

# Zielformulierung

## Beschreibung

Die Zielpyramide ist eine Form der hierarchischen Zielstrukturierung. Sie wird genutzt, um strategische Ziele in operative Ziele zu untergliedern und so eine bessere Erreichbarkeit sowie eine höhere Motivationswirkung durch die Zielorientierung zu erreichen. Zumeist gliedert sich eine Zielpyramide in drei bis fünf hierarchische Zielebenen. Je niedriger die Zielebene, desto konkreter sind die einzelnen Ziele. Bei drei Zielebenen kann man z. B. von einem strategischen *Leitziel*, den bereits konkreteren *Mittlerzielen* sowie den *Handlungszielen* auf der operativen Zielebene sprechen.

Auf der Ebene der Handlungsziele sollten die Ziele nach der SMART-Vorgabe formuliert werden. Dieses Akronym steht für **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptabel, **r**ealistisch und **t**erminiert. Die SMART-Vorgabe beschreibt, wie Handlungsziele gestaltet sein sollen, um eine motivierende Wirkung zu entfalten.

## Ziele

- Ziele definieren und fokussieren
- Reformakteure binden und motivieren
- Fortschritt der Zielerreichung messbar machen
- Reformfortschritte und -erfolge kommunizieren können

## Vorgehen

### **1. Formulierung des Leitziels**

Zunächst wird das (strategische) Leitziel formuliert. Das Leitziel beschreibt die Reformidee sowie den zu erreichenden Idealzustand. Es ist der Orientierungspunkt für alle ihm unterstehenden Zielebenen. Das Leitziel bleibt dabei abstrakt und ist nicht durch eine einzelne Handlung direkt erreichbar.

### **2. Unterteilung des Leitziels in Mittlerziele**

Nachdem das Leitziel formuliert ist, wird es in mehrere Mittlerziele unterteilt, die verschiedene Aspekte des Leitziels konkretisieren, einzelne „Pfade“ zur Erreichung des Leitziels aufzeigen und bspw. verantwortliche Akteursgruppen ansprechen. Die Mittlerziele sind ebenfalls nicht unmittelbar zu erreichen, lassen sich jedoch in (operative) Handlungsziele unterteilen.

### **3. Formulierung SMARTer Handlungsziele (siehe Vorlage)**

Die Mittlerziele werden auf Ebene der (operativen) Handlungsziele in einzelne „Arbeitspakete“ unterteilt. Auf der operativen Ebene wird genau ausformuliert, wer was mit welchen Ressourcen bis wann erreichen soll. Dabei wird darauf geachtet, dass die Zielerreichung mit vertretbarem Aufwand gemessen werden kann und Anreize bzw. Sanktionen transparent gemacht werden.

Es gibt auch Situationen, in denen die Zielhierarchie von der operativen Ebene aus aufgebaut und das strategische Ziel aus den operativen Zielen abgeleitet werden kann.

## **Anwendung**

- **Phase 1 – Strategiegruppe:**  
Kraft zur Durchsetzung: Reformakteure gewinnen und aktivieren
- **Phase 2 – Agenda-Setting:**  
Kommunikation: Reformzweck (klar) kommunizieren  
Kraft zur Durchsetzung: Leitziel formulieren und Reformakteure motivieren
- **Phase 3 – Formulierung und Entscheidung:**  
Kommunikation: Umsetzbarkeit der Reform demonstrieren  
Kraft zur Durchsetzung: Mittler- und Handlungsziele formulieren und Reformakteure motivieren
- **Phase 4 – Umsetzung:**  
Kommunikation: Reformfortschritte und -erfolge kommunizieren  
Kraft zur Durchsetzung: Umsetzung durch SMARTe Handlungsziele strukturieren und Reformakteure motivieren

- **Phase 5 – Fortlaufende Erfolgskontrolle:**
    - Kommunikation: Zielerreichung kommunizieren
    - Kraft zur Durchsetzung: Zielerreichung messen und darstellen sowie Reformakteure motivieren
- 

## Behandelte Themen

- [Strategische Kerngruppe - Fachliche Grundlagen sichern](#)
  - [Agenda Setting - Reformbereitschaft fördern](#)
  - [Agenda Setting - Erfolgsaussichten kalkulieren](#)
  - [Formulierung und Entscheidung - Vertrauen aufbauen](#)
  - [Formulierung und Entscheidung - Mehrheiten sichern](#)
  - [Umsetzung - Bürgernähe herstellen](#)
  - [Umsetzung - Umsetzungsakteure aktivieren](#)
  - [Fortlaufende Erfolgskontrolle - Handlungsspielraum bewahren](#)
- 

## Downloads

- [Werkzeug Zielformulierung Beschreibung](#)
  - [Werkzeug Zielformulierung Beispiel](#)
  - [Werkzeuge Zielformulierung Vorlage](#)
- 

## Weitere Quellen

- Storch, Maja. „Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation“. Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? (S. 183-205). Hrsg. Bernd Birgmeier. Wiesbaden 2009.
  - Kleinbeck, Uwe. „Handlungsziele“. Motivation und Handeln (4. Ausgabe. S. 285-307). Hrsg. Jutta Heckhausen & Heinz Heckhausen. Heidelberg 2010.
-



## ▲ Hochschule Harz

Hochschule für angewandte Wissenschaften