

# SMARTE Ziele



**Pole Position als Interim Manager sichern.** Gess Consulting und Bröckmann + Partner erläutern die SMART-Methode zur erfolgreichen Zielklärung mit dem Auftraggeber.

Text: Markus Heimbrod und Klaus Reckmann

Unter dem Titel „Pole Position als Interim Manager sichern“ hatte Gess Consulting als assoziierter Provider der DDIM in Zusammenarbeit mit dem Beraterteam von Bröckmann + Partner zu seinem ersten Workshop für Interim Manager eingeladen. Mehr als 20 Interim Manager und Experten waren der Einladung am 26. April nach Düsseldorf gefolgt.

Ziel des Workshops war es, die Wirksamkeit des Interim Managers in den ersten Wochen nach Projektstart zu optimieren. Ein darüber hinaus erwünschter Nebeneffekt war, die Vernetzung der Teilnehmer zu fördern sowie die Bindung an Gess Consulting als Provider zu intensivieren.

„Komplexe Herausforderungen erfordern komplexe Lösungen“, so die einleitende Aussage von Markus Heimbrod, Geschäftsbereichsleiter Interim Management bei Gess Consulting. „Wir sind sehr daran interessiert, dass sich unsere Interim Manager und Experten von dem Gedanken lösen, alle Herausforderungen eines Projekts alleine meistern zu müssen. Ein Netzwerk für Interim Manager schafft alternative Lösungsansätze und eröffnet neue Perspektiven für schwierige Projektsituationen.“

In Kleingruppen reflektierten die Teilnehmer über den Tag verteilt verschiedenste Herausforderungen, die sich bei Projektstart und in laufenden Projekten stellen. Eine bewährte Methodik möchten wir gerne beispielhaft vorstellen.

## SMARTe Ziele: Auftrag und Teilprojekte erfolgreich mit Ihrem Auftraggeber definieren

Die Methodik der SMARTen Zielformulierung wird häufig im Projektmanagement oder in der Vereinbarung von Zielen in der Mitarbeiterführung (Management by Objectives) eingesetzt.

Für den Einsatz in der Auftragsklärung sowie in der täglichen Projektarbeit im Interim Management haben wir diese Methode wie folgt weiterentwickelt:

SMART steht dabei weiter für die Zieleigenschaften:

- S**pezifisch (präzise und eindeutig)
- M**essbar (quantitativ / qualitativ)
- A**ttaktiv (positiv, motivierend)
- R**ealistisch (Ziel erreichbar!)
- T**erminiert (bis wann?)

Formulieren Sie anhand der 5 SMART-Kriterien die Fragen, die Sie sich selbst oder in der Zusammenarbeit mit Ihrem Auftraggeber bei der Zieldefinition stellen möchten.

🔗 [Fragebogen-Download: Zielformulierung über SMART](#)

Mit dieser Grundlage bearbeiten Sie im ersten Schritt Ihre konkrete Auftragsklärung in Ihrer konkreten Projektsituation oder als Interim Manager. Hierzu beantworten Sie den Fragebogen und legen vorab die Kriterien fest, anhand derer Sie als Interim Manager das Ziel ihres Auftrages spezifizieren. Machen Sie sich darüber hinaus Gedanken zu der Frage der Messbarkeit Ihrer Ziele sowie zur grundsätzlichen Erreichbarkeit. Zuletzt beantworten Sie für sich, wie und in welcher Form Sie in Ihrer Funktion als Interim Manager die Zielerreichung beeinflussen können und dürfen.

### Praxistipp!

*Als „Übung“ für die Anwendung empfiehlt es sich, den Fragebogen zunächst auf Basis eines privaten Ziels zu erarbeiten. Ein schon lange aufgeschobenes Ziel ist besonders geeignet. Wenn Sie mithilfe der SMART-Technik ihr privates Projekt erfolgreich und für Sie selbst zufriedenstellend umgesetzt haben, besteht eine gute Basis, die Kenntnisse und Erfahrungen auch auf Ihre beruflichen Ziele auszuweiten.*

Bei Ausarbeitung des Fragebogens und entsprechender Reflexion ergeben sich

für Sie die Antworten, ob Ihr Auftragsziel konkret genug formuliert ist, ob der genannte Termin ebenso festgelegt werden kann und ob noch weitere Eventualitäten zu berücksichtigen sind.

Darüber hinaus stellen Sie sich die Frage, ob Sie sinnvollerweise die weitere Konkretisierung des Auftrages alleine oder zusammen mit Ihrem potenziellen Auftraggeber erarbeiten. Legen Sie vorab fest, ab wann und in welchem Detaillierungsgrad Sie Ihren Auftraggeber einbeziehen wollen.

### Praxistipp!

*Es empfiehlt sich, vereinbarte Ziele einer unbeteiligten Person vorzustellen. Diese Person sollte sich in die Lage des Kunden hineinversetzen und aus dieser Position Rückmeldungen geben.*

*Diese Anmerkungen können als konstruktive kollegiale Fallberatung eine wertvolle Ressource sein, um für sich selbst Klarheit über den Auftrag zu erhalten und die Entscheidung der Annahme und Realisierbarkeit zu unterstützen.*

Wichtig und speziell für Interim Manager empfehlen wir in Ergänzung die Ermittlung des „Return on Invest“ in Ihrem konkreten Projekt. Idealerweise ermitteln Sie vor Projektstart den Zeitpunkt, ab wann sich die Investition in Sie als Interim Manager für das Unternehmen rechnet.

Bedenken Sie: Die Beauftragung eines Interim Managers ist für den Auftraggeber immer mit hohen Kosten verbunden. In dem Maße, in dem Sie in der Lage sind, diese Investition mit einem konkreten Gegenwert zu verknüpfen, minimieren Sie Ihren Rechtfertigungsdruck schon vor der Zusage erheblich und entlasten sich in der Umsetzung.

Ob Sie darüber hinausgehende, weitere monetäre Vorteile ermitteln und diese in Ihre Vertragsverhandlungen offen einfließen lassen, sei dahingestellt – jedenfalls erhöhen diese Punkte ihre Akzeptanz und Glaubwürdigkeit als Interim Manager in der konkreten Verhandlungssituation sowie in der Umsetzung.

### Praxistipp!

*Es hat sich bewährt, das konkrete Projekt oder die Herausforderung unter Berücksichtigung der einzelnen Fragestellungen schriftlich zu formulieren und entsprechend zu reflektieren. Gehen Sie bei der Definition Ihres erfolgreichen „SMARTen Ziels“ für Ihr Interim Management-Projekt sorgfältig und gründlich vor.*

Der Teilnehmer Dr. Ing. Martin Breucker (DDIM-Mitglied) beschreibt seine Erfahrung bei der Umsetzung der Ergebnisse aus dem SMART-Workshop wie folgt:

„Früher habe ich die SMART-Methodik für Mitarbeitergespräche und das Vereinbaren von Zielen im Rahmen der Jahresgespräche in meiner Festanstellung genutzt – zu dieser Zeit war die Anwendung verpflichtend, um den Zielerreichungsgrad festzulegen.

Die Reflexion einer konkreten und aktuellen Herausforderung mit anderen Interim Managern im Workshop hat mir geholfen, erfolgreich

- meine Ideen weiter zu operationalisieren,
- den Rahmen und das Ziel des Projekts konkreter zu formulieren und
- meine Rolle als Interim Manager mit den inhaltlichen Erwartungen meines zukünftigen Auftraggebers im Akquise-Gespräch zu klären.

Im Ergebnis zeigt sich in meiner Tätigkeit als Interim Manager, dass der Durchschlageffekt von SMARTen Zielen noch besser ist. Auf Grundlage der vorab definierten Ziele ist es schwarz auf weiß nachvollziehbar, ob das Projekt erfolgreich umgesetzt worden ist.

Früher war es für mich Pflicht, Ziele nach SMART zu definieren – heute, als Interim Manager, ist es die Kür und bestimmt maßgeblich den Erfolg meines Projekts.“

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Definition Ihrer SMARTen Ziele für Ihre nächste Herausforderung als Interim Manager.

**Markus Heimbrodt** ist Geschäftsleiter bei Gess Consulting. Gess Consulting besetzt in hoher Qualität und persönlichem Engagement anspruchsvolle Projekt- und Managementaufgaben auf Zeit.



### Gess Consulting GmbH

Bahnstraße 16  
40212 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 179221 0

gess  
– consulting

↪ [interim\(at\)gess-consulting.de](mailto:interim(at)gess-consulting.de)  
↪ [www.gess-consulting.de](http://www.gess-consulting.de)

**Klaus Reckmann** ist HR Interim Manager und Berater bei Bröckmann + Partner – Ihr Spezialist für die Begleitung von Organisationen in Veränderung, für Führungskräfteentwicklung sowie für Coaching.



### Bröckmann + Partner

Hemberger Straße 51  
53332 Bornheim  
Tel.: 02227 / 923 574



BRÖCKMANN & PARTNER  
Organisation und Entwicklung

↪ [Klaus.reckmann\(at\)web.de](mailto:Klaus.reckmann(at)web.de)  
↪ [www.broeckmannpartner.de](http://www.broeckmannpartner.de)