

<h2>Methodenblatt SMART / S.M.A.R.T.</h2>	
<p>1. Kurzbeschreibung</p> <p>SMART ist ein Akronym, dessen fünf Buchstaben für die Anfangsbuchstaben von Merkwörtern stehen, die die Bedingungen für eine gute Zielbildung definieren.</p> <p>Ziele müssen Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert sein. Damit ein Ziel als eindeutig definiert gelten kann, müssen alle fünf Bedingungen gleichzeitig erfüllt sein. Der Begriff SMART stammt ursprünglich aus dem Projektmanagement, wird aber auch häufig im Bereich der strategischen und operativen Zielbildung und bei Zielvereinbarungen im Rahmen der Führung von Mitarbeiter*innen eingesetzt.</p>	
<p>2. Einordnung und verwandte Begriffe</p> <p>SMART gehört in den Bereich der Führungstechniken: Führen mit Zielen, Management by Objectives (MbO), strategische/operative Ziele, Zielkennzahlen, Zielvereinbarungen.</p>	
<p>3. Bedeutung der Buchstaben und Merkwörter</p> <p>Die Bedeutung und Interpretation der einzelnen Buchstaben ist weder im englischen Original (Specific, Masurable, Achievable, Reasonable, Timely) noch in verschiedenen deutschen Literaturquellen eindeutig¹.</p> <p>Für den Fachbereich 56 Jobcenter wird folgende Interpretation vereinbart:</p> <p>Spezifisch</p> <p>Ziele müssen spezifisch sein. Das bedeutet sie müssen eindeutig und präzise sein und dürfen sich nicht unterschiedlich interpretieren lassen. Folgende Aussage erfüllt dieses Merkmal <u>nicht</u>: „Wir müssen besser werden!“ Besser als was? Besser als wir letztes Jahr waren? Besser als wer? Wieviel besser? Bis wann soll das geschehen? Wer genau ist eigentlich mit „wir“ gemeint?</p> <p>Messbar</p> <p>Wer nicht schon bei der Festlegung oder Vereinbarung von Zielen angibt, wie die Zielerreichung gemessen werden soll, bekommt am Ende des Zeitraums (siehe Buchstabe T = terminiert) regelmäßig Probleme. Oft lassen sich die benötigten Daten zur Messung der Zielerreichung im Nachhinein nicht mehr oder nur noch mit hohem Aufwand beschaffen. Außerdem ist es für die Art der Falldokumentation und die Datenqualität wichtig, dass alle Beteiligten von Anfang an wissen, was und wie gezählt und gemessen wird. Oft werden dazu Pflichtangaben und Pflichtfelder in der Dokumentation festgelegt.</p> <p>Es muss auch beachtet werden, ob absolut (in Zahlen) oder relativ (in Prozent) gemessen werden soll und auf welchen Ausgangswert sich die Messung bezieht. Beispiel: „Der Fachdienst 56.x hat das Ziel im Kalenderjahr 2018 mindestens eine Integration mehr zu schaffen, als im Vorjahr.“ Im Beispiel soll absolut in Zahlen gemessen werden. Aber was bedeutet es für die Zielerreichung, wenn sich im Zielzeitraum die Anzahl der Kunden (Ausgangswert) verdoppelt hat? Prozentual hätte sich der Erfolg dann fast halbiert.</p> <p>Ein weiteres Messproblem entsteht bei der Führung mit Zielen regelmäßig durch die sogenannte</p>	

¹ Siehe dazu: [https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_\(Projektmanagement\)](https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement))

„Kennzahlenoptimierung“. Beispiel: *Um eine gute Zielerreichung anhand von Kennzahlen zu dokumentieren, wird geringerer Wert auf nachhaltige Integrationen gelegt. Hauptsache die Integration zählt, auch wenn der Kunde nach drei Wochen wieder vor der Tür steht (Drehtüreffekt).* Es empfiehlt sich daher, das Messen der Ziele sehr sorgfältig festzulegen, in ein übergeordnetes Konzept einzubinden und bereits bei der Zielbildung Fachkräfte mit Kompetenzen im Bereich Messen und Statistik (Controlling) hinzuzuziehen.

Akzeptiert

Die Wortbedeutung des Buchstaben „A“ ist die mit den unterschiedlichsten Interpretationen in der Literatur. Man findet: attraktiv, akzeptabel, aktiv, aktionsorientiert und „erreichbar“ als Übersetzung von „achievable“.

Ziele sollen motivierend wirken. Sie sollen eine gewisse Anstrengung erfordern und nicht einfach durch das normale Tagesgeschäft zu erreichen sein. Es ist aber zu beachten, dass diejenigen, die die Zielerreichung umsetzen sollen, das Ziel auch akzeptieren können. Im besten Fall halten sie das Ziel selbst für erstrebenswert, sie identifizieren sich mit dem Ziel und sind aus sich selbst heraus (intrinsisch) motiviert, das Ziel zu erreichen. Nicht akzeptierte Ziele werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erreicht.

Realistisch

Ist es von vornherein unrealistisch, ein Ziel zu erreichen, dann sollte man ein solches Ziel gar nicht erst vereinbaren. Es gibt unterschiedliche Szenarien, die zur Vereinbarung unrealistischer Ziele führen.

- Ein Vorgesetzter „will zu viel“ und Mitarbeiter*innen stimmen zu, weil sie sich nicht recht trauen, für ein weniger ambitioniertes Ziel einzutreten.
- Gruppen geben sich selbst oft unrealistischere Ziele als Einzelpersonen. Der Gruppeneffekt verleitet dazu risikoreiche Entscheidungen mitzutragen, die man allein so nicht treffen würde.
- Gerade motivierte Mitarbeiter*innen legen die Messlatte für sich selbst gern sehr hoch. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte wertschätzend für realistische Zielvereinbarungen zu sorgen.
- Dann gibt es noch so etwas wie „kumuliert unrealistisch“. Es werden mehrere oder (zu) viele Einzelziele vereinbart oder im Lauf des Jahres hinzugefügt. Einzeln betrachtet sind alle Ziele realistisch zu erreichen. Aber in der Gesamtschau ist es unrealistisch, alle Ziele erreichen zu können.

Das R = realistisch kann verschiedene Dimensionen haben. So kann die finanzielle Dimension von 100.000 EUR Projektbudget durchaus realistisch sein, die zeitliche Dimension von „noch in diesem Quartal“ aber vollkommen unrealistisch. Das ganze Projekt statt mit 2 Mitarbeiter*innen mit 10 zu bewältigen, macht es dann aber vielleicht schon wieder realistisch.

Die Beurteilung von „realistisch“ erfordert immer eine Gesamtschau aller Dimensionen.

Terminiert

Der Zeitraum zur Zielerreichung muss ein klar definiertes Ende haben - ein eindeutiges Datum, das bereits bei der Zielvereinbarung festgelegt wird.

Am Beginn und Ende eines Zeitraums entstehen regelmäßig Messprobleme. *Was ist mit den Kunden, die im Dezember bereits einen Arbeitsvertrag unterschrieben haben, aber der Arbeitsantritt erfolgt erst im nächsten Jahr? Darf ich die Integration dieses Jahr zählen?* Oft ist es zulässig, die Messprobleme am Anfang und Ende eines Zeitraums gegeneinander aufzurechnen, da sie sich statistisch aufheben.

4. Eine Alternative zu SMART

Neben dem sehr weit verbreiteten SMART trifft man gelegentlich auch auf das Akronym AROMA (**A**ussagefähig, **R**ealistisch, **O**bjektiv, **M**essbar, **A**nnehmbar), das ähnliche Bedingungen für eine gute Zielbildung definiert. Merksatz: Ziele müssen AROMA haben!