eine weitere Grenze ist die Gefahr der **Scheingenaugigkeit**. Prozentwerte, Termine und Kennzahlen wirken objektiv und exakt. Sie sind aber nur so belastbar wie die Daten und Annahmen, auf denen sie beruhen. Ohne verlässliche Ausgangswerte kann eine scheinbar präzise Zielgröße irreführend sein.

Außerdem kann die SMART-Formel das Denken verengen. Sie lenkt die Aufmerksamkeit auf das, was messbar und terminiert ist. Dadurch können schwer messbare, aber wichtige Aspekte vernachlässigt werden. Ein Unternehmen könnte zum Beispiel die Zahl der Kundenkontakte erhöhen, ohne dass sich die Qualität der Beratung tatsächlich verbessert.

Schließlich unterscheidet SMART allein nicht automatisch zwischen **Zielen, Maßnahmen und Wirkungen**. Ein Ziel beschreibt den angestrebten Zustand. Eine Maßnahme beschreibt den Weg dorthin. Eine Wirkung beschreibt den Nutzen, der dadurch entstehen soll. In der Praxis werden diese Ebenen häufig vermischt. „Eine Kampagne durchführen“ ist zum Beispiel kein Ziel, sondern eine Maßnahme. Das eigentliche Ziel könnte eine höhere Bekanntheit, eine bessere Abschlussquote oder eine stärkere Kundenbindung sein.

Die SMART-Formel sollte daher als **Prüfraster für gute Zielformulierungen** verstanden werden, nicht als vollständiges Managementmodell. Sie hilft dabei, aus vagen Absichten klare Zielvorgaben zu machen. Ob diese Zielvorgaben sinnvoll, fair, strategisch richtig und praktisch erreichbar sind, muss zusätzlich geprüft werden.

Merksatz

SMART macht Ziele klarer, aber nicht automatisch richtiger. Eine gute Zielformulierung ist erst der Anfang; danach müssen Sinn, Datenbasis, Umsetzbarkeit, Zielkonflikte und tatsächliche Wirkung kritisch geprüft werden.

Übungsaufgaben: Ziele SMART formulieren

Übertragen Sie jede Fallsituation in ein klar formuliertes SMART-Ziel. In den Übungsaufgaben wird die im deutschen Unterricht und im Management häufig verwendete Variante zugrunde gelegt. Achten Sie darauf, dass Ihre Zielformulierung möglichst folgende Merkmale enthält:

- spezifisch
- messbar
- akzeptiert beziehungsweise attraktiv
- realistisch
- zeitbezogen beziehungsweise terminiert

Wichtig: Formulieren Sie jeweils ein **Ziel**, keine bloße Maßnahme. Ein Ziel beschreibt den gewünschten Zustand oder das angestrebte Ergebnis. Eine Maßnahme beschreibt dagegen, was getan wird, um dieses Ziel zu erreichen.

Eine gute SMART-Formulierung kann zum Beispiel folgende Struktur haben: **Was genau** soll bis **wann** erreicht werden, **woran** wird die Zielerreichung gemessen, warum ist das Ziel für die Beteiligten **akzeptiert beziehungsweise nachvollziehbar**, und **unter welchen realistischen Rahmenbedingungen** soll dies geschehen?

Die verantwortliche Person oder Abteilung kann zusätzlich genannt werden. Sie steht in dieser deutschen Variante aber nicht im Mittelpunkt des Buchstabens **A**.

Vermeiden Sie Formulierungen wie:

- „Die Qualität soll verbessert werden.“
- „Der Umsatz soll gesteigert werden.“
- „Die Mitarbeitenden sollen motivierter sein.“
- „Es sollen Maßnahmen zur Optimierung durchgeführt werden.“

Solche Formulierungen bleiben zu allgemein. Sie müssen in überprüfbare Zielvorgaben übertragen werden.

Aufgabe 1: Personalmanagement – Einarbeitung neuer Mitarbeitender

Die Müller & Partner Steuerberatungsgesellschaft stellt regelmäßig neue Mitarbeitende im Bereich Finanzbuchhaltung ein. In der Vergangenheit dauerte es häufig sehr lange, bis neue Beschäftigte selbstständig Mandantenbuchhaltungen bearbeiten konnten. Außerdem mussten erfahrene Kolleginnen und Kollegen immer wieder dieselben Fragen beantworten, weil es keinen einheitlichen Einarbeitungsplan gab.

Die Geschäftsleitung möchte die Einarbeitung verbessern. Neue Mitarbeitende sollen schneller einsatzfähig sein, ohne dass die Qualität der Arbeit leidet. Die Leiterin der Finanzbuchhaltung koordiniert die Einführung eines einheitlichen Einarbeitungsplans.

Arbeitsauftrag: Formulieren Sie aus dieser Fallsituation ein SMART-Ziel für die Verbesserung der Einarbeitung neuer Mitarbeitender.

Aufgabe 2: Marketing – Steigerung der Bekanntheit einer regionalen Marke

Die Bäckerei Steinbach betreibt fünf Filialen in einer mittelgroßen Stadt. Obwohl die Qualität der Backwaren von Stammkunden sehr gelobt wird, ist die Marke bei jüngeren Zielgruppen kaum bekannt. Besonders Menschen zwischen 18 und 30 Jahren kaufen häufig bei überregionalen Ketten oder nutzen Lieferdienste.

Die Geschäftsführung möchte die Bekanntheit der Bäckerei bei dieser Zielgruppe erhöhen. Dafür soll die Marketingabteilung eine geeignete Kommunikationsstrategie entwickeln. Das Unternehmen verfügt über ein begrenztes Budget, möchte aber stärker über digitale Kanäle wahrgenommen werden.

Arbeitsauftrag: Formulieren Sie aus dieser Fallsituation ein SMART-Ziel für das Marketing der Bäckerei Steinbach.

Aufgabe 3: Vertrieb – Erhöhung der Abschlussquote

Die TechnoOffice GmbH verkauft Büroausstattung an kleine und mittlere Unternehmen. Die Vertriebsmitarbeitenden führen viele Beratungsgespräche, jedoch kommt es vergleichsweise selten zu einem Vertragsabschluss. Eine interne Auswertung zeigt, dass besonders bei Angeboten für ergonomische Arbeitsplatzlösungen viele Interessenten nach dem Erstgespräch nicht mehr reagieren.

Die Vertriebsleitung möchte die Abschlussquote in diesem Bereich erhöhen. Gleichzeitig soll vermieden werden, dass die Mitarbeitenden durch unrealistische Vorgaben unter Druck gesetzt werden. Die Vertriebsleitung will ein klares Ziel formulieren, das später überprüft werden kann.

Arbeitsauftrag: Formulieren Sie aus dieser Fallsituation ein SMART-Ziel für den Vertrieb im Bereich ergonomische Arbeitsplatzlösungen.

Aufgabe 4: Controlling – Senkung von Prozesskosten

Die Versandabteilung der Nordlicht Handels GmbH bearbeitet täglich zahlreiche Kundenbestellungen. In den letzten Monaten sind die Kosten je versendeter Bestellung gestiegen. Eine erste Analyse zeigt, dass häufig Nacharbeiten entstehen, weil Versandetiketten falsch gedruckt, Pakete fehlerhaft zugeordnet oder Lieferscheine unvollständig beigelegt werden.

Das Controlling soll gemeinsam mit der Versandabteilung ein Ziel entwickeln, um die Prozesskosten im Versand zu senken. Dabei sollen nicht einfach nur Kosten eingespart werden. Die Fehlerquote soll ebenfalls berücksichtigt werden, damit die Servicequalität nicht verschlechtert wird.

Arbeitsauftrag: Formulieren Sie aus dieser Fallsituation ein SMART-Ziel für die Senkung der Prozesskosten im Versand.

Aufgabe 5: Projektmanagement – Einführung eines Dokumentenmanagementsystems

Die Verwaltungsabteilung der Hansa Eventservice GmbH arbeitet noch überwiegend mit lokalen Dateien, E-Mail-Anhängen und Papierablagen. Dadurch entstehen häufig Suchzeiten, Versionskonflikte und Doppelarbeiten. Besonders bei Angeboten, Verträgen und Veranstaltungsunterlagen ist oft unklar, welche Datei die aktuelle Fassung ist.

Die Geschäftsführung möchte ein digitales Dokumentenmanagementsystem einführen. Das Projekt soll von der IT-Abteilung in Zusammenarbeit mit der Verwaltungsleitung umgesetzt werden. Die Umstellung soll schrittweise erfolgen, damit der laufende Betrieb nicht gefährdet wird.

Arbeitsauftrag: Formulieren Sie aus dieser Fallsituation ein SMART-Ziel für die Einführung des Dokumentenmanagementsystems.

Aufgabe 6: Qualitätsmanagement – Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Die ServiceLine GmbH betreibt ein telefonisches Kundencenter für technische Supportanfragen. In Kundenbefragungen wird häufig kritisiert, dass Anfragen zwar freundlich aufgenommen werden, die endgültige Lösung des Problems aber zu lange dauert. Besonders bei komplexeren technischen Fragen müssen Kunden mehrfach nachfragen.

Die Qualitätsmanagementbeauftragte soll gemeinsam mit der Teamleitung des Kundencenters ein Ziel entwickeln, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Dabei soll nicht nur die Freundlichkeit der Gespräche betrachtet werden, sondern vor allem die tatsächliche Lösung der Kundenanliegen.

Arbeitsauftrag: Formulieren Sie aus dieser Fallsituation ein SMART-Ziel für die Verbesserung der Kundenzufriedenheit im technischen Support.

Lösungsvorschläge: Ziele SMART formulieren

Die folgenden Lösungsvorschläge orientieren sich an der im deutschen Unterricht häufig verwendeten SMART-Variante:

- **S** = spezifisch
- **M** = messbar
- **A** = akzeptiert beziehungsweise attraktiv
- **R** = realistisch
- **T** = terminiert

Die Zielformulierungen sind bewusst streng gefasst. Sie beschreiben keine Maßnahmen, sondern einen **erreichten Zielzustand**. Dadurch wird deutlich, welches Ergebnis am Ende tatsächlich vorliegen muss. Es gibt dabei nicht nur eine einzig richtige Formulierung. Entscheidend ist, ob das Ziel fachlich sauber, überprüfbar und als Ziel geeignet ist.

Eine gute Lösung enthält:

- einen klar abgegrenzten Zielbereich,
- eine überprüfbare Zielgröße,
- einen nachvollziehbaren Nutzen oder erkennbare Akzeptanz,
- eine realistische Größenordnung,
- einen eindeutigen Termin oder Zeitraum.

Typische Fehler sind:

- reine Maßnahmen statt Ziele,
- zu allgemeine Formulierungen,
- fehlende Messgröße,
- fehlender Termin,
- unrealistische Zielwerte,
- unklare Zielgruppe,
- Vermischung mehrerer Ziele ohne Schwerpunkt,
- Formulierungen wie „Es soll etwas getan werden“ statt Beschreibung eines erreichten Zielzustands.

Merksatz

Ein streng formuliertes SMART-Ziel beschreibt den gewünschten Endzustand so klar, dass eine außenstehende Person eindeutig erkennen kann, **welches Ergebnis bis wann erreicht ist und woran die Zielerreichung überprüft wird.**

Aufgabe 1: Personalmanagement – Einarbeitung neuer Mitarbeitender

Mögliche Zielformulierung

Bis zum 30. September ist in der Finanzbuchhaltung der Müller & Partner Steuerberatungsgesellschaft ein einheitlicher Einarbeitungsplan eingeführt. Mindestens 80 % der neuen Mitarbeitenden bearbeiten spätestens nach acht Wochen einfache Mandantenbuchhaltungen eigenständig und fehlerfrei nach dem internen Prüfstandard.

SMART-Prüfung

Spezifisch: Das Ziel bezieht sich konkret auf die Einarbeitung neuer Mitarbeitender in der Finanzbuchhaltung.

Messbar: Messbar sind der Anteil von mindestens 80 %, die Einarbeitungsdauer von acht Wochen und die fehlerfreie Bearbeitung nach internem Prüfstandard.

Akzeptiert/attraktiv: Das Ziel ist für neue Mitarbeitende attraktiv, weil sie schneller Sicherheit gewinnen. Es ist auch für erfahrene Kolleginnen und Kollegen nachvollziehbar, weil wiederkehrende Rückfragen reduziert werden.

Realistisch: Das Ziel erscheint realistisch, wenn ein strukturierter Einarbeitungsplan, klare Arbeitshilfen und feste Ansprechpartner vorhanden sind.

Terminiert: Der Einführungstermin ist der 30. September. Zusätzlich ist die Zielerreichung nach acht Wochen Einarbeitungszeit überprüfbar.

Aufgabe 2: Marketing – Steigerung der Bekanntheit einer regionalen Marke

Mögliche Zielformulierung

Bis zum 31. Dezember ist die gestützte Markenbekanntheit der Bäckerei Steinbach bei Personen zwischen 18 und 30 Jahren im Stadtgebiet von derzeit 22 % auf mindestens 35 % gestiegen. Die Messung erfolgt durch eine standardisierte Online-Befragung mit mindestens 300 Teilnehmenden aus der Zielgruppe.

SMART-Prüfung

Spezifisch: Das Ziel bezieht sich konkret auf die Markenbekanntheit der Bäckerei Steinbach bei der Zielgruppe der 18- bis 30-Jährigen im Stadtgebiet.

Messbar: Die Bekanntheit steigt von 22 % auf mindestens 35 % und wird durch eine Befragung mit mindestens 300 Teilnehmenden überprüft.

Akzeptiert/attraktiv: Das Ziel ist für die Geschäftsführung attraktiv, weil die jüngere Zielgruppe stärker erreicht wird. Für die Marketingabteilung ist es nachvollziehbar, weil Zielgruppe und Messverfahren klar beschrieben sind.

Realistisch: Die Steigerung um 13 Prozentpunkte erscheint bei gezielten digitalen Maßnahmen und begrenztem regionalem Markt grundsätzlich erreichbar.

Terminiert: Der Zieltermin ist der 31. Dezember.

Aufgabe 3: Vertrieb – Erhöhung der Abschlussquote

Mögliche Zielformulierung

Bis zum 30. Juni ist die Abschlussquote der TechnoOffice GmbH bei Angeboten für ergonomische Arbeitsplatzlösungen von derzeit 18 % auf mindestens 24 % gestiegen. Gleichzeitig liegt die durchschnittliche Kundenzufriedenheit nach dem Beratungsgespräch weiterhin bei mindestens 4,0 von 5 Punkten.

SMART-Prüfung

Spezifisch: Das Ziel betrifft konkret den Vertrieb ergonomischer Arbeitsplatzlösungen und nicht den gesamten Vertrieb des Unternehmens.

Messbar: Messbar sind die Abschlussquote von 18 % auf mindestens 24 % sowie die Kundenzufriedenheit von mindestens 4,0 von 5 Punkten.

Akzeptiert/attraktiv: Das Ziel ist für den Vertrieb attraktiv, weil eine höhere Abschlussquote den Verkaufserfolg verbessert. Gleichzeitig bleibt die Kundenzufriedenheit als Schutzgröße erhalten, sodass nicht nur Verkaufsdruck entsteht.

Realistisch: Eine Steigerung um 6 Prozentpunkte ist anspruchsvoll, aber bei besseren Nachfassprozessen, klareren Nutzenargumenten und geeigneter Gesprächsführung plausibel erreichbar.

Terminiert: Der Zieltermin ist der 30. Juni.

Aufgabe 4: Controlling – Senkung von Prozesskosten

Mögliche Zielformulierung

Bis zum 31. Oktober sind die durchschnittlichen Prozesskosten je versendeter Bestellung in der Versandabteilung der Nordlicht Handels GmbH von derzeit 4,80 € auf höchstens 4,30 € gesunken. Gleichzeitig ist die Fehlerquote bei Versandetiketten, Paketuordnung und Lieferscheinen von derzeit 5,5 % auf höchstens 3,0 % reduziert.

SMART-Prüfung

Spezifisch: Das Ziel bezieht sich konkret auf die Prozesskosten und Fehlerquote im Versandprozess.

Messbar: Messbar sind die Prozesskosten je Bestellung und die Fehlerquote bei drei klar benannten Fehlerarten.

Akzeptiert/attraktiv: Das Ziel ist für das Unternehmen attraktiv, weil Kosten sinken. Für die Versandabteilung ist es nachvollziehbar, weil nicht nur Kostendruck entsteht, sondern zugleich Fehler und Nacharbeiten reduziert werden.

Realistisch: Die Senkung von 4,80 € auf 4,30 € sowie die Reduzierung der Fehlerquote erscheinen realistisch, wenn Fehlerquellen systematisch analysiert und Abläufe standardisiert sind.

Terminiert: Der Zieltermin ist der 31. Oktober.

Aufgabe 5: Projektmanagement – Einführung eines Dokumentenmanagementsystems

Mögliche Zielformulierung

Bis zum 30. November ist bei der Hansa Eventservice GmbH ein digitales Dokumentenmanagementsystem für Angebote, Verträge und Veranstaltungsunterlagen eingeführt. Mindestens 90 % dieser Dokumente sind zentral abgelegt, eindeutig versioniert und innerhalb von höchstens zwei Minuten auffindbar.

SMART-Prüfung

Spezifisch: Das Ziel bezieht sich konkret auf die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems für Angebote, Verträge und Veranstaltungsunterlagen.

Messbar: Messbar sind der Anteil von mindestens 90 %, die zentrale Ablage, die eindeutige Versionierung und die Auffindbarkeit innerhalb von höchstens zwei Minuten.

Akzeptiert/attraktiv: Das Ziel ist für die Verwaltung attraktiv, weil Suchzeiten, Versionskonflikte und Doppelarbeiten reduziert werden. Für die IT ist es nachvollziehbar, weil der Projektumfang klar abgegrenzt ist.

Realistisch: Das Ziel erscheint realistisch, weil die Umstellung auf besonders wichtige Dokumentenarten begrenzt ist und schrittweise erfolgen kann.

Terminiert: Der Zieltermin ist der 30. November.

Aufgabe 6: Qualitätsmanagement – Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Mögliche Zielformulierung

Bis zum 31. Dezember ist die Erstlösungsquote bei technischen Supportanfragen der ServiceLine GmbH von derzeit 62 % auf mindestens 75 % gestiegen. Gleichzeitig ist die durchschnittliche Kundenzufriedenheit mit der Problemlösung von 3,6 auf mindestens 4,2 von 5 Punkten erhöht.

SMART-Prüfung

Spezifisch: Das Ziel bezieht sich konkret auf technische Supportanfragen und auf die tatsächliche Lösung der Kundenanliegen.

Messbar: Messbar sind die Erstlösungsquote und die Kundenzufriedenheit mit der Problemlösung.

Akzeptiert/attraktiv: Das Ziel ist für Kunden attraktiv, weil Probleme schneller gelöst werden. Für das Kundencenter ist es nachvollziehbar, weil nicht die bloße Gesprächsfreundlichkeit, sondern die tatsächliche Problemlösung im Mittelpunkt steht.

Realistisch: Eine Steigerung der Erstlösungsquote um 13 Prozentpunkte ist anspruchsvoll, aber bei besseren Wissensdatenbanken, klareren Eskalationsregeln und gezielter Schulung realistisch.

Terminiert: Der Zieltermin ist der 31. Dezember.
