

Projektmanagement: Ziele im Projekt, Zielentwicklung und SMARTe Zielformulierung

Eine Übersicht
Ergänzung zur PM-Basispräsentation
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 08/2015

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/presentationen>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.60 vom 12.08.2015
86 Seiten



Vor dem eigentlichen Projektstart sollten die Ziele eines Projekts ermittelt, passend formuliert und schriftlich festgelegt werden, denn das ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Projekt. Obwohl dies unumstritten ist, werden hier in der Praxis oftmals Fehler gemacht, die häufig auf ein ungenügendes Verständnis des Zielfindungs- und Zielbeschreibungsprozesses beruhen.

Diese Präsentation zeigt, welche Bedeutung Ziele in Projekten haben und wie sie richtig entwickelt, d.h. ermittelt und beschrieben werden.

Zuordnung:

Nach PMI /PBG12-d/ ist die Zielermittlung ein Teil des Inhalts- und Umfangsmanagements (*Scope Managements*) in Projekten.

Bitte beachten Sie:

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, basiert aber in Teilen auf der umfangreichen **Projektmanagement-Basispräsentation**. Diese ist direkt von der Website (https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf) herunterladbar.



Diese Ausarbeitung ist ursprünglich aufgrund einer Anfrage in einem Kundenprojekt entstanden, da dort die Projektziele im laufenden Projekt „leichte Probleme“ machten. Die gängige Literatur zum Projektmanagement lieferte aber nicht genügend Anhaltspunkte, was im Projekt gerade nicht richtig funktionierte. Schnell stellte sich heraus, dass schon das Grundverständnis über projektrelevante Ziele und auch über den Zielentwicklungsprozess sehr uneinheitlich war. Die „leichten Probleme“ hatten im Laufe des Projekts zu „schweren Auswirkungen“ geführt. Diese waren nun nur noch mit großem Aufwand zu korrigieren, jedoch konnten aufgrund der gewonnenen Erfahrungen Fehler in weiteren Projekten vermieden werden.

Diese Präsentation beschreibt die Bedeutung der Ziele und des Zielentwicklungsprozesses für das Projektmanagement und stellt einige Werkzeuge und Methoden für die Praxis vor.

Aber – der wichtigste Merksatz zu Zielen lautet:

Ziele müssen vor Projektstart ermittelt und entwickelt werden.

Einige Folien sind besonders herausgehoben, da sie vom Leser / Teilnehmer besondere Aktivitäten erwarten; folgende vier Sonderfolien gibt es:

| | | |
|--|-------------------------|---|
| | <p>Übung</p> | <p>Eine Übung beschreibt eine Aufgabe, die durch den Leser selbst oder besser in einer (Klein-)Gruppe gelöst werden sollte. Es wird immer eine Dauer mitangegeben, d.h. eine Zeitvorgabe, wie lange die Bearbeitung benötigen sollte. Musterlösungen existieren im Allgemeinen hierfür nicht.</p> |
| | <p>Fragen</p> | <p>Kontrollfragen, die zur Überprüfung des Lernziels / des Gelernten dienen und daher individuell beantwortbar sein sollten. Musterlösungen existieren, werden aber hier nicht veröffentlicht.</p> |
| | <p>Tipps</p> | <p>Empfehlungen und Ratschläge – zumeist unmittelbar aus der Praxis kommend.</p> |
| | <p>Check- liste</p> | <p>Checklisten dienen zur Überprüfung, ob „alles richtig gemacht wird“ (in konkreten Projekten). Es werden nur kurze Checklisten verwendet; Langfassungen werden hier nicht veröffentlicht.</p> |



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie kennen den Zielbegriff und können ihn im Projektkontext einordnen
- Sie wissen, wann und mit welchem Aufwand Sie Ziele für Ihre Projekte entwickeln müssen
- Sie kennen die wichtigsten Werkzeuge und Methoden zur Projektzielentwicklung (und können diese auch anwenden)
- Die Eigenschaften wohlgeformter Ziele sind Ihnen bekannt
- Das Akronym SMART hilft Ihnen bei der richtigen Formulierung von Zielen

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter

Voraussetzungen: Keine, grundsätzliches Projektmanagement-Know-how vorteilhaft

Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

Kapitel 1 liefert die theoretischen Grundlagen: Es werden die Definitionen für Projektziele vorgestellt sowie mögliche Unterteilungen und besondere Eigenschaften von Zielen.

Im **Kapitel 2** werden dann einige Werkzeuge und Methoden zur Zielentwicklung präsentiert. Diese bauen aufeinander auf, können aber auch einzeln verwendet werden.

Mit der „SMARTen Zielformulierung“ setzt sich **Kapitel 3** auseinander; hierüber können einzelne Ziel-Beschreibungen verbessert werden.

Das **Kapitel 4** beschäftigt sich mit den Zielen und Anforderungen im Requirements Engineering (im Vergleich zum Projektmanagement).

In **Kapitel 5** werden einige Checklisten zur Zielermittlung für den Einsatz vorgestellt.

Im **Anhang** sind die Literaturliste, eine Liste mit Weblinks und Sprüche zu Zielen und zur Zielermittlung zu finden.



- | | | |
|----|---|---------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen | 8 – 32 |
| 2. | Werkzeuge und Methoden | 33 – 46 |
| 3. | Das Formulieren von Zielen mit SMART | 47 – 57 |
| 4. | Ziele und Anforderungen im Requirements Engineering | 58 – 62 |
| 5. | Zusammenfassung, Fragen und Checklisten | 63 – 70 |
| A. | Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt | 71 – 86 |



- Was sind Ziele? (Definitionen, Definitionen in der DIN 69901, Basisbegriffe)
- Warum sind Ziele so wichtig? (Der CHAOS-Report, Funktionen von Zielen in Projekten)
- Ziele im Projekt und Projektziele
- Unternehmensziele
- Zielkategorien (Ergebnis- und Vorgehensziele, Orientierung am magischen Dreieck)
- Von der Vision zu den Projektzielen (Vom Groben zum Detail, Gesamtübersicht, Die Vorprojektphase)
- Der Zielentwicklungsprozess (Grobeinteilung, Einzelschritte, Anmerkungen)
- Projektziele im Verlauf und zum Abschluss des Projekts
- Zielarten: Muss-, Soll- und Kann-Ziele
- Zieleigenschaften
- Die Zielhierarchie (Grundsätzliches, Einbettung in den Unternehmenskontext)
- Fallbeispiel: Keine formulierten Zielvorgaben
- Tipps: Bevor Sie mit der Zielentwicklung starten



Folgende Definitionen sind zu Zielen und Projektzielen zu finden:

- Ziele sind gedanklich vorweggenommene Ergebnisse und beschreiben einen in der Zukunft liegenden Zustand
- „Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender erstrebenswerter Zustand.“ /Daigeler15/
- „Das Projektziel ist die eindeutige, vollständige und überprüfbare Beschreibung des Sollzustands, der durch das Projekt herbeigeführt werden soll.“ /PMag/



Nach DIN 69901-05:2009 /DIN09/ ist das ...

- **Projektziel** (engl. *project scope/goal*) die „Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden.“

Die DIN 69901-05:2009 kennt noch zwei weitere zentrale Begriffe zu Zielen:

- **Zieldefinition** (engl. *scope definition*): „Quantitative und qualitative Festlegung des Projektinhaltes und der einzuhaltenden Realisierungsbedingungen, z.B. Kosten und Dauer, in Zielmerkmalen mit meist unterschiedlichen Zielgewichten (z.B. Muss- und Kann-Ziele).“
- **Zielerreichung** (engl. *attainment of objective*): „Effektivität und Effizienz der Projektabwicklung hinsichtlich der Realisierung des Projektzieles.“



Wir verwenden in dieser Präsentation folgende Begriffe, die später detailliert erläutert werden:

- **Zielentwicklung:** Prozess, in dem die Ziele eines Projekts erkannt, beschrieben (formuliert), gelistet, bewertet und priorisiert werden
- **Zielformulierung:** Vorgang, der Ziele (gemäß bestimmter Regeln) sprachlich so fasst, dass sie im Projektverlauf verwendet werden können
- **Zielkategorien:** Untergliederung der Ziele, oft in Ergebnis- und Vorgehensziele
- **Zielarten:** Unterscheidung der Ziele in Muss-, Soll- und Kann-Ziele

Achtung:

Häufig wird nicht zwischen Anforderungen und Zielen unterschieden. In dieser Ausarbeitung jedoch wohl: **Ziele sind den Anforderungen übergeordnet und entsprechend weniger konkret.**



Die Standish Group führt seit 1994 regelmäßig die sogenannte CHAOS-Studie (als CHAOS-Report veröffentlicht) durch, in der ermittelt wird, wie viel Prozent der IT-Projekte erfolgreich verlaufen, eingeschränkt erfolgreich sind oder als gescheitert bezeichnet werden müssen. Im Ergebnis zeigt sich, dass nur etwa ein Drittel aller IT-Projekte erfolgreich sind, zwei Drittel jedoch nicht.

| | 1994 | 1996 | 1998 | 2000 | 2002 | 2004 | 2006 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Erfolgreich (Successfull) | 16 % | 27 % | 26 % | 28 % | 34 % | 29 % | 35 % | 32 % | 31 % | 34 % | 39 % |
| Eingeschränkt erfolgreich (Challenged) | 53 % | 33 % | 46 % | 49 % | 51 % | 53 % | 46 % | 44 % | 47 % | 51 % | 43 % |
| Gescheitert (Failed) | 31 % | 40 % | 28 % | 33 % | 15 % | 18 % | 19 % | 24 % | 22 % | 15 % | 18 % |

Successful: Funktion, Qualität, Kosten und Termine eingehalten und in Produktion genommen

Challenged: In Produktion genommen, aber Funktion, Qualität, Kosten oder Termine nicht eingehalten

Failed: Nicht in Produktion genommen

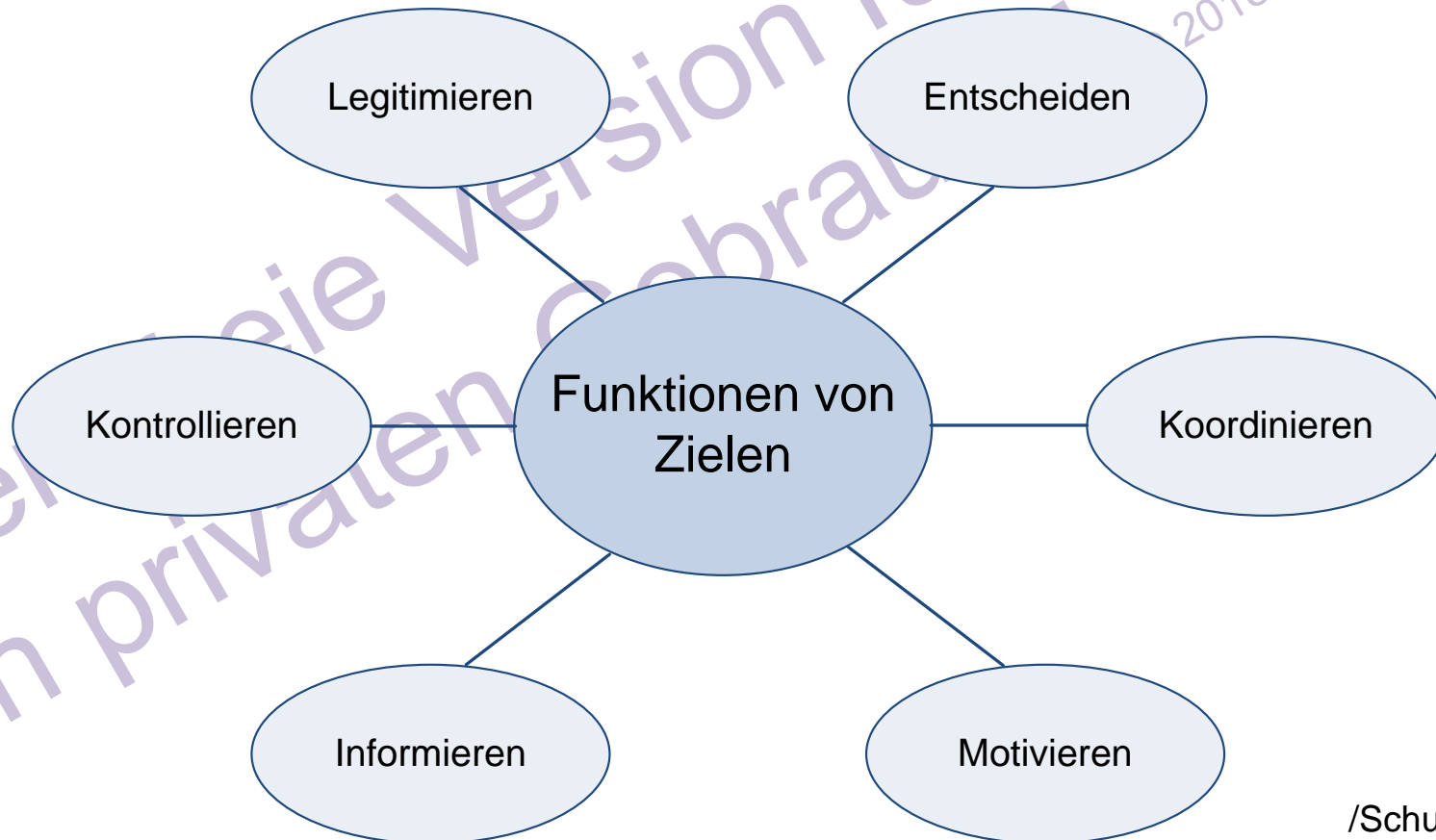


Der CHAOS-Report listet neben den reinen Prozentzahlen auch Ursachen für den Erfolg und für den Misserfolg von IT-Projekten. Dabei ist die mangelhafte Zieldefinition eines der Hauptgründe für das Scheitern von Projekten.

Dies deckt sich mit vielen anderen Untersuchungen zu den "Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren in Projekten", in denen „unklare oder unrealistische Ziele“ als wesentlich für das Scheitern von Projekten genannt werden.

Daher sind umfassend beschriebene Ziele, die vom Management und von allen Projektbeteiligten getragen werden, eine Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten.

Ziele in Projekten helfen bei der Umsetzung von Projekten. Im Einzelnen können sie unterstützend in den hier dargestellten Bereichen helfen.



/SchuWi02/



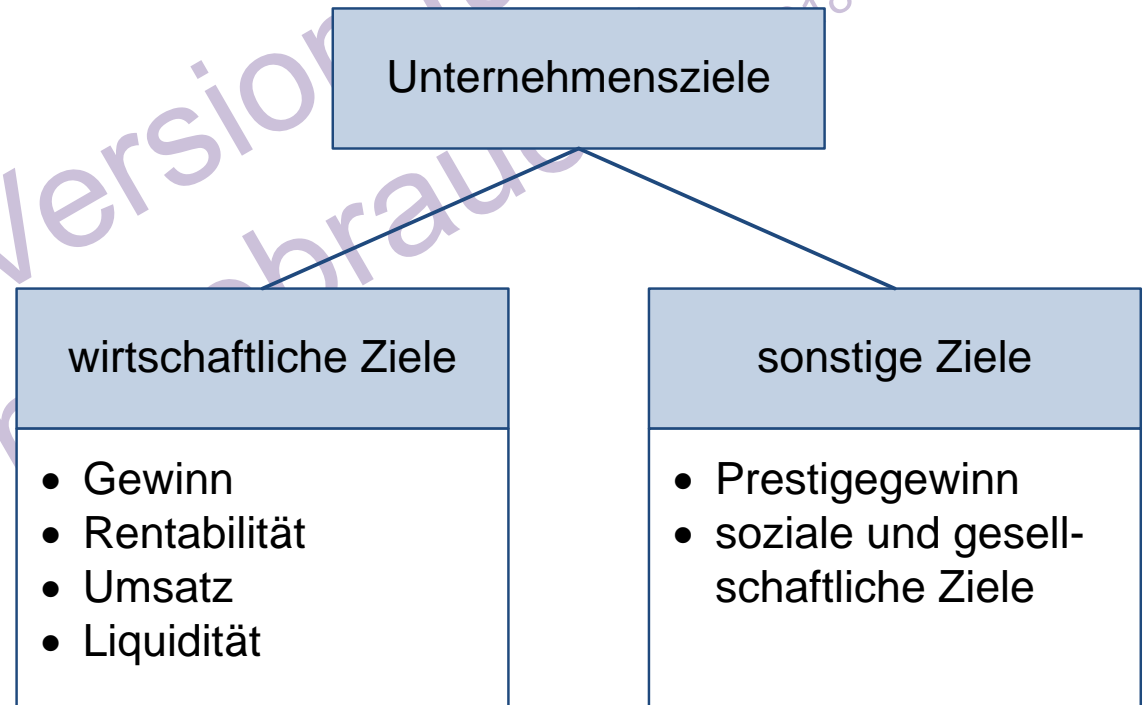
Ziele für Projekte können aus unterschiedlichen Quellen kommen; üblicherweise sind die Unternehmensziele den eigentlichen Projektzielen übergeordnet und müssen nicht mehr ermittelt werden. Bei (externen) Kunden werden im Allgemeinen Lastenhefte oder Leistungsbeschreibungen zur Darstellung der Kundenziele verwendet.

Diese Präsentation behandelt diesen Aspekt!

| | Unternehmensziele | Kundenziele (bei externen Kunden) | Projektziele |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Woher kommen sie? | werden übergreifend beschrieben | werden vom Kunden vorgegeben | werden für das Projekt ermittelt |
| Worin werden sie beschrieben? | allgemeine Rahmenvorgaben | Lastenheft / Leistungsbeschreibung | Zieldokumente |
| Wer ist für die Erstellung / Ermittlung verantwortlich? | Unternehmens-Management | Kunde / Vorprojektmanager | Vorprojektmanager |
| Wann stehen sie zur Verfügung? | sehr frühzeitig (vor der Initiierung) | frühzeitig (vor der Angebotsabgabe) | vor dem Projektstart / zur Erstellung des Projektauftrags |

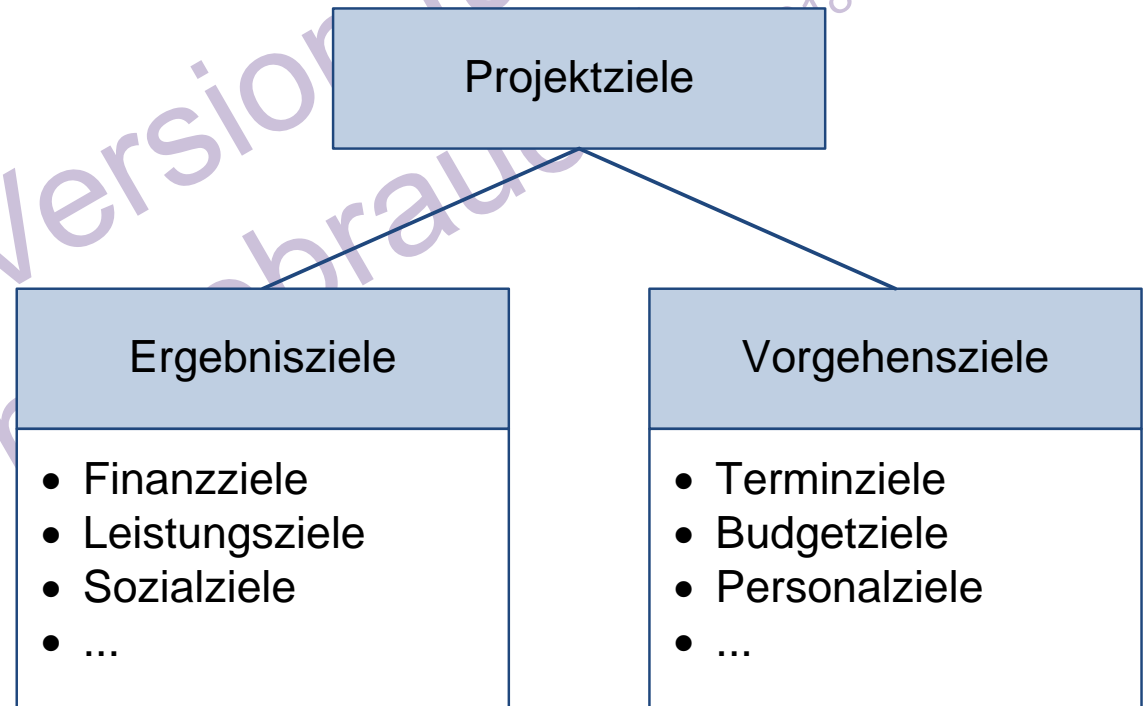
Die (übergeordneten) Unternehmensziele sind für alle Projektvorhaben gleich und müssen bei der Projektzielentwicklung berücksichtigt, jedoch nicht (unbedingt) ausformuliert werden.

Wirtschaftliche Vorgaben, wie Gewinn und Rentabilität, sind übliche Unternehmensziele. Diese müssen für das Projekt zwar (vorab) überprüft werden, eine gesonderte Ausweisung als Projektziele muss jedoch nicht erfolgen.



Projektziele können unterschiedlich kategorisiert werden; sehr häufig ist die Unterscheidung in Ergebnis- und Vorgehensziele zu finden.

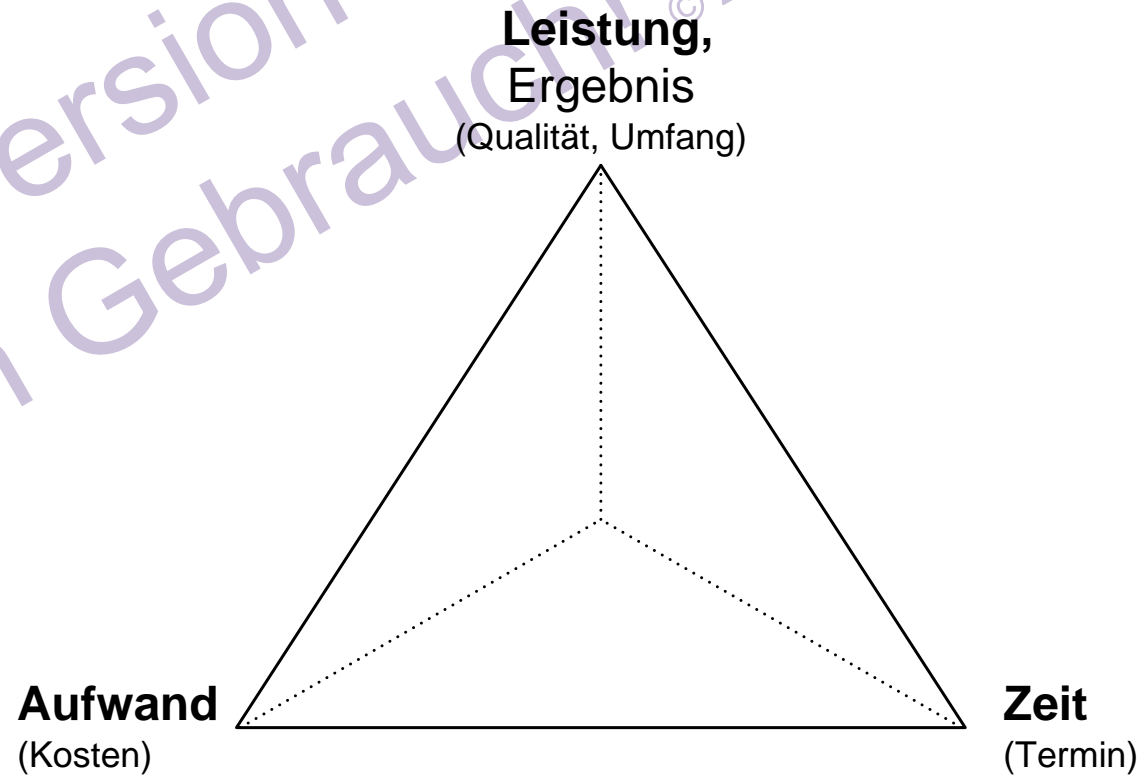
Die Ergebnisziele (manchmal auch Sach-, System- oder Produktziele genannt) nehmen dabei Vorgaben des Produkts oder der Dienstleistung (die aus dem Projekt resultiert) auf, während die Vorgehensziele (die Begriffe Prozess- oder Abwicklungsziele sind auch gebräuchlich) an der Abwicklung des Projekts orientiert sind.



Eine andere, einfache Möglichkeit, Projektziele zu kategorisieren, ergibt sich bei der Verwendung des magischen Dreiecks (des Projektmanagements).

Daraus resultieren drei Kategorien:

1. Leistungs- oder Sachziele, die sich an der Funktion, der Eigenschaft und der Qualität orientieren
2. Ziele mit Zeitbezug (Terminziele), die das Projektende und bestimmte Zwischentermine wiedergeben
3. Aufwands- oder Kostenziele, die auf wirtschaftliche Betrachtungen fokussiert sind



Üblicherweise werden aus Ideen (und Visionen) nach und nach Projektziele, die dann in Projekte(n) umgesetzt werden. Hierzu werden mehrere Prozessstufen durchlaufen, an deren Ende jeweils entschieden wird, ob die nächste Prozessstufe begonnen werden soll oder ob an dieser Stelle das (Vor-)Projekt beendet/abgebrochen wird.

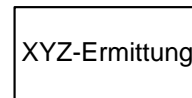


Folgende Elemente werden auf den nächsten Folien verwendet:



Planung

Phase



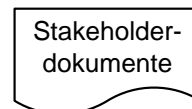
XYZ-Ermittlung

Prozess



Projektauftrag

verpflichtendes Dokument mit eindeutiger Struktur



Stakeholder-dokumente

Dokument(e) zur Erfassung von Prozessergebnissen



Meilenstein; hier als Entscheidungspunkt



Abgrenzung von Phasen



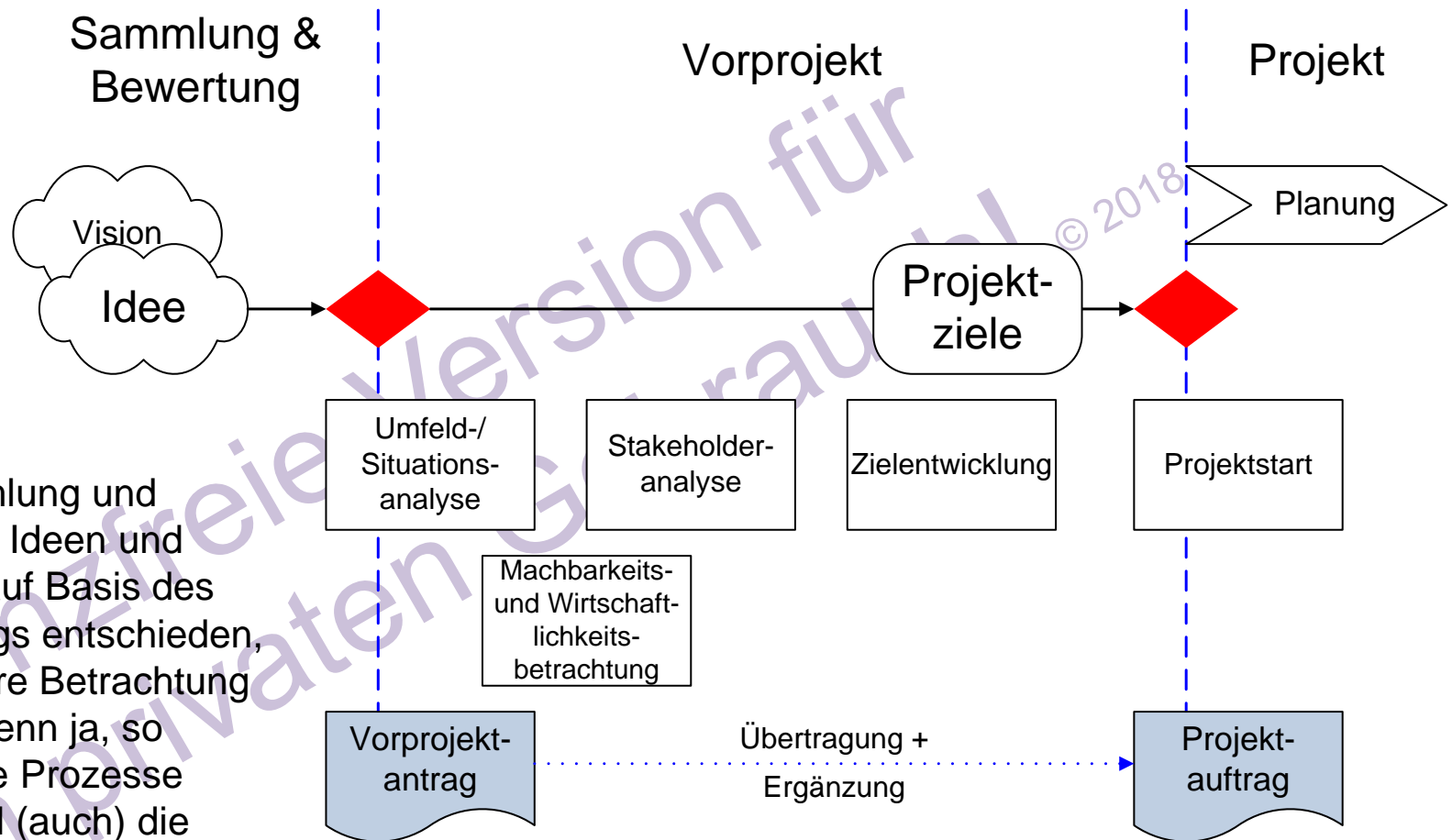
Übertragung

Weitergabe von Dokumenteninhalten



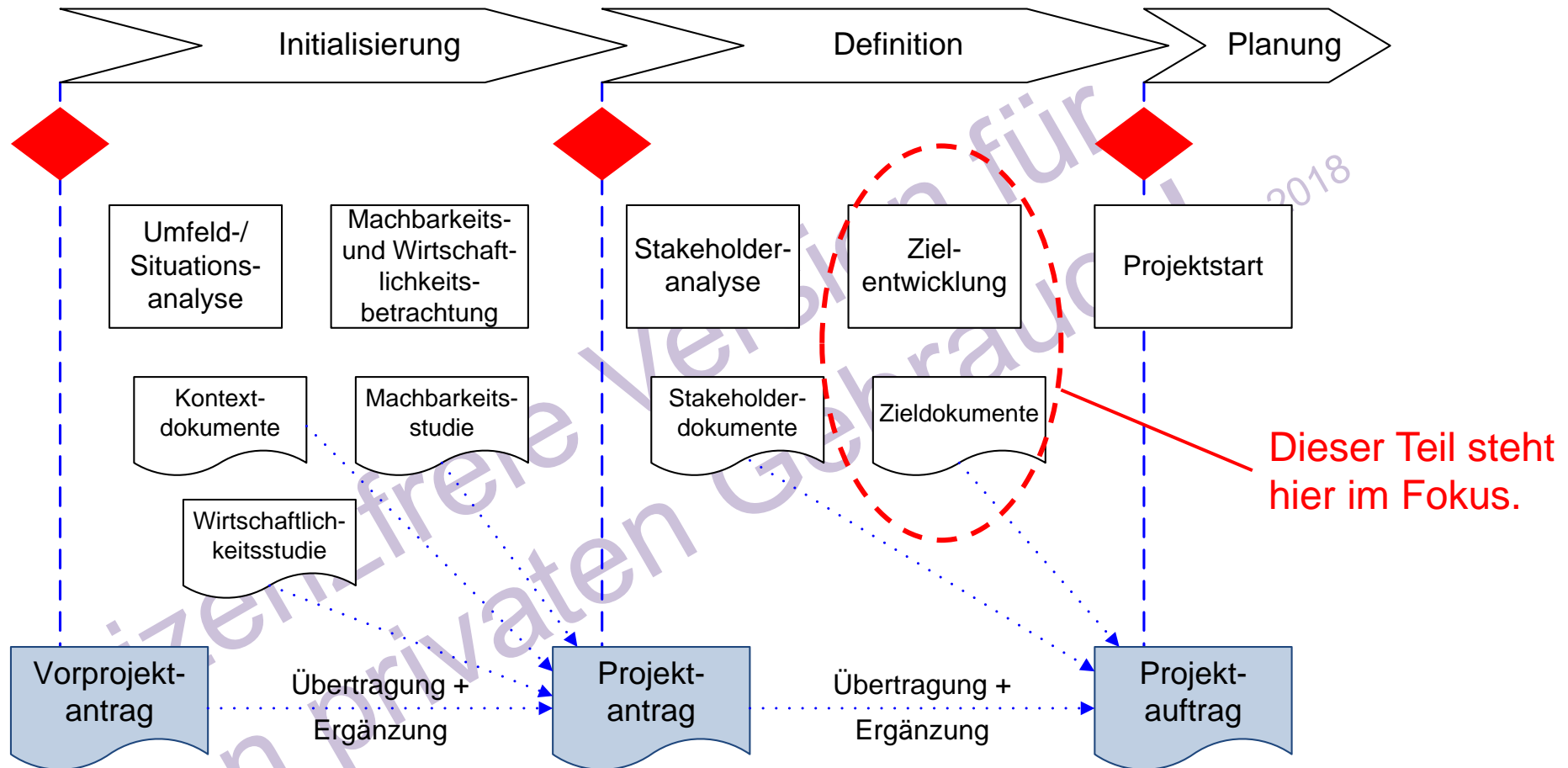
Projektziele

Wichtiger Zwischenpunkt



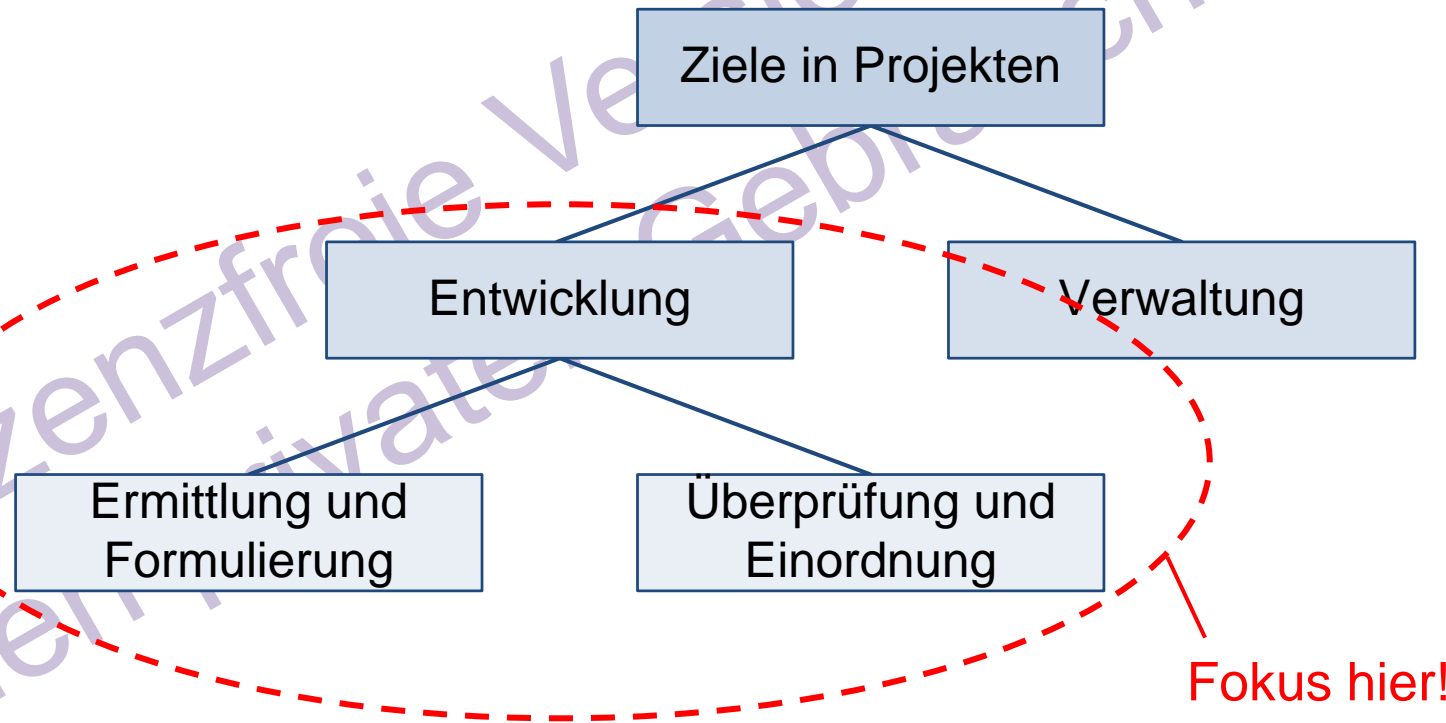
Nach der Sammlung und Bewertung (von Ideen und Visionen) wird auf Basis des Vorprojektantrags entschieden, ob eine genauere Betrachtung erfolgen soll. Wenn ja, so werden mehrere Prozesse durchlaufen und (auch) die Projektziele ermittelt, die sich dann im Projektauftrag wiederfinden.

Auf der nächsten Folie wird die Vorprojektphase detaillierter beschrieben.



In der Vorprojektphase (unterteilt in Initialisierung und Definition) werden alle Prozesse durchlaufen, die notwendig sind, um das Projekt mit einem „vollständigen“ Projekt-auftrag zu starten.

Die Aufgabe, Ziele zu erkennen, zu formulieren, zu listen und zu bewerten wird (hier) als **Zielentwicklung** bezeichnet. Es finden sich in der Literatur auch die Begriffe: Zieldefinition, Zielfindung, Zielermittlung, Zielbeschreibung, Zielerhebung, Zielsuche, Zielfestlegung, Zielidentifikation, ...





Der Zielentwicklungsprozess mit seinen acht Einzelschritten ist hier dargestellt. Es müssen nicht immer alle Schritte durchlaufen werden; mehrere Schritte dürfen auch gleichzeitig durchgeführt werden.



Die Zielentwicklung wird idealerweise von dem (Vor-)Projektmanager mit dem (Vor-)Projektteam und einigen Stakeholdern durchgeführt.

/#PMag-Ziele-12/



- Die Zielentwicklung ist in großen Teilen ein Team-Prozess: Einige Prozessschritte, wie z.B. das Sammeln von Zielideen und das Aufbauen einer Zielhierarchie, sollten vom Vorprojektmanager in Zusammenarbeit mit dem Vorprojektteam durchgeführt werden, um so ein möglichst übergreifendes Verständnis der Ziele zu erhalten
- Das Finden und insbesondere das passende Formulieren von Zielen ist allerdings nicht immer einfach: Dafür sollten Mitarbeiter ausgewählt werden, die über entsprechende Fähigkeiten und Routine verfügen
- Die Ziele müssen von allen Beteiligten getragen werden – insbesondere der Projektponsor, aber auch das Management muss den Projektzielen (grundsätzlich) zustimmen. Als Ergebnis des Zielentwicklungsprozesses werden ein oder mehrere Zieldokumente erstellt, wobei der Zielkatalog (siehe später) verpflichtend ist

/#PMag-Ziele-12/

Aus Projektzielen werden Anforderungen, die im Laufe des Projekts umgesetzt werden sollen. Mit Abschluss des Projekts sollte überprüft werden, inwieweit die Ziele durch das Projekt erfüllt wurden.

Die Disziplin, die sich mit der fortlaufenden Überprüfung des umgesetzten Nutzens (und der Zielerreichung) im Projektmanagement beschäftigt, wird als Benefits-Management bezeichnet.



„Ein Projekt gilt dann als erfolgreich abgeschlossen, wenn das Ergebnis und die Projektziele unter den definierten Bedingungen erreicht sind.“ /GPM14/



Um die Verbindlichkeit der Ziele zu unterscheiden, wird (bei der Zielerfassung) zwischen Muss-, Soll- und Kann-Zielen unterschieden. Vielfach werden auch Nicht-Ziele („Was ist nicht Ziel des Projekts?“) mit aufgenommen, seltener auch Wunsch-Ziele („Was ist wünschenswert, kann aber nicht zugesichert werden?“).

Muss-, Soll- und Kann-Ziele können auch zur Zielpriorisierung verwendet werden (A-, B- und C-Ziele).

| Verbindlichkeit | Schlüsselwort |
|-----------------|-----------------|
| Muss-Ziel | muss |
| Soll-Ziel | soll |
| Kann-Ziel | kann |
| Wunsch-Ziel | sollte, könnte |
| Nicht-Ziel | gehört nicht zu |

Zielarten: Muss-, Soll- und Kann-Ziele (2/2)



| Zielart | Erläuterung | (typische) Beispiele | Anmerkungen |
|-----------|--|--------------------------------------|---|
| Muss-Ziel | Diese Ziele müssen im Laufe des Projekts erreicht werden, ansonsten gilt das Projekt als gescheitert | Budget-Vorgaben, technische Vorgaben | Muss-Ziele schränken (mögliche) Lösungen ein und sollten nur sparsam verwendet werden |
| Soll-Ziel | Diese Ziele sollten weitestgehend erreicht werden, denn sie tragen zur Erhöhung der Zufriedenheit bei. Werden diese Ziele im Laufe des Projekts nicht erreicht, so ist das Projekt dennoch nicht gescheitert | Features und Leistungs-vorgaben | Aus Soll-Zielen können im Laufe des Projekts Muss-Ziele werden. Daher ist eine explizite Priorisierung sinnvoll |
| Kann-Ziel | Es ist wünschenswert, diese Ziele ebenfalls zu erreichen. Die Nichterreichung hat jedoch keine Auswirkung auf die Bewertung des Projekterfolgs | Optische Gestaltung, Kommunikation | Wenn Kann-Ziele „nichts kosten“, so werden sie oftmals im Laufe des Projekts mitumgesetzt |

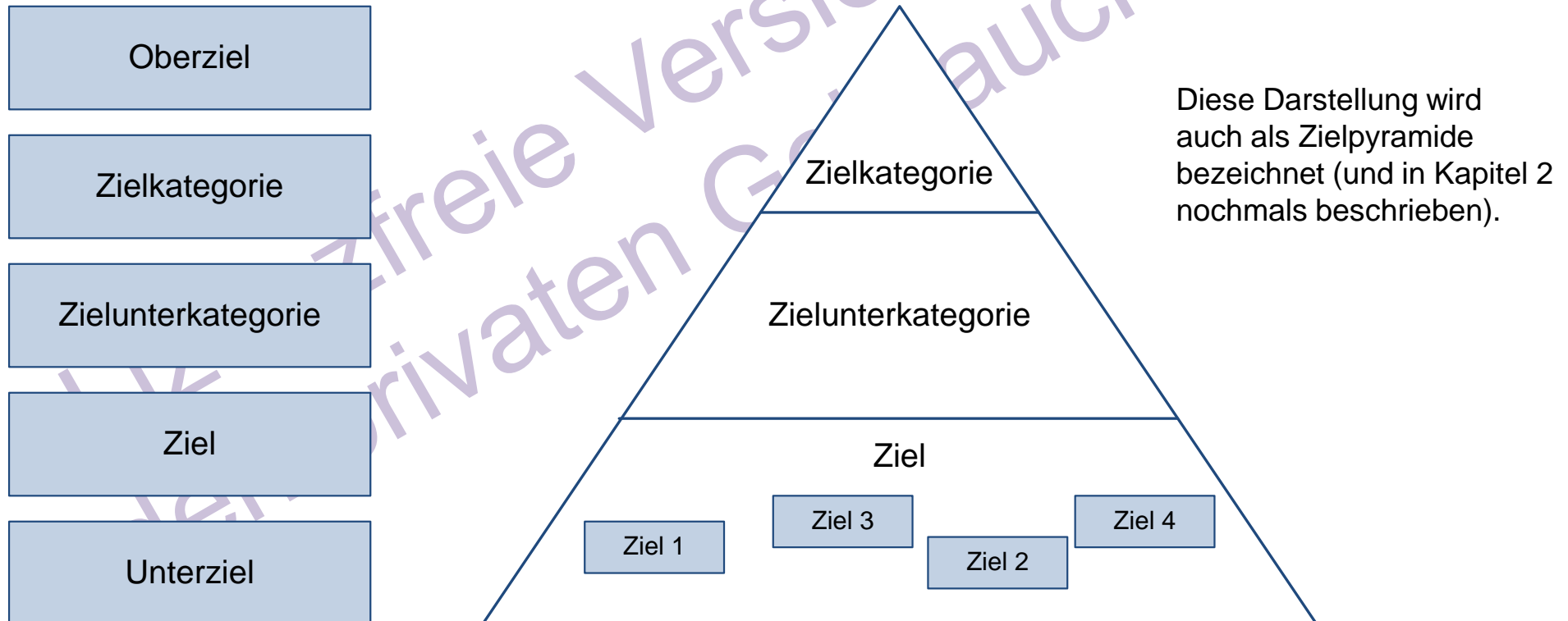


Ziele und deren Formulierungen sollten gewisse Eigenschaften aufweisen.

„Gute“ (oder auch „wohlgeformte“) Ziele/Zielformulierungen sind ...

- **lösungsneutral**, um so unvoreingenommen nach Lösungen im Projekt suchen zu können.
- **vollständig**, damit keine Interpretationslücken auftreten können.
- motivierend, damit die Projektbeteiligten hinter dem Projekt stehen können.
- aktiv und positiv formuliert, um die Motivation herauszustellen.
- anspruchsvoll, damit eine Herausforderung im Projekt gegeben ist.
- **messbar oder (zumindest) überprüfbar**, denn die Erreichung von Projektzielen (= das Projektergebnis) muss im Verlauf des Projekts nachgewiesen werden können.
- zweckbezogen, also auf etwas Konkretes abzielend.
- spezifisch, um die Überprüfbarkeit zu unterstützen.
- realistisch, denn nur realistische Dinge können in Projekten umgesetzt werden.

Ab einer gewissen Zahl von Zielen sollte eine Hierarchisierung von Zielen vorgenommen werden, um so den Überblick zu behalten und die Ziele systematisch bearbeiten zu können. Eine (übliche) Zielhierarchie ist hier dargestellt: beginnend vom Oberziel werden über die Zielkategorie und Zielunterkategorie die Ziele eingeordnet; diese können wiederum Unterziele haben.



Die Unternehmens- wie auch die Projektziele sind nie losgelöst von den Strategien des Unternehmens zu betrachten. Die Strategien wiederum leiten sich ab aus Visionen (sowie Missionen).





Fall- bei- spiel

Der neue Kollege A. Schmitz legte los wie die Feuerwehr: Kaum hatte er von der Unternehmensleitung den Auftrag bekommen, das Intranet neu zu entwickeln, hatte er schon das vierköpfige Team um sich versammelt und prompt gestartet. Die Vorgehensweise in dem Projekt entsprach den Projektmanagementvorgaben des Unternehmens, das Stakeholder- wie auch das Kommunikationsmanagement wurden hervorragend durchgeführt. Leider war der Punkt „die Reisekostenerfassung muss über das Intranet möglich sein“ zwar erfasst worden, jedoch war die Bedeutung nicht ganz klar: Die Geschäftsführung war davon ausgegangen, dass dies die Reisekostenabrechnung mit beinhaltet – und eine entsprechende Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung geschaffen werden würde. Doch das war nun im fortgeschrittenen Projekt kaum noch mit vertretbarem Aufwand möglich. Damit war der Mehrwert des neuen Intranets für die Unternehmensleitung nicht mehr vorhanden.



- Überprüfen Sie, ob Sie (und alle Beteiligten) das gleiche Verständnis von Zielen (und Anforderungen) haben!
- Sprechen Sie von „dem Projektziel“ (welches alle anderen Projektteilziele umfasst) oder von „den (= mehreren) Projektzielen“?
- Klären Sie die Kundenziele – ohne Vorgaben des Kunden sollten Sie nicht mit der Zielentwicklung starten
- Klären Sie, wer die Kosten der „Vorprojektphase“ trägt und welche „Vor-Meilensteine“ Sie berücksichtigen müssen

Und bei der Zielentwicklung:

- Achten Sie darauf, weder Rahmenbedingungen, noch Randbedingungen, noch Risiken als Ziele zu formulieren!
- Betrachten Sie auch persönliche und Teamziele
- Benennen Sie nicht mehr als 20 Ziele „auf einmal“!



Kapitel 2

- Der Projektzielworkshop (Zweck, Mögliche Agenda)
- Die wichtigsten Werkzeuge und Methoden zur Erfassung von Projektzielen
- Das Zielkreuz
- Die Zielpyramide
- Der Zielkatalog (für kleine und mittlere Projekte)
- Die Zieladressatenmatrix
- Die Zielbeziehungsmatrix (Aufbau, Konsequenzen)
- Die Zielliste
- Wann sollten welche Werkzeuge und Methoden eingesetzt werden?
- Tipps: Zum Einsatz der Werkzeuge und Methoden
- Übung: Zielkreuzerstellung

Seite
33-46



Bei größeren Projekten kann es sinnvoll es, einen Projektzielworkshop mit einigen Stakeholdern durchzuführen.

Vorab sollte den Teilnehmern des Zielworkshops (und dem Projektsponsor) verdeutlicht werden, ...

- was in diesem Workshop gemacht wird,
- wie lange der Workshop dauert,
- wer teilnimmt (ggf. Muss-, Soll- und Kann-Teilnehmer),
- was die Ergebnisdokumente sein werden,
- wann mit einer abgestimmten Endfassung der Dokumente zu rechnen ist und
- welche Mitarbeit noch im Nachhinein von den Teilnehmern erwartet wird.

/#PMag-Ziele-12/

In einem Projektzielworkshop werden die Ziele eines Projekts (systematisch) gesucht und erfasst, so dass sie in das Projekt einfließen können. Hier sind einige Hilfsmittel (Tools oder Ergebnisdokumente) genannt, die auf den nächsten Seiten erläutert werden.

Projektzielworkshop – Agenda, 1 Tag

| Uhrzeit | | Hilfsmittel |
|---------------|---|--|
| 08:00 – 08:30 | <ul style="list-style-type: none"> Begrüßung, Einleitung Vorstellung des Zielprozesses & der Werkzeuge und Methoden | |
| 08:30 – 12:00 | <ul style="list-style-type: none"> Ziele finden und sammeln | Zielkreuz Brainstorming |
| 12:00 – 13:00 | Mittagspause | |
| 13:00 – 13:30 | <ul style="list-style-type: none"> Ziele clustern | Zielpyramide |
| 13:30 – 14:30 | <ul style="list-style-type: none"> Ziele ausformulieren, priorisieren | Zielkatalog |
| 14:30 – 15:30 | <ul style="list-style-type: none"> Ziele überprüfen und reduzieren | Zieladressatenmatrix Zielbeziehungsmatrix |
| 15:30 – 16:00 | Kaffeepause | |
| 16:00 – 17:00 | <ul style="list-style-type: none"> Ziele operationalisieren | Zielkatalog |
| 17:00 – 17:30 | <ul style="list-style-type: none"> Projektzielliste zeitlich einordnen | Zielliste |
| 17:30 – 17:45 | <ul style="list-style-type: none"> Abschluss, Zusammenfassung der Ergebnisse | |
| ab 17:45 | Informeller Ausklang | |

Zur Zielfindung können einige Werkzeuge, Methoden und Hilfsmittel eingesetzt werden, die nacheinander zur Anwendung kommen.

| Werkzeug Methode | Zweck | Wann | Wie | Hilfsmittel | Wer |
|----------------------|--|--|------------------------|----------------------------|------------------------|
| Zielkreuz | Herausarbeiten aller Ziele | Nach Projektvision / Grobzielvorgabe | Workshop | Flipchart Brainstorming | Vorprojekt- team |
| Zielpyramide | Herausarbeiten aller Ziele | Nach Projektvision / Grobzielvorgabe | Workshop | Flipchart Brainstorming | Vorprojekt- team |
| Zielkatalog | Erfassen / Beschreiben aller Ziele | Nach / Mit Ziel- kreuz-Erstellung | Zusammen- fassen | Formular | Vorprojekt- manager |
| Zieladressatenmatrix | Beschreiben, welche Ziele für wen wichtig sind | Nach / Mit Ziel- kreuz-Erstellung | Querdenken | Formular | Vorprojekt- manager |
| Zielbeziehungsmatrix | Beschreiben, wie die Ziele zueinanderstehen | Nach / Mit Ziel- kreuz-Erstellung | Querdenken | Formular | Vorprojekt- manager |
| Zielliste | Festlegen, welche Ziele im Projekt umgesetzt werden | Nach / Mit Ziel- kreuz-Erstellung | Zuordnen, Gewichten | Formular | Vorprojekt- manager |

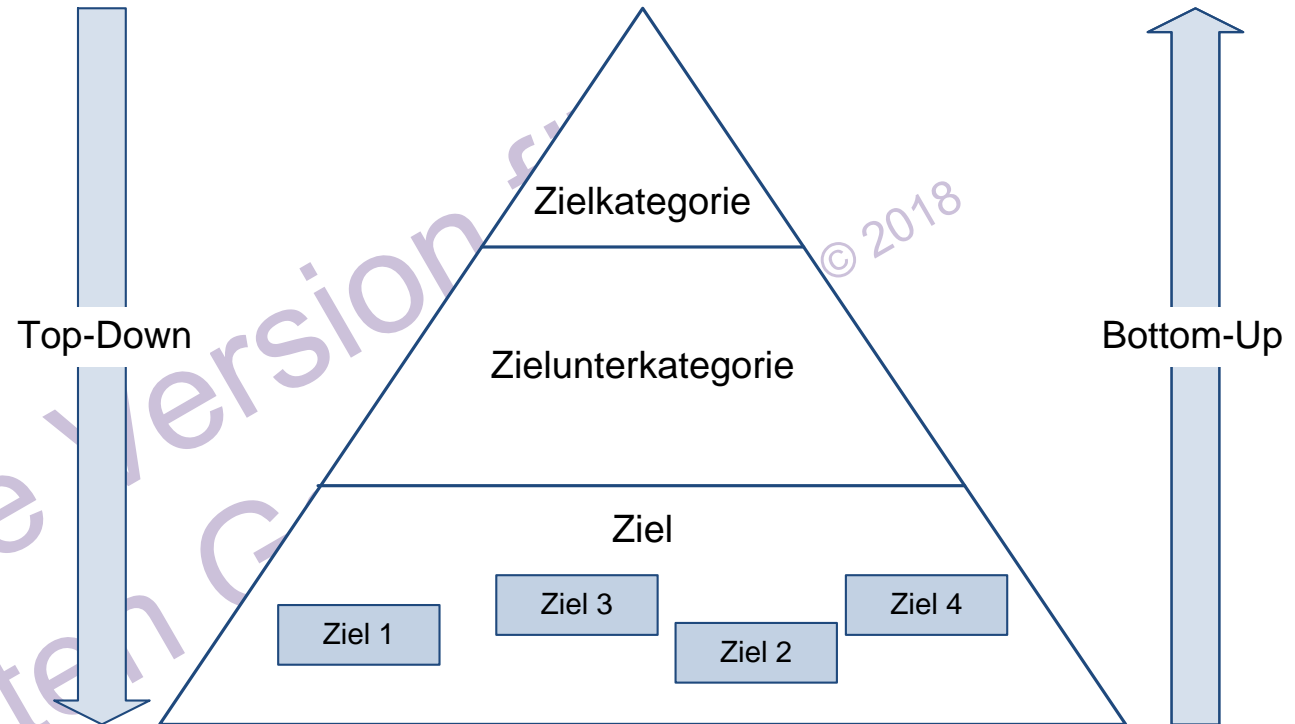
Das Zielkreuz dient zur Erfassung **einzelner Ziele** und ist besonders gut bei Workshops/Brainstorming einsetzbar.

Typischerweise wird pro Ziel ein einzelnes Flipchart verwendet auf dem die entsprechenden Bereiche ausgefüllt werden.

Die Zielart (Muss-, Soll- und Kann-Ziel) muss hier noch nicht festgelegt werden.



Die Zielpyramide hilft bei der Sortierung (Clustering) von Zielen, indem eine Zielhierarchie angewandt wird. Dabei werden die Ziele, die über Zielkreuze ermittelt worden sind, (bevorzugt auf einem Flipchart oder einer Metaplanwand) einsortiert. Es entsteht eine Übersicht aller Ziele einer Kategorie.



Die Zielpyramide kann auch direkt zur Zielentwicklung ohne Verwendung von Zielkreuzen verwendet werden. Dabei wird entweder von Einzelzielen auf die Zielkategorie (Bottom-Up) oder von der Zielkategorie auf Einzelziele (Top-Down) geschlossen.



Der Zielkatalog erfasst neben der (Gesamt-) Zielbeschreibung alle Ziele des Projekts, unterteilt in Muss-, Soll- und Kann-Ziele.

Es werden die zugehörigen Messgrößen beschrieben.

Der Zielkatalog hat große Ähnlichkeit mit dem Projektauftrag (*project charter*), wird jedoch nicht unterschrieben.

| | | | |
|------------------------------------|---------|-------------------------------|------------|
| Projektmanager / -verantwortlicher | | Projektsponsor / Auftraggeber | |
| Zielbeschreibung (des Projekts) | | | |
| Teilziele | | Prio | Messgrößen |
| Muss | | | |
| Soll | | | |
| Kann | | | |
| Randbedingungen | | | |
| Datum | Version | Empf. Umsetzungstermin | Sonstiges |
| | | | |





Die Zieladressatenmatrix hält fest, wie die Ziele (möglicherweise) von den jeweiligen Projektbeteiligten bewertet werden.

Die Erstellung obliegt dem Projektmanager – die Zieladressatenmatrix muss nicht öffentlich sein.

| | |
|----|---|
| ++ | entspricht den Wünschen im starken Maße |
| + | entspricht den Wünschen |
| 0 | ist neutral |
| - | widerspricht den Wünschen |
| -- | steht den Wünschen entgegen |

| Ziele \ Adressaten | Projektmanager | Projektteam | Projektsponsor | Kunde | Abteilung Vertrieb | ... |
|--------------------|----------------|-------------|----------------|-------|--------------------|-----|
| Ziel 1 | ++ | 0 | 0 | - | - | |
| Ziel 2 | - | 0 | 0 | + | + | |
| Ziel 3 | 0 | + | + | 0 | 0 | |
| Ziel 4 | 0 | + | + | 0 | ++ | |
| Ziel 5 | 0 | - | 0 | + | + | |
| Ziel 6 | + | ++ | 0 | 0 | - | |

Anmerkung:

Wenn man statt „Zielen“ Projekte einsetzt, erhält man eine Art „Stakeholdermatrix“.



Mit der Zielbeziehungsmatrix werden konkurrierende (konfliktäre), neutrale und unterstützende Ziele visualisiert.

Dazu wird eine Tabelle erstellt, in der am linken Rand (vertikal) und am oberen Rand (horizontal) die Ziele gelistet werden.

In dieser Tabelle werden nun (im oberen rechten Dreieck) die

- **konfliktären** Ziele rot, ■
- die **neutral** zueinander stehenden Ziele gelb und ■
- die sich **unterstützenden/verstärkenden** Ziele grün ■ markiert.

Anmerkung:

Wenn man statt „Zielen“ Projekte einsetzt, erhält man eine Projektbeziehungsmatrix.

| | Ziel 1 | Ziel 2 | Ziel 3 | Ziel 4 | Ziel 5 | Ziel 6 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ziel 1 | X | | ■ | | | ■ |
| Ziel 2 | - | X | | | ■ | |
| Ziel 3 | - | - | X | | | ■ |
| Ziel 4 | - | - | - | X | | |
| Ziel 5 | - | - | - | - | X | |
| Ziel 6 | - | - | - | - | - | X |

| Konflikt | | | 1 | | | |
|---------------|--|--|---|--|---|---|
| Neutral | | | | | | 2 |
| Unterstützend | | | | | 1 | |



Tauchen in der Zielbeziehungsmatrix konfliktäre Ziele auf, so muss unbedingt gehandelt werden, denn dies bedeutet, dass diese Ziele nicht gleichzeitig erreicht werden können. Mit konfliktären Zielen sollte das Projekt nicht begonnen werden: Startet man dennoch mit dem Projekt, so kann es sein, dass der Ziel-Konflikt erst zu einem sehr späten Zeitpunkt offensichtlich wird – die Konsequenzen sind dann umso gravierender.

Generell sollte man die Zielbeziehungsmatrix im Auge behalten und versuchen, die sich unterstützenden Ziele am schnellsten im Projektverlauf zu erreichen. Dies kann durch eine Umpriorisierung nach der Erstellung der Zielbeziehungsmatrix unterstützt werden.

Die Zielliste legt fest, wann welche Ziele im Laufe des Projekts umgesetzt werden. Sie basiert auf dem Zielkatalog, ist jedoch weniger detailliert.

| Zielart | Erreichung im Ursprungs-Basisplan | Erreichung mit erster Basisplan-Ergänzung |
|---------------------|-----------------------------------|---|
| Muss-Ergebnisziele | | |
| Soll-Ergebnisziele | | |
| Muss-Vorgehensziele | | |
| Soll-Vorgehensziele | | |
| Kann-Ziele | | |
| Nicht-Ziele | | |

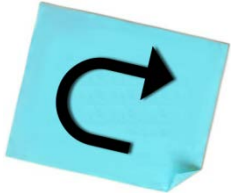
Es müssen/sollten nicht immer alle Werkzeuge und Methoden in allen Projekten eingesetzt werden, da der Aufwand sehr groß werden kann. Hier wird dargestellt, bei welcher Projektgröße der Einsatz sinnvoll erscheint

| Werkzeug Methode | Zweck | Projektgröße | | | |
|----------------------|---|--------------|---|---|---|
| | | XL | L | M | S |
| Zielkreuz | Herausarbeiten aller Ziele | M | S | K | K |
| Zielpyramide | Herausarbeiten aller Ziele | M | S | K | - |
| Zielkatalog | Erfassen / Beschreiben aller Ziele | S | S | M | M |
| Zieladressatenmatrix | Beschreiben, welche Ziele für wen wichtig sind | M | S | S | S |
| Zielbeziehungsmatrix | Beschreiben, wie die Ziele zueinanderstehen | M | S | K | K |
| Zielliste | Festlegen, welche Ziele im Projekt umgesetzt werden | S | S | S | S |

| | |
|---|------------|
| M | Muss |
| S | Soll |
| K | Kann |
| - | Eher nicht |



- Setzen Sie die Werkzeuge und Methoden zur Zielentwicklung bewusst ein
- Führen Sie einen Zielworkshop mit (kompetenten) Teammitgliedern durch
- Erstellen Sie die Zielbeziehungsmatrix zumindest für die Muss-Ziele, insbesondere bei größeren Projekten
- Machen Sie die Ergebnisse des Zielworkshops (über das Projektmarketing) transparent und lassen Sie für eine beschränkte Zeit Einsprüche oder Ergänzungen zu



Erstellen Sie Zielkreuze für die drei Hauptziele in Ihrem Projekt.

Alternativ:

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten bei einem Hersteller von Fahrrädern und sollen ein neues Fahrrad im High-End-Bereich entwickeln. Benennen Sie die drei Hauptziele und erstellen Sie hierfür die Zielkreuze.

Dauer:
20 Min.

Keine
Muster-
lösung!



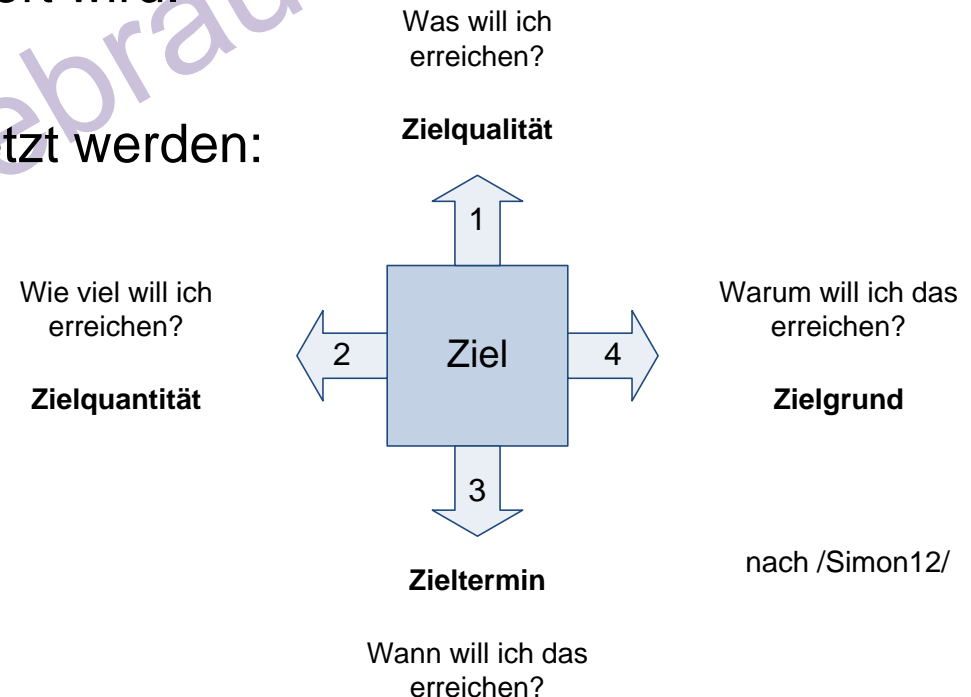
- Das richtige Formulieren von Zielen
- Einige Regeln für wohlgeformte Ziele
- SMARTE Zielformulierung (Erläuterung, Alternative Bezeichnungen, Beispiel)
- Weitere Möglichkeiten zur Zielformulierung
- 3P-Äußerungen
- Übung 1: Wohlgeformte Ziele (Aufgabe, Lösung)
- Tipps: Zu den wohlgeformten Zielen

Welche Eigenschaften „Gute“ Ziele und Zielformulierungen haben sollten (siehe Folie „Zieleigenschaften“ in Kapitel 1), ist bekannt.

Dennoch ist die Formulierung von „wohlgeformten“ Zielen nicht einfach: es gibt daher Hilfsmittel, die das „richtige“ Formulieren von Zielen erleichtern. Am bekanntesten ist die SMART-Technik (siehe spätere Folien), bei der jedes Ziel (satzweise) überprüft und ggf. umformuliert wird.

Generell können die „W-Fragen“ eingesetzt werden:

- Was soll erreicht werden?
- Wer soll das erreichen?
- Wann soll das erreicht werden?
- Womit soll das erreicht werden?





Folgende Regeln sollten generell bei der Zielformulierung beachtet werden:

1. Formulieren Sie Ihre Ziele positiv, denn diese wirken attraktiv.
Beispiel: „Ich möchte gesund bleiben“ ist positiv formuliert, die Formulierung „Ich möchte nicht krank werden“ nicht
2. Formulieren Sie die Ziele so, als wäre der gewünschte Zustand bereits eingetreten. Verwenden Sie hierzu die Gegenwartsform.
Beispiel: „Der neue Kühlschrank verbraucht nur 100 kWh Strom pro Jahr.“
3. Arbeiten Sie ohne Vergleiche.
Beispiel: Die Aussage „Das neue System soll besser sein als das alte“ ist schwer zu fassen. Besser: „Das neue System ermöglicht die Suche mit drei Tastenklicks.“
4. Legen Sie Kriterien fest, an denen Sie die Zielerreichung messbar (oder überprüfbar) machen
5. Überprüfen Sie, welche Auswirkungen Ihre Ziele haben. Beeinflussen Ihre Ziele andere Projekte? Ist das Ziel nach Erreichung auch dauerhaft haltbar?



Zur Überprüfung, ob Ziele wohlgeformt sind, kann die SMART-Technik angewandt werden.

Bei jedem Einzelziel wird gefragt:

Ist das Ziel ...

- **Spezifisch konkret:** Ist das Ziel genau formuliert?
- **Messbar:** Kann ich objektiv erkennen, ob ich mein Ziel erreicht habe? Gibt es Messzahlen/Kenngrößen?
- **Aktiv beeinflussbar:** Kann die Zielerreichung von den Projektmitgliedern beeinflusst werden?
- **Realistisch:** Ist das Ziel anspruchsvoll, aber auch erreichbar?
- **Terminiert:** Sind die Termine klar festgelegt?

Anmerkung:

Die SMARTe Zielformulierung wird recht häufig bei der Personalführung (Zielvereinbarungsgespräche) eingesetzt.

Die Bedeutung der einzelnen Buchstaben von SMART sind nicht eindeutig. Insbesondere beim „A“ gibt es viele Interpretationsmöglichkeiten.

| | deutsch | englisch | Alternativ- bezeichnungen | englische Alternativen |
|----------|-----------------------------|-------------|---|---|
| S | Spezifisch | Specific | Spannend / lohnend | Significant, Stretching, Simple |
| M | Messbar | Measureable | - | Meaningful, Motivational, Manageable |
| A | Aktiv beeinfluss- bar | Achievable | Angemessen, Attraktiv, Anspruchs- voll, Akzeptiert, Ausführbar, Allein erreichbar | Appropriate, Attainable, Agreed, Assignable, Actionable, Action-oriented, Ambitious, Aligned |
| R | Realistisch | Realistic | Relevant | Relevant, Results, Results-focused, Results-oriented, Resourced, Rewarding |
| T | Terminiert | Timely | Terminierbar | Time-oriented, Time-framed, Timed, Time-based, Timeboxed, Time-bound, Time-Specific, Timetabled, Time-limited, Trackable, Tangible |



Ein schönes Ziel ist: „**Ich möchte in Zukunft nicht mehr so faul sein.**“

Das Ziel ist jedoch negativ formuliert und zugleich unspezifisch. Es gibt kein Messkriterium und keine Terminangabe. Folgende Einzelformulierungen helfen weiter:

| | |
|-------------|---|
| Spezifisch | Ich möchte regelmäßig laufen |
| Messbar | 3 mal pro Woche, mindestens 30 Minuten |
| Angemessen | einem Lauftreff anschließen, einmal die 10 km schaffen |
| Realistisch | pro Woche 20 km; nicht jede Woche 100 km |
| Terminiert | nächste Woche beginnen, nächstes Jahr an einem Lauf-Wettbewerb teilnehmen |

Eine bessere Zielformulierung wäre daher:

„Ich werde nächste Woche damit beginnen, 3 Mal pro Woche mindestens 30 Minuten zu laufen, um nächstes Jahr am Jedermann-Silvesterlauf teilnehmen zu können.“

/Jakoby15/



Neben SMART gibt es eine Reihe von weiteren Möglichkeiten zur Zielformulierung, die hier nur namentlich gelistet sind. Je nach Kontext sind diese Formulierungshilfen durchaus im Einsatz (z.B. INVEST im agilen Kontext).

| Kurzform | Steht für |
|----------|---|
| KREOL | Konkret – Rahmen – Erreichbar – Operationalisiert – Lösungsneutral |
| SNAP | Specify – Name it – Ask for – Propose |
| PAM | Purpose – Advantage – Measure |
| ZWERG | Zentral – Wirtschaftlich – Einfach – Rechtzeitig – Genau |
| AKKURAT | Aufschreiben – Kalkulierbar – Konkret – Unbedingt positiv formulieren – Realisierbar – Attraktiv – Terminiert |
| AROMA | Annehmbar – Realisierbar – Objektiv – Messbar – Aussagefähig |
| STUPID | Sincere – Transparent – Unique – Preeminent – Independent – Daring |
| MuSCoW | MUST – SHOULD – COULD – WON'T |
| INVEST | Independent – Negotiable – Valuable – Estimatable – Small – Testable |



Die 3P-Äußerungen sind ein einfaches Hilfsmittel, um Sachverhalte zu strukturieren, zu verdeutlichen und umsetzbar zu machen.

In /Ander15/ steht:

„Das Akronym 3P steht für die drei Anfangsbuchstaben von Purpose, Process und Payoff: Zweck, Prozess und Lohn/Ergebnis.

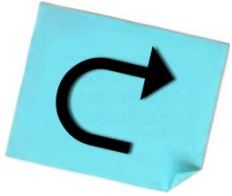
Die 3P-Äußerungen sind eine Technik, die Antworten auf die drei wichtigen Fragen benötigt:

- Was werden wir tun?
- Wie werden wir es tun?
- Warum ist es wichtig?“

Die 3P-Äußerungen können auch in einer Satzschablone eingesetzt werden:

„**Um zu ... (Zweck), werden wir ... (Prozess), so dass ... (Ergebnis/Lohn).**“

/Ander15/



Überprüfen Sie folgende Aussagen, ob diese „SMARTe, wohlgeformte Ziele“ darstellen und formulieren Sie gegebenenfalls um.

Dauer:
10 Min.

1. „Die Kunden sollen schneller beliefert werden.“
2. „Die Produktivität der Fertigungsstraße soll erhöht werden.“

Lösung
auf der
nächsten
Folie!

- Antworten:**
1. Die Aussage ist nicht SMART, da unspezifisch, nicht messbar, nicht terminiert.
Besser: „Ab dem 01.09.2015 bekommen unsere Kunden zu 95 % ihre Waren innerhalb von 2 Tagen nach Bestellungseingang geliefert.“
 2. Die Aussage ist nicht SMART, da unspezifisch, nicht messbar, nicht terminiert.
Besser: „Ab dem 01.10.2015 ist der Durchsatz der Fertigungsstraße um 10 % erhöht, ohne jedoch den Material- oder Personaleinsatz zu erhöhen.“



Tipps: Zu den wohlgeformten Zielen



- Nehmen Sie sich für das richtige Formulieren von Zielen Zeit
- Überprüfen Sie jedes Ziel einzeln (zum Beispiel mit SMART)
- Lassen Sie Ihre Ziele durch (geschulte) Dritte gegenlesen
- Nutzen Sie zur Formulierung gegebenenfalls Techniken aus dem Anforderungsmanagement (z.B. Satzschablonen)

Lizenzfreie Verwendung
den privaten Gebrauch



- Einordnung von Zielen und Anforderungen im RE
- Werkzeuge und Methoden für Ziele und Anforderungen
- Tipps: Wann Sie Requirements Engineering beachten sollten!

Kapitel 4

Seite
58-62

Zum Thema **Requirements Engineering** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-re-einfuehrung.pdf frei herunterladbar ist.



Der Begriff „**Ziel**“ ist im Requirements Engineering explizit kaum zu finden, stattdessen wird meistens der Begriff **Anforderung(en)** verwendet.

Pohl und Rupp /Pohl15/ definieren ein Ziel folgendermaßen:

„Unter einem Ziel (engl. *goal*) versteht man die intentionale Beschreibung eines von Stakeholdern (z.B. Personen oder Organisationen) gewünschten charakteristischen Merkmals des zu entwickelnden Systems bzw. des dazugehörigen Entwicklungsprojekts.“

Ebert /Ebert14/ schreibt hierzu:

„**Anforderungen konkretisieren Ziele** und definieren die Basis, auf der eine Lösung zum Kundennutzen entwickelt wird. Ziele und Anforderungen sind nicht absolut wahr!“

„**Ziele** und Visionen **sind High-Level-Anforderungen**, die sowohl aus Markt- als auch aus Produktsicht formuliert werden können. Produktanforderungen müssen mit der Vision und den Zielen konsistent sein; sie sind ihnen untergeordnet und konkretisieren sie.“



Die DIN 69901-5:2009-01 beschreibt neben den Zielen auch Anforderungen, stellt jedoch keinen Bezug zwischen beiden her.

Es wird definiert /DIN09/:

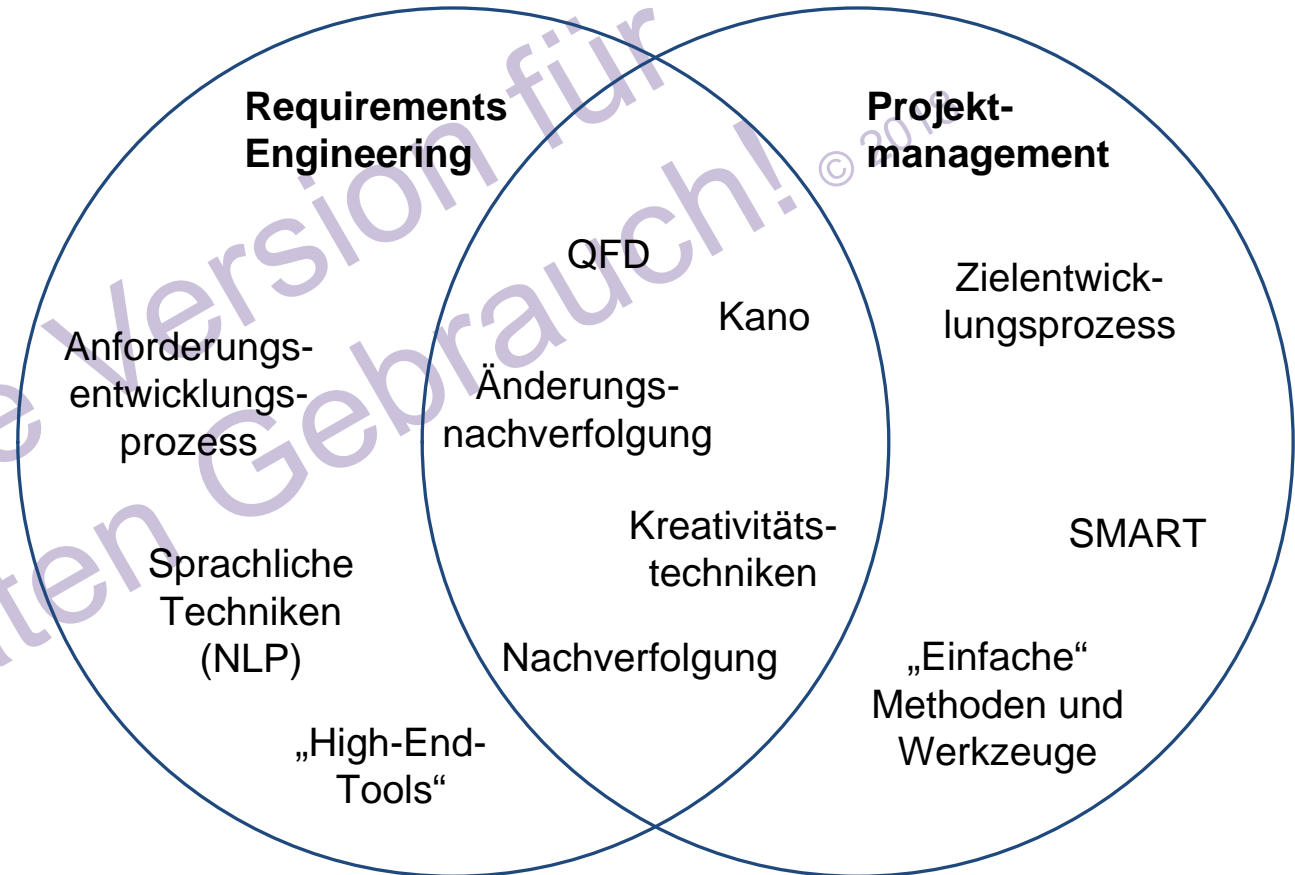
Anforderung (*engl. Requirement*):

„Beschaffenheit, Fähigkeit oder Leistung, die ein Produkt, Prozess oder die am Prozess beteiligte Person erfüllen oder besitzen muss, um einen Vertrag, eine Norm, eine Spezifikation oder andere formell vorgegebene Dokumente zu erfüllen.“

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2018

Einige Werkzeuge des Requirements Engineering können auch bei der Zielentwicklung (im Projektmanagement) genutzt werden, so z.B. die Satzschablonen, die Eigenschaften nach IEEE 830 etc.

Das Requirements Engineering kennt zudem eine Reihe von Tools und Praktiken, die zur Zielverwaltung im Projekt eingesetzt werden können.





- Bei einer großen Anzahl von Zielen lohnt es sich, diese als Anforderungen zu betrachten und Requirements Engineering / Business Analysis zu betreiben
- Nutzen Sie zur Zielermittlung und zur Nachverfolgung von Zielen Werkzeuge und Methoden aus dem Requirements Engineering / aus der Business Analysis

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch © 2018



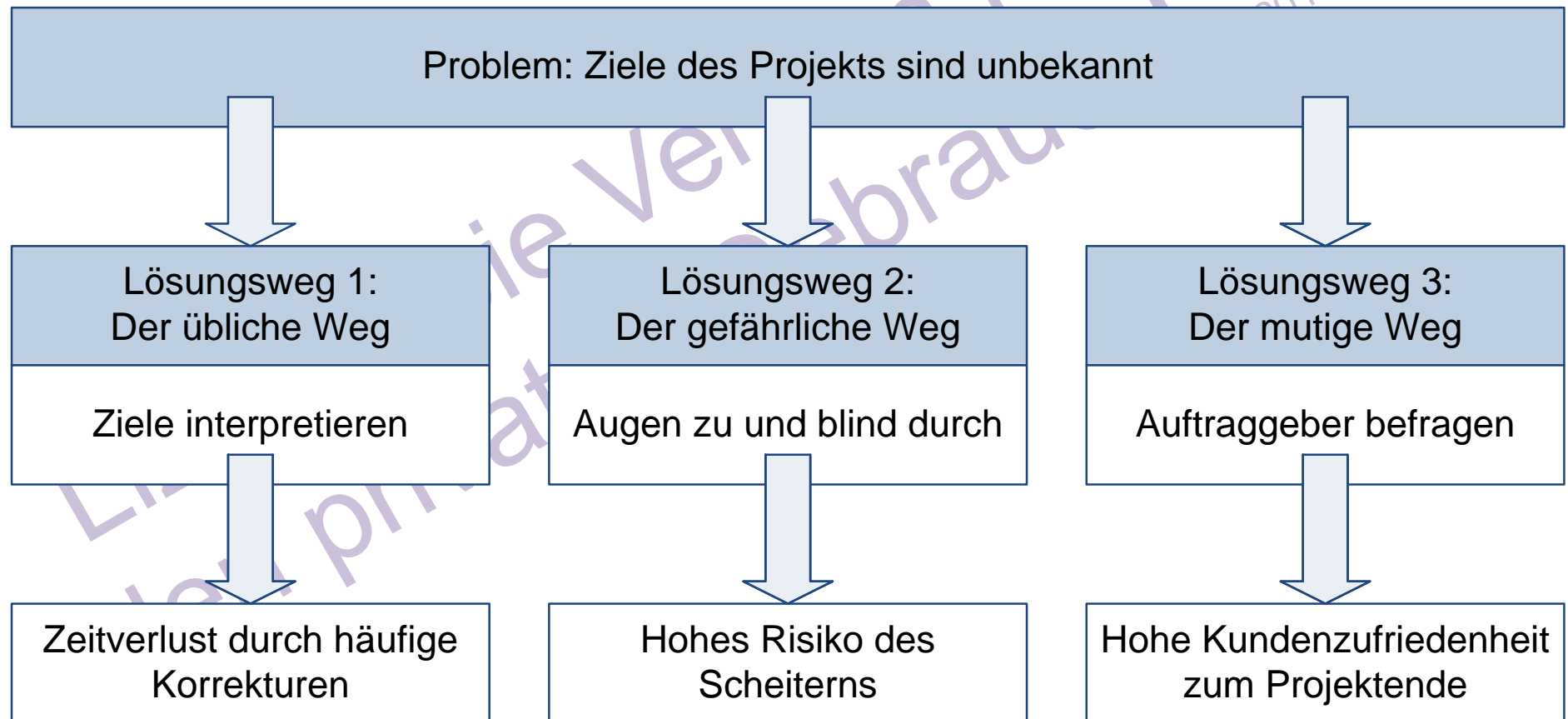
Kapitel 5

- Was tun bei unklaren Zielen? (Mögliche Alternativen, Arbeiten mit Annahmen / Hypothesen)
- Häufige Fragen und Antworten: FAQ
- Fragen zu den Projektzielen
- Checkliste zu den Projektzielen (Sind die Projektziele für den Projektstart passend ermittelt? Sind die Ziele „gut formuliert“? Können die Ziele gemessen und überprüft werden?)

Seite
63-70



Oftmals stellen Sie im Projekt(verlauf) fest, dass die Projektziele nicht klar und eindeutig genug formuliert sind. Sie können hierauf folgendermaßen reagieren /Reichert11/:





Wenn keine Ziele im Projekt (explizit) vorhanden sind, so kann man mit Annahmen arbeiten, die abgeleitet werden.

Liegt ein Lastenheft vor, so sollten die Annahmen daraus abgeleitet werden. Ansonsten bedarf es einer „Annahmerunde“, bei der Vermutungen zu Annahmen gemacht werden. In beiden Fällen sollte man jedoch versuchen, die (angenommenen) Ziele durch die wichtigsten Stakeholder (Projektsponsor, Kunde, Unternehmensleitung) überprüfen und „gegenzeichnen“ zu lassen.

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch



- F: Wer entwickelt die Ziel(dokument)e?
A: Das Team, bestehend aus erfahrenen Mitarbeitern.
- F: Dürfen Ziele nach Projektstart geändert werden?
A: Nur in Ausnahmefällen. Zielen sind Anforderungen übergeordnet; daher würden Zieländerungen auch Änderungen an (Einzel-)Anforderungen nach sich ziehen.
- F: Wo fließen die Teamziele ein?
A: Die Ziele des Teams sollten ebenfalls erfasst, beschrieben und später überprüft werden. Dieser Teil ist hier nur am Rande gestreift worden.
- F: Welchen Zeithorizont sollten Projektziele haben?
A: Die Ziele innerhalb eines Projekts sollten nicht zu weit in der Zukunft liegen. Führen Sie gegebenenfalls Zwischenziele ein, die vor Projektende erreicht und überprüft werden können.



1. Welche Zielkategorien kennen Sie?
2. Welche Zielarten kennen Sie?
3. Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Unternehmens- und Projektzielen?
4. Wie fließen die Kundenziele ins Projekt ein?
5. Wo werden Ziele (für ein Projekt) festgehalten?
6. Wer ist für Ermittlung von Projektzielen verantwortlich?
7. Wie werden Projektziele operationalisiert?
8. Welche Zielformulierungsmethoden kennen Sie?
9. Wann werden die Projektziele überprüft?
10. Was ist der Unterschied von Zielen und Anforderungen?

Checkliste zu den Projektzielen (1/3): Sind die Projektziele für den Projektstart passend ermittelt?



| Frage | Ja | Nein | Offen | Maßnahmen |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Herrscht Einigkeit zwischen Projektmanager, Projektteam und dem Projektsponsor bei den Projektzielen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Werden die Projektziele von allen Beteiligten (Team, Stakeholder) getragen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind die Projektziele realistisch und tatsächlich erreichbar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Ist der Bezug zu den Unternehmenszielen erkennbar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Gibt es keine Überschneidungen und Mehrfachnennungen von Projektzielen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind die Randbedingungen klar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Passen die Ziele zu den Kompetenzen des Projektmanagers? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Auch in PM-Checklisten

Checkliste zu den Projektzielen (2/3): Sind die Ziele „gut formuliert“?



| Frage | Ja | Nein | Offen | Maßnahmen |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Ist jedes Projektziel messbar, mindestens aber überprüfbar formuliert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind die Projektziele so formuliert als wären sie bereits erreicht (Präsens)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind die Projektziele hinreichend genau und allgemeinverständlich formuliert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind die Projektziele vollständig, eindeutig und widerspruchsfrei beschrieben? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind alle Projektziele in ganzen Sätzen formuliert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind alle Projektziele schriftlich im Zielkatalog erfasst? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind die Nicht-Projektziele erfasst? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Auch in
PM-
Checklisten

Checkliste zu den Projektzielen (3/3): Können die Ziele gemessen und überprüft werden?



| Frage | Ja | Nein | Offen | Maßnahmen |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Ist jedes Projektziel messbar, mindestens aber überprüfbar formuliert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind Projekt-Abbruchkriterien bei Nicht-Zielerreichung festgelegt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Gibt es Aufwandsabschätzungen für die einzelnen Projektziele? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind die Projektziele priorisiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Gibt es eine eindeutige Prioritätsvorgabe für konfliktäre Ziele? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Sind allen Projektzielen Termine zur Erreichbarkeit zugeordnet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Auch in
PM-
Checklisten



- Literatur
- Weblinks
- Sprüche
- Zum Zielbegriff und der englischen Entsprechung
- Die Prozessuntergruppe „Ziele“ in der DIN 69901
- Weitere öffentliche Präsentationen des Autors
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Management-Wolke – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor



- /Andler15/ Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-89578-453-8
- /Daigeler15/ Thomas Daigeler, Franz Hölzl, Nadja Raslan: Führungstechniken – Best of Edition, Haufe, München 3. Auflage 2015, ISBN 978-3-648-07836-5
- /DIN09/ GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: DIN-NORMEN IM PROJEKTMANAGEMENT. DIN-Taschenbuch 472, Beuth-Verlag 2009, ISBN 978-3-410-17818-7
- /DIN13/ DIN: Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme. DIN-Taschenbuch 472, Beuth, Berlin 2. Auflage 2013, ISBN 978-3-410-23984-0
- /Drews10/ Günter Drews, Norbert Hillebrandt: Lexikon der Projektmanagement-Methoden, Haufe, München 2. Auflage 2010, ISBN 978-3-448-10224-6
- /Ebert14/ Christof Ebert: Systematisches Requirements Engineering. Anforderungen ermitteln, dokumentieren, analysieren und verwalten, dpunkt, Heidelberg 5. Auflage 2014, ISBN 978-3-86490-139-3



- /Fiedler13/ Rudolf Fiedler: Controlling von Projekten: Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis – Alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle, Vieweg + Teubner, Wiesbaden 6. Auflage 2013, ISBN 978-3-8348-1769-3
- /GPM14/ GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-924841-40-9
- /Goldratt13/ Eliyahu M. Goldratt: Das Ziel. Ein Roman über Prozessoptimierung, Campus, Frankfurt 5. Auflage 2013, ISBN 978-3-593-39853-2
- /Jacoby15/ Walter Jacoby: Projektmanagement für Ingenieure: Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg, Springer Vieweg, Wiesbaden 3. Auflage 2015, ISBN 978-3-658-02607-3
- /Jenny14/ Bruno Jenny: Projektmanagement. Das Wissen für den Profi, Vdf Hochschulverlag, Zürich 3. Auflage 2014, ISBN 978-3-7281-3565-0



- /Patzak14/ Gerold Patzak, Günter Rattay: Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, Linde, Wien 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-7143-0266-0
- /PBG12/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Fifth Edition 2012, ISBN 978-1-935589-67-9
- /PBG12-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fünfte Ausgabe, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania 2012, ISBN 978-1-62825-003-9
- /Pohl15/ auch /IREB15/ Klaus Pohl, Chris Rupp: Basiswissen Requirements Engineering: Aus- und Weiterbildung nach IREB-Standard zum Certified Professional for Requirements Engineering Foundation Level, dpunkt, Heidelberg 4. Auflage 2015, ISBN 978-3-86490-283-3



- /Reichert11/ Thomas Reichert: Projektmanagement. Die häufigsten Fallen, die wichtigsten Erfolgsfaktoren, Haufe, München 2. Auflage 2011, ISBN 978-3-648-01114-0
- /Rupp14/ Chris Rupp: Requirements-Engineering und -Management. Aus der Praxis von klassisch bis agil, Hanser, München 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-446-43893-4
- /Seidl10/ Barbara Seidl: NLP – Best of Edition: Mentale Ressourcen nutzen, Haufe, München 2010, ISBN 978-3-648-00312-1
- /Simon12/ Walter Simon: 30 Minuten Ziele realisieren, Gabal, Offenbach 4. Auflage 2012, ISBN 978-3-86936-387-5
- /Schelle08/ Heinz Schelle, Ottmann, Astrid Pfeiffer: Projektmanager, GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 3. Auflage 2008, ISBN 978-3-9248-4126-3
- /SchuWi02/ Heinz Schulz-Wimmer: Projekte managen, Haufe, München 2002, ISBN 978-3-448-04786-8



Hier werden einige Weblinks zu den Zielen im Projektmanagement aufgeführt, die zur Vertiefung herangezogen können.

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:

// Verweis auf Website generell

/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#A/ Verweis auf ein Audio (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache

/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



- /OLEV/ Online-Verwaltungslexikon: <http://www.olev.de>; eingesehen am 12.08.2015
- /PMag/ Deutschsprachiges Online-Magazin zum Projektmanagement – das ProjektMagazin (kostenpflichtig): <https://www.projektmagazin.de>; eingesehen am 12.08.2015
- /#PMag-Ziele-12/ ProjektMagazin 15/2012 und 16/2012 (25.07.2012 und 22.08.2012): „Projektziele ermitteln, beschreiben und einordnen“ (Teil 1: „Werkzeuge und Methoden zur Zielentwicklung“, Teil 2: „Der Zielentwicklungsprozess im Einsatz“), Autor: Horst Peterjohann:
https://www.projektmagazin.de/artikel/projektziele-ermitteln-beschreiben-und-einordnen-teil-1_1072950, https://www.projektmagazin.de/artikel/projektziele-ermitteln-beschreiben-und-einordnen-teil-2_1073438; eingesehen am 12.08.2015



/#Wiki-Oper/ Die Operationalisierung in der deutschen Wikipedia:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Operationalisierung>; eingesehen am 12.08.2015

/#Wiki-SMART-d/ Die SMARTe Zielformulierung im Projektmanagement in der deutschen Wikipedia: [https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_\(Projektmanagement\)](https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement)); eingesehen am 12.08.2015

/#Wiki-SMART-e/ SMART-Kriterien in der englischen Wikipedia:

http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria; eingesehen am 12.08.2015

/#Ziel-Einord/ Einordnung des Zielbegriffs (inkl. SMART) im Online-Verwaltungslexikon:

<http://www.olev.de/xyz/ziele.htm>; eingesehen am 12.08.2015

Lizenzfreie
den privaten



- „Wer nicht weiß, in welchen Hafen er segeln will, für den ist jeder Wind ein ungünstiger.“
(unbekannt)
- „Ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, für das ist kein Wind günstig.“ (Seneca)
- „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“
(Antoine de Saint-Exupery in: Die Stadt in der Wüste / Citadelle)
- „Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt.“ (Gotthold Ephraim Lessing)
- „Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ (Mark Twain)
- „Probleme sind Ziele, die auf dem Kopf stehen.“ (unbekannt)
- „Ohne Ziel ist jeder Schuss ein Treffer.“ (unbekannt)
- „Aller Eifer, etwas zu erreichen, nutzt freilich gar nichts, wenn du das Mittel nicht kennst, das dich zum erstrebten Ziele trägt und leitet.“ (Cicero)



- „Projekte ohne klare Ziele werden ihre Ziele nie klar erreichen.“ (unbekannt)
- „Wer kein Ziel hat, macht sich nicht auf den Weg.“ (unbekannt)
- „Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt.“
(unbekannt)
- „Wenn Du nicht weißt, wohin Du gehst, wie kannst Du erwarten, dort anzukommen?“
(Basil S. Walsh, US-Autor)
- „Wir wissen zwar nicht, was wir wollen, aber das mit aller Bestimmtheit.“ (unbekannt)
- „Wer ans Ziel getragen wurde, darf nicht glauben, es erreicht zu haben.“ (Marie Freifrau
von Ebner-Eschenbach)
- „Wer all´ seine Ziele erreicht, hat sie wahrscheinlich zu niedrig gewählt.“
(Herbert von Karajan)
- „Viele sind hartnäckig in Bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug
auf das Ziel.“ (Friederich Nietzsche)
- siehe auch Wikiquote: <http://de.wikiquote.org/wiki/Ziel>; eingesehen am 12.08.2015

Für Begriff Ziel gibt es im englischen Sprachraum eine breitere Differenzierung: Es werden die Begriffe Aim, Goal, Objective oder Target verwendet, die hierarchisch angeordnet sind (siehe /OLEV/). Während Aim ein Oberziel oder Leitbild (manchmal auch eine Vision) beschreibt und im Projektmanagement weniger gebräuchlich ist, werden Goal und Objective allgemein für Ziele in Projekten verwendet. Targets hingegen beschreiben konkrete Vorgaben und können auch mit Anforderungen übersetzt werden.

Anmerkung:

In der 69901-05:2009 /DIN09/ werden bei Übersetzung der drei Definitionen zum Projektziel (siehe Kapitel 1) die Begriffe „Scope, Goal und Objective“ verwendet.

| engl. Begriff | ungefähre dt. Entsprechung(en) |
|---------------|--|
| Aim | Oberziel |
| Goal | Zielkategorie, Zielklasse |
| Objective | Zielunterkategorie, Ziel |
| Target | Anforderung, Vorgabewert, Zielvorgabe |



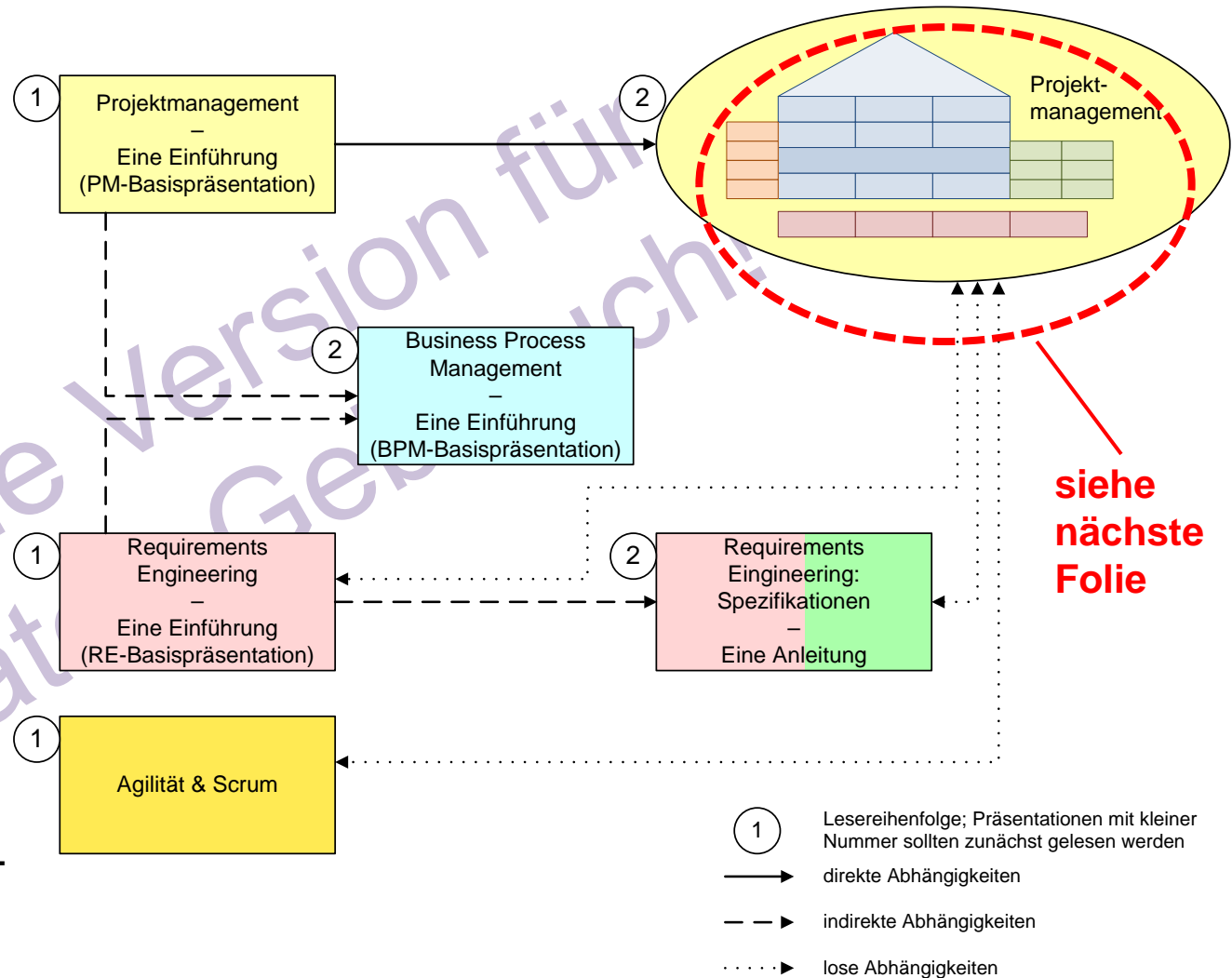
In der DIN 69901 gibt es eine eigene Prozessuntergruppe (mit 4 Prozessen) zu den Zielen. Die 4 Projektmanagementprozesse heißen: I.11.1 Ziele skizzieren, D.11.1. Ziele definieren, D.11.2 Projektinhalte abgrenzen, S.11.1 Zielerreichung steuern; wobei sowohl „D.11.1. Ziele definieren“ wie auch „S.11.1 Zielerreichung steuern“ verbindliche Prozesse sind. Es sind 3 der 5 Projektmanagementphasen betroffen.

| | Initialisierung | Definition | Planung | Steuerung | Abschluss |
|-----------|-------------------------|---|---------|--------------------------------------|-----------|
| 11. Ziele | I.11.1 Ziele skizzieren | D.11.1 Ziele definieren D.11.2 Projektinhalte abgrenzen | | S.11.1 Zielerreichung steuern | |



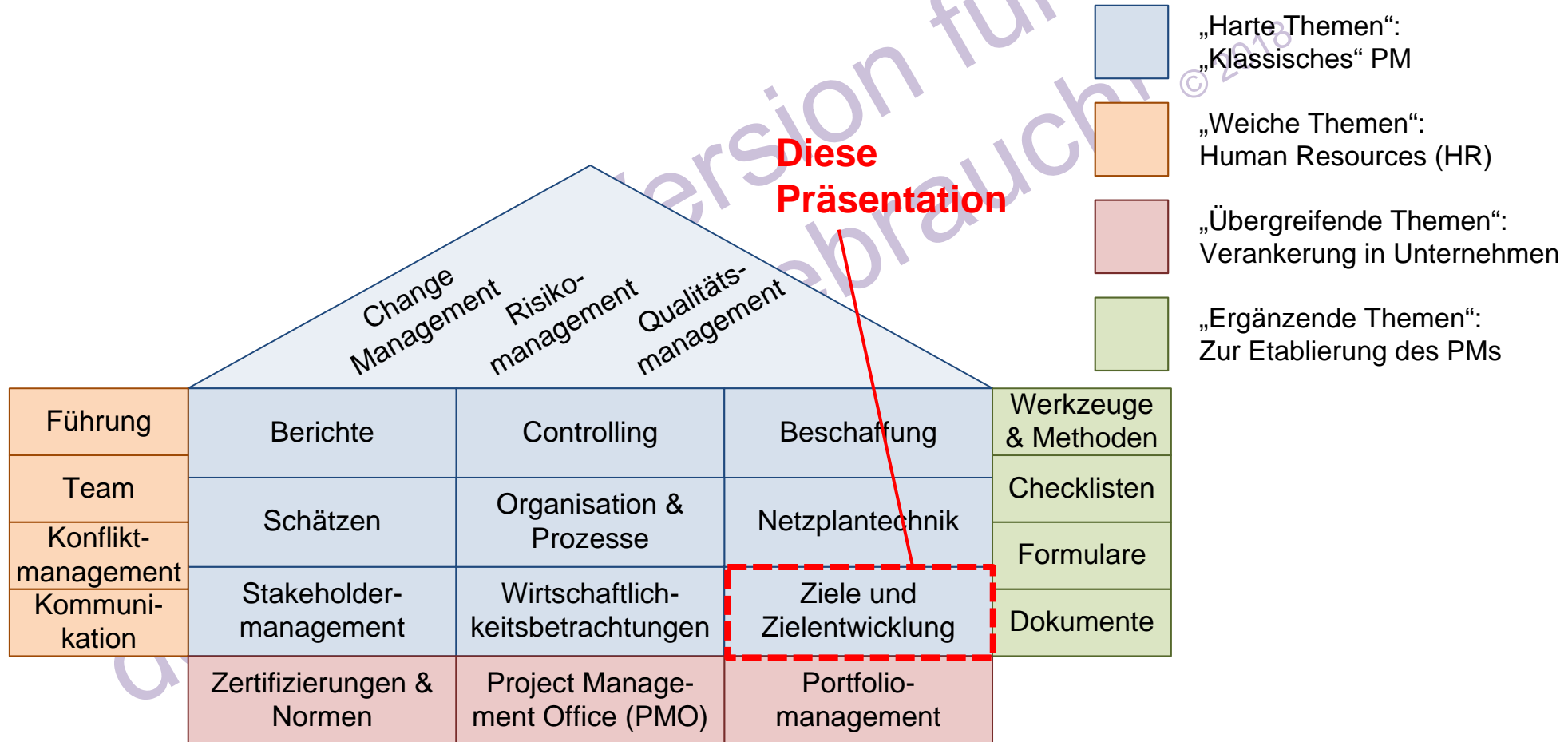
Zu meinen drei Kerndisziplinen Projektmanagement, Business Process Management und Requirements Engineering gibt es jeweils Einführungspräsentationen, die einen Einstieg in das Themengebiet ermöglichen. Diese sollten zunächst gelesen werden, bevor man weitere Präsentationen anschaut.

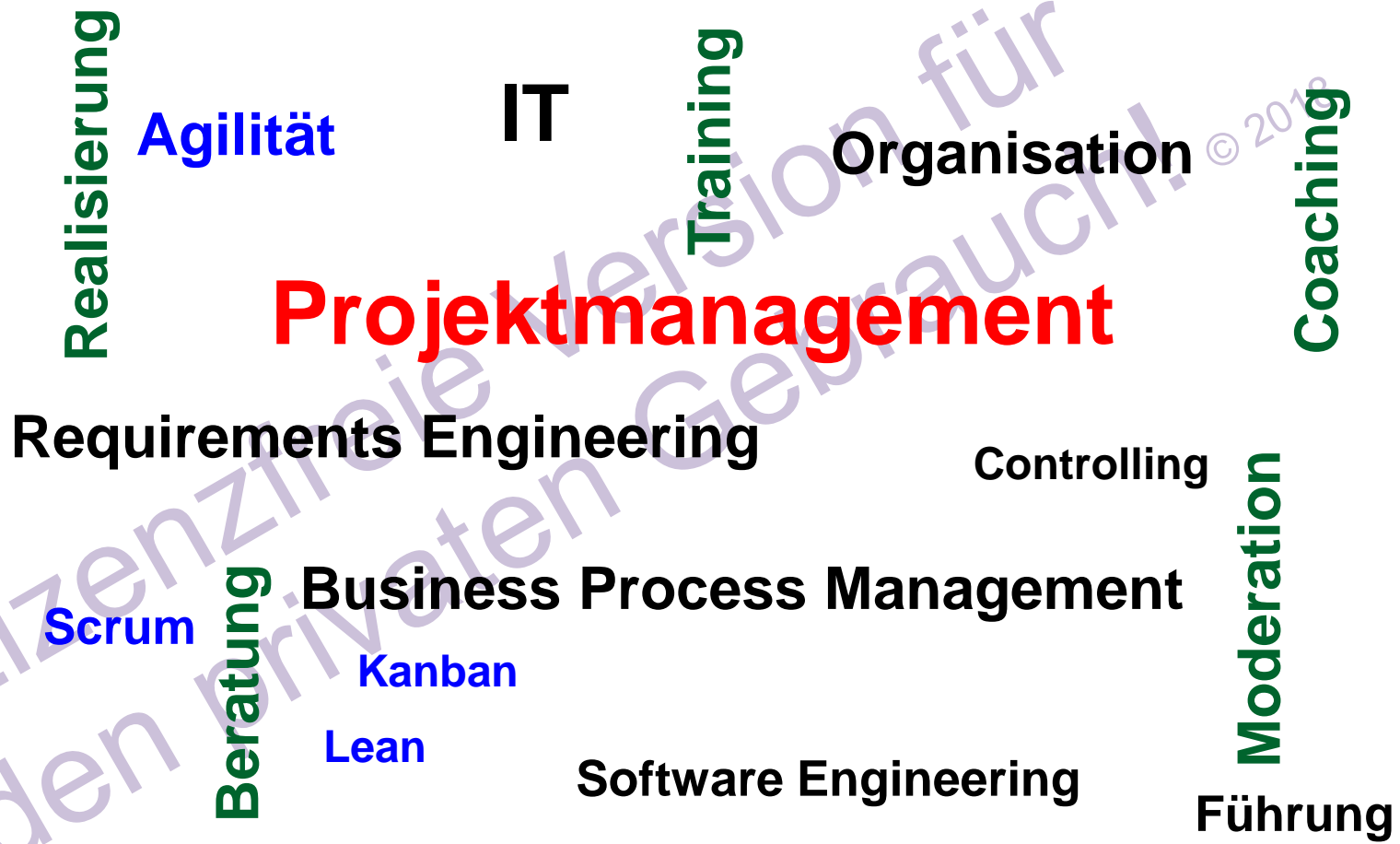
Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.





Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.





Sie benötigen noch weitere Informationen?
Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

Kattenvenner Straße 24
49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>