



Heinrich Keßler

Ziele operational definieren.

(Ziele als überprüfbaren Endzustand einer Maßnahme beschreiben.)

Das Dokument dient als Anleitung und Gedächtnisstütze für die Diskussion, Ermittlung, Bestimmung, Festlegung, Entscheidung und Überprüfung von Zielen, die in Stellenbeschreibungen, Projektbeschreibungen, Aufträge und andere Vereinbarungen übernommen werden (sollen, dürfen, können, müssen).

Die Vorlage entspricht dem Original von 1984. Das Dokument wurde am 23.05.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Ziele operational definieren

(Ziele als überprüfbaren Endzustand einer Maßnahme beschreiben)

Viele Ziele werden deshalb nicht erreicht, weil sie nicht konkret genug, willkürlich auslegbar, allgemein oder schöngeistig formuliert sind und im Ergebnis nicht ausreichend geklärt wird:

WER

WAS

WANN

WIE

WOMIT

WOZU

zu tun hat. Nicht selten sind die Akteure dann überrascht, wenn sich ein Ziel als viel komplexer oder schwieriger herausstellt als ursprünglich angenommen. Die Anfangs Ziele werden dann bevorzugt nachträglich als "unrealisierbar", "überzogen", "nicht mehr aktuell" usw. bezeichnet oder aus anderen Gründen aufgegeben, weil die "Hindernisse" nicht überwindbar seien.

Ein -zunächst allgemeines, richtungsbestimmendes- Ziel ist deshalb so in Grob- und Teilziele aufzugliedern, dass in logischen Schrittfolgen von der (vermuteten oder realen) Ausgangslage aus das formulierte Ziel auch tatsächlich erreicht wird.

Das Endziel ist als Endzustand zu beschreiben, der einfach überprüfbar ist, ob er eingetreten (d.h. das Ziel erreicht) ist oder nicht.

Stufen zu operational definierten Zielen:

1. allgemeine Zielbeschreibungen und -umschreibungen,
z.B. "Verbesserung der Ertragslage, Reduzierung des Verwaltungsaufwandes usw.)
2. Umformulierung der allgemeinen Zielbeschreibungen und -umschreibungen in "Endzustände", die belegen, dass die Ziele erreicht sind,
z.B.: "Die Kredite mit Sonderkonditionen betragen am 31.12.... höchstens 5 Mio EURO"
"Der Zeitaufwand für Dienstleistungen ohne Berechnung wie z.B. Ausfüllen von Belegen für Kunden, beträgt pro Schalter-Mitarbeiter pro Tag ab 1.1.... max. 1/2 Stunde.",
usw.
3. Übernahme dieser "operational definierten Ziele" in die Zielvereinbarungen der Personen und Gruppen, die diese Ergebnisse auch tatsächlich verwirklichen können.