

2 Projektziele

2.1 Ziele oder „Ja, wo laufen sie denn?“

In den zitierten Umfragen zu Erfolgsfaktoren der Projektarbeit tauchen Projektziele gleich drei Mal auf. Bemängelt wurden unklare Vorgaben und nicht zielgerichtete Verfolgung der Projektarbeit. Worin liegt die Bedeutung von Zielen begründet?

Wie wird ein Ziel definiert?

Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener, zukünftiger Zustand, der bewusst angestrebt wird und aktives Handeln erfordert

Ziele sind somit der grundlegende Motivator, der Menschen dazu bringt, sich auf den Weg zu machen. Klare Ziele bedeuten, dass ein Sinn in der zu erledigenden Arbeit gesehen wird und bewirken somit einen hohen Einsatz für die Erreichung der angestrebten Ergebnisse. Dies gilt insbesondere dann, wenn Ziele, zum Beispiel Zwischenziele in Form von Meilensteinen, erreicht werden. Die Erreichung eines Zieles und entsprechende Würdigung der Leistung durch die Projektleitung stellen für den Mitarbeiter einen Erfolg dar. Wer ist nicht gerne erfolgreich?

Wer sich dagegen an Wünschen, guten Vorsätzen oder Absichten zu orientieren versucht, erlebt seine Arbeit als wenig sinnvoll und wird sie mehr oder weniger lustlos erledigen.

Hieraus ergeben sich weitere Forderungen an Ziele: Sie müssen **vorstellbar** und **realisierbar** sein, und ihr Erreichen ist **wünschenswert**.

In vielen Projekten „wachsen“ Ziele, d. h. eine Arbeitsgruppe oder die Geschäftsleitung haben eine Projektidee und formulieren eine Zielvorstellung. Im weiteren Verlauf wird diese nur bedingt konkretisiert, und schließlich beginnen die Arbeiten, ohne dass eine eindeutige und von allen Beteiligten vereinbarte Zielformulierung erfolgt ist. Im Laufe der Projektarbeit werden die eigenen Vorstellungen umgesetzt, und Konflikte, zum Beispiel mit dem Auftraggeber, sind vorprogrammiert. Im anderen Extremfall dümpelt das Projekt vor sich hin, da jeder seine eigenen Interessen verfolgt und keine gerichtete Entwicklung in Richtung auf ein größeres Ganzes mehr stattfindet.

Wie kann nun eine erfolgversprechende Zielentwicklung in der Praxis ablaufen?

Für die **Entwicklung geeigneter Projektziele** gilt es zu klären, was von dem Projekt und dem ausführenden Team erwartet wird:

Gutes Projektmanagement ist in hohem Maße praxisorientiert, pragmatisch und auch einfach.

Die nachfolgenden sechs Ws des Projektmanagements sorgen für eine gute Übersichtlichkeit des neuen Projektes, sie sollten so früh wie möglich beantwortet werden und sind über den gesamten Projektverlauf stetig weiter zu konkretisieren und anzupassen.

Warum machen wir das Projekt überhaupt? Welchen mittel- bis langfristigen Nutzen soll das Projekt bringen? Welche Motivation steht hinter dem Projekt?

= Nutzen und angestrebte Wirkung, langfristige Ziele, Randbedingungen.

Was soll erreicht werden? Was sind die konkreten Ziele und Ergebnisse, die das Projekt hervorbringen soll?

= Muss-Ziele und Kann-Ziele.

| | |
|---|---|
| Wer arbeitet mit oder ist beteiligt? Welche Personen müssen der Projektorganisation angehören? | = Projektorganisation, Aufgaben und Befugnisse der Mitarbeiter. Wer sind die Stakeholder mit welcher Einstellung? |
| Wie können die Ziele erreicht werden? Welche Aufgaben und Arbeitsschritte müssen durchgeführt werden, um die Ziele zu erreichen? | = Aufgabenplanung, Projektstrukturplan. |
| Wann soll das Projekt beginnen und wann enden? Wann sind Meilensteine geplant? | = Meilenstein- und Terminplanung. |
| Wieviel soll das Projekt kosten? Welche Ressourcen (finanziell, personell, sachlich) sind notwendig, um die Ziele zu erreichen? | = Ressourcen- und Kostenplanung. |

Zwei weitere Fragen führen zu den Nicht-Zielen:

1. Was darf nicht passieren?
2. Welche Leistungen gehören nicht zum Projekt?

Nichtziele beschreiben, was nicht zu dem Projekt gehört und was nicht passieren darf, weil es den Projektverlauf behindert oder Randbedingungen verletzt. Die Ergebnisse, die nicht zum Projektumfang gehören, sind dabei nicht als schädlich einzustufen, werden vom Auftraggeber aber auch nicht bezahlt. Zwangsläufig gescheitert ist das Projekt allerdings, wenn Dinge eintreten, die zuvor ausgeschlossen wurden.

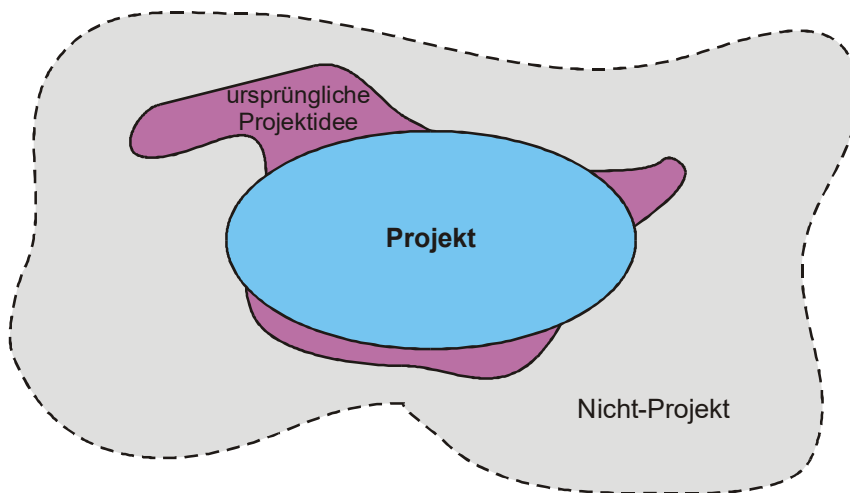


Abbildung 4: Projektabgrenzung

Die vereinbarten Minimalziele sind in der Regel so genannte **Muss-Ziele**. Dies sind diejenigen Ziele, die in jedem Fall erreicht werden müssen, damit das Projekt als erfolgreich gewertet werden kann. **Soll-Ziele** und **Kann-Ziele** dagegen werden als erstrebenswert vorgegeben, ihre Erreichung ist jedoch nicht zwingend erforderlich.

Bei den Antworten auf die oben genannten Fragen ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass **messbare Aussagen** erhalten werden. Nur messbare Forderungen können zu einem messbaren Erfolg führen. Was nicht messbar ist, kann nicht nachgewiesen werden und lässt Raum für Interpretationen und Streit.

Die Messbarkeit dient weiterhin der Orientierung der Mitarbeiter, die schnell und eindeutig den Stand des Projektes und ihrer eigenen Aufgaben verfolgen können. Sie führt somit zu einer stärkeren Einbindung des Einzelnen in das Ganze.

Bei der Formulierung messbarer Ziele ist die Dreidimensionalität der Projektarbeit zu beachten. Ziele sind dann mess- und überprüfbar, wenn sie bezüglich Inhalt, Zeit und Kosten/Quantität eindeutig definiert sind. Es gilt daher zu fragen:

1. Was ist zu erreichen?
2. Wie und mit wie viel soll das Ziel erreicht werden?
3. Wann muss das Ziel erreicht sein?

Wenn alle Ziele festgelegt wurden, lassen sie sich gewichten und bewerten. Es gilt zu fragen, welche Ziele Priorität haben, welche Ziele voneinander abhängig sind oder sich vielleicht sogar ausschließen. Das Ergebnis der Betrachtungen ist ein **Zielkatalog**, der messbare Erfolgskriterien enthält und als Basis für die Projektpläne dient. Er ist schriftlich zu fixieren und von allen Beteiligten als verbindlich zu vereinbaren.

Die verbindliche Vereinbarung des Zielkatalogs erfolgt sowohl zwischen den beteiligten Gruppen (Projektleitung, Auftraggeber, Nutzer usw.) als auch innerhalb des Projektteams. Damit ein Mitarbeiter seine Aufgabe zielgerichtet und motiviert durchführen kann, muss er die Ziele kennen, sie verstanden haben und sie auch erreichen wollen. Die Ziele müssen damit akzeptierbar sein, realisierbar erscheinen und quantifizierbar sein. Es empfiehlt sich daher, die Mitarbeiter bereits früh in den Zielbildungsprozess einzubinden. Dies gilt insbesondere für Innovationsprojekte, in denen die Kreativität und Risikobereitschaft der Mitarbeiter in besonderem Maße gefordert sind.

2.2 Zielhierarchien

Wenn du nicht weißt, wohin du gehst, wie kannst du erwarten, dort anzukommen?

Jedes Ziel ist Teil einer Zielhierarchie.

Mit der Frage „Warum soll etwas gemacht werden?“ finden wir das jeweils übergeordnete Ziel.

Die Frage „Wie soll etwas gemacht werden?“ führt uns zu einem jeweils untergeordneten Ziel.

Das oberste strategische Ziel eines Unternehmens kann zum Beispiel sein: Gewinn erhöhen.

Die Frage Wie soll das erreicht werden? kann zu der Antwort führen: „Kosten senken“.

Mit der nächsten Frage: Wie können Kosten gesenkt werden, gelangen wir zunächst zu den beeinflussbaren Kostenarten, zum Beispiel: Materialkosten, Lohnkosten und Gemeinkosten. Auf dieser Ebene kann nun schon genauer mit der Fragestellung gearbeitet werden.

Wie können im Einzelnen die Material-, Lohn- beziehungsweise Gemeinkosten gesenkt werden?

Die Antwort: eine Senkung der Materialkosten könnte zum Beispiel durch Senkung der Einkaufspreise oder Verminderung der Lagerkosten erfolgen. Hieraus ergeben sich auf der nächsten Ebene wiederum neue Ziele bis hin zu detaillierten Aufgabenstellungen.

Eine anschauliche Darstellung für die Ableitung von Zielen aus einer Zielhierarchie bietet die Zielpyramide

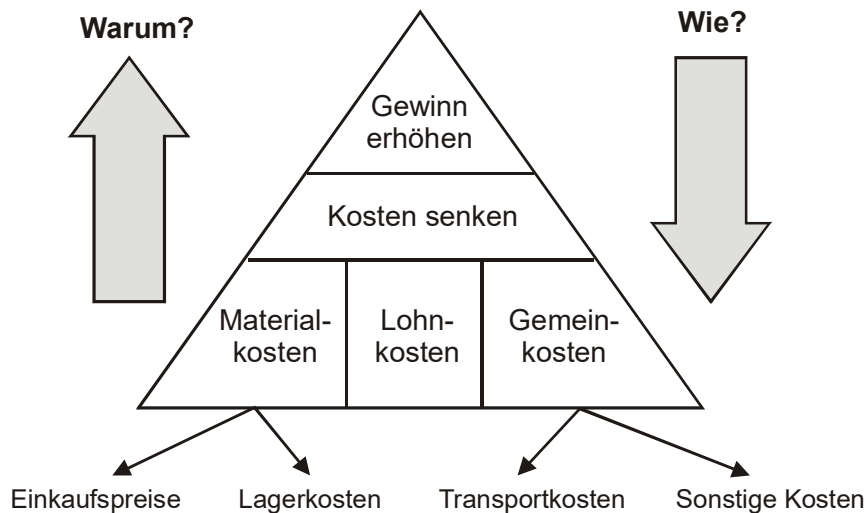


Abbildung 5: Eine Ableitung von Zielen aus einer Zielhierarchie bietet die Zielpyramide

Ein Vorzug einer solchen Zielhierarchie ist, dass sich auf allen Ebenen Nutzenargumente erkennen lassen, die dem einzelnen Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen seiner Detailaufgabe und dem großen Ganzen, dem Projekt; erschließt. Er weiß, warum und welchem Zweck seine Tätigkeit dient.

Die Ziele auf einer Ebene der Zielhierarchie können einander widersprechen – es kommt zu Zielkonflikten. Im vorliegenden Beispiel kann eine Senkung der Lagerkosten durch geringere Bestandshaltung bei höherer Anlieferungsfrequenz dazu führen, dass sich die Transportkosten (just in time, rollendes Lager) erhöhen.

Um die Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen, kann zum Beispiel das Ziel gestellt werden, die Kosten zu senken. Eine Alternative wäre jedoch, die Verfügbarkeit des Angebots zu erhöhen

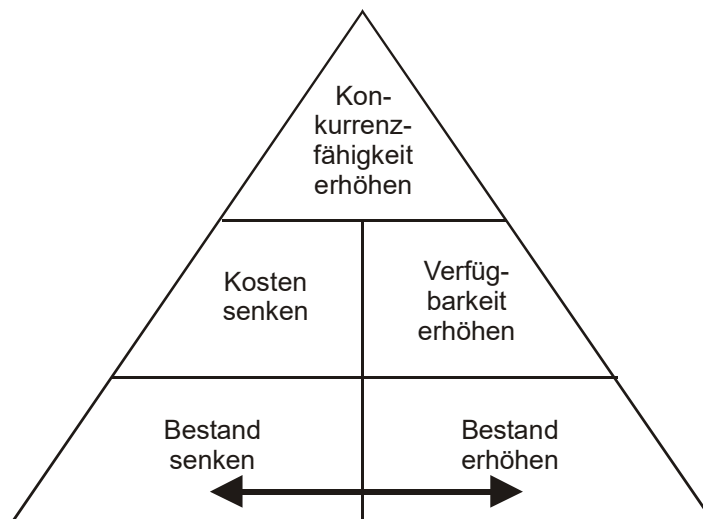


Abbildung 6: Zielkonflikte

Der erkannte Zielkonflikt muss untersucht werden, um eine optimale Lösung im Sinne einer Kostensenkung für das Unternehmen zu finden.

Ein strukturiertes Vorgehen zur Zielbestimmung mit Hilfe der Zielhierarchie gestattet besser, die Wechselwirkungen der Einzelziele zu erkennen und sie hinsichtlich ihres Einflusses auf das Endziel zu bewerten.

An dieser Stelle fand P. Muster beim Studium eines Standardwerkes der Gesellschaft für Projektmanagement GPM ein interessantes Beispiel für eine Zielhierarchie, das inhaltlich nahe an seiner Aufgabe lag. Hier sollten aus der strategischen Aufgabenstellung für einen Online-Shop die Ziele eines entsprechenden Projektes abgeleitet werden.

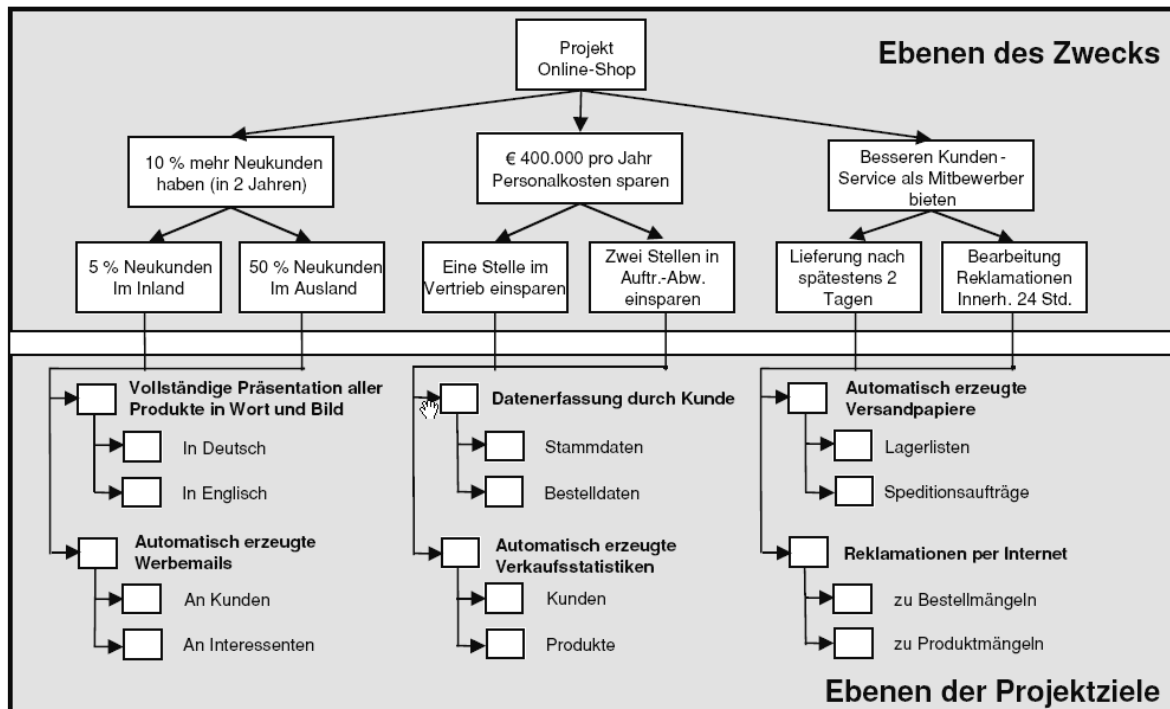


Abbildung 7: Beispiel für Zielhierarchie (aus GPM Erfolgreich managen, 2008)

2.3 Vom Problem zum Ziel

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.
 Albert Einstein (1879-1955)

Zur Überwindung von Problemen müssen die richtigen Ziele entwickelt werden. Dafür ist ein Vorgehen in einzelnen Verfahrensschritten mit Rückkopplung erforderlich.

Der Prozess von der Problemanalyse zur Entscheidungsfindung ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

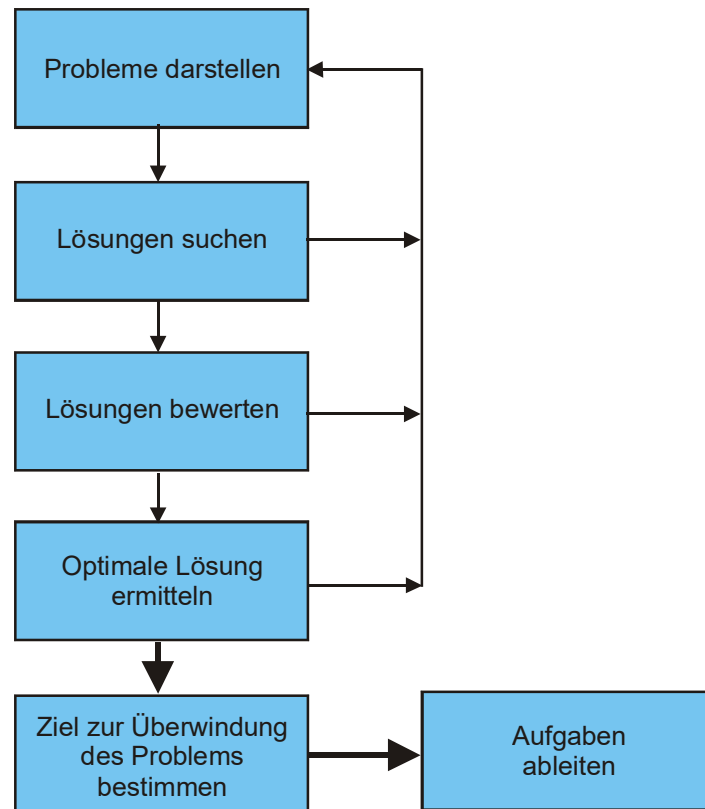


Abbildung 8: Prozess von der Problemanalyse zur Entscheidungsfindung

1. Schritt: Probleme darstellen

Probleme, die gelöst werden müssen beziehungsweise auftreten können, müssen vor ihrer Lösung für alle direkt Beteiligten klar und eindeutig beschrieben werden. Oft ist es jedoch so, dass Probleme nicht erkannt werden.

Ursachen hierfür sind zum Beispiel:

1. die „Betriebsblindheit“,
2. kein Empfang von Informationen, die das Vorhandensein von Problemen signalisieren könnten,
3. das Problem ist zu kompliziert,
4. die Ursachen des Problems werden nicht genau genug untersucht (im Zweifel werden nur die Symptome behandelt, jedoch nicht tief greifende Probleme).

Die Ursache von verschiedenen Problemen kann durch ein Problem-Diagramm gefunden werden. So ist jedem Problem eine Nummer zuzuordnen, die auf ein Blatt Papier geschrieben und um die ein Kreis gezeichnet wird. Dann werden Pfeile gezeichnet, und zwar ausgehend von dem Problem, das ein anderes bewirkt. Die Ursache aller Probleme ist dann das Problem, zu dem kein Pfeil hinführt. Hierdurch ist auch sehr schön bildhaft zu erkennen, wenn man sich sozusagen „im Kreis“ dreht.

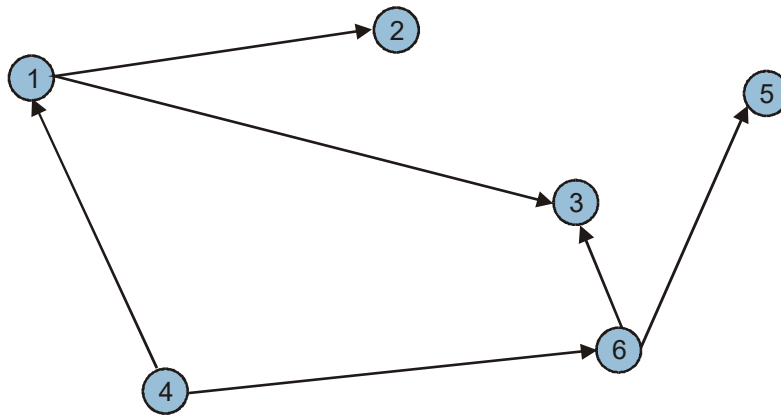


Abbildung 9: Problem-Diagramm

Im obigen Fall ist das Problem mit der Nummer 4 die Ursache der aufgetauchten Probleme.

2. Schritt: Lösungen suchen

Nur wenn das Problem hinreichend klar gesehen wird, können Lösungen gefunden werden. Dieser Suchprozess sollte im Team erfolgen; anzuwendende Techniken sind zum Beispiel „Brain-Storming“ oder „Mind-Mapping“, die im nächsten Lehrbrief dargestellt werden. Diese Suchphase ist im Team meist erfolgreicher als allein, da die meisten Menschen nur fähig sind, mit den Erfahrungen, die sie selbst schon besitzen, Probleme zu lösen. Das Team kann mehr Erfahrung auf vielerlei Gebieten einbringen.

Auch ist es notwendig, alle verfügbaren Informationen zu nutzen, um vielfältige Assoziationen hinsichtlich der Problemlösung zu bekommen. Ausgehend von Lösungen, die bei ähnlichen Problemfällen gefunden wurden, hat Osborne folgende Ansätze beschrieben, die zu einer adäquaten, „neuen“ Lösung führen.

So können vorhandene Lösungen untersucht und angepasst, modifiziert, verstärkt/vergrößert, verkleinert, ausgetauscht, neu angeordnet, umgekehrt, kombiniert werden, um zu neuen Lösungen zu gelangen.

3. Schritt: Bewerten

Der dritte Schritt besteht aus einer „Bewertung“ der gefundenen Lösungen anhand von messbaren und nachvollziehbaren Kriterien. Eine Möglichkeit hierzu bietet die Nutzwertanalyse, die im nächsten Lehrbrief vorgestellt wird. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht jedes Problem lösbar ist. Dies kann u. U. auch bedeuten, dass Sie Ihr Projekt nicht weiter verfolgen und einstellen. Möglichkeiten, die sich zwar theoretisch ergeben, jedoch eine zu geringe Erfolgsaussicht haben, sind auszuschließen. Sie sollten sich bei der Bewertung auch fragen, was passiert, wenn Sie Einzelprobleme nicht behandeln, sondern wie gewohnt weiter verfahren.

4. Schritt: Optimieren

Der vierte Schritt ist eine „Optimierung“ der im dritten Schritt ausgewählten Lösung. Wenn möglich, sind Alternativen vorzusehen, falls sich erhebliche, vorher nicht bekannte Faktoren ergeben, die eine Realisierung der optimalen Lösung nicht zulassen. Wenn Sie nun für die einzelnen Probleme eine Problemlösung – Handlung parat haben, sollten Sie die Strategie zur Umsetzung, d. h. zur Zielerreichung wie folgt handhaben:

1. das Ziel hinreichend genau definieren
2. mit dem dringendsten Problem anfangen

3. Ihrem Team klarmachen, dass das Ziel erreicht werden muss
4. Delegation der Zielerreichung an eine Person
5. Kontrolle der Zielerreichung

2.4 Das Zieldreieck

Wenn es in den bisherigen Abschnitten darum ging, **die richtigen Ziele zu finden**, soll nun untersucht werden, **diese Ziele richtig zu definieren**.

Das Zieldreieck oder auch „Magisches Dreieck“ des Projektmanagements ist die symbolische Darstellung der wichtigsten Kategorien eines Projektziels. Jede Zielbeschreibung eines Projektes ist durch folgende Kategorien charakterisiert:

Qualität

Das genau definierte Sachziel des Projektes, das mit bestimmten Qualitätsmerkmalen erreicht werden soll.

Termin

Der Terminrahmen, in dem das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden soll.

Kosten

Der vorgegebene Kostenrahmen (Ressourcen), der dafür eingesetzt werden darf.

Randbedingungen

Vom Projektumfeld vorgegebene, nicht beeinflussbare Bedingungen.

Der Zusammenhang der oben genannten Zielkategorien kann im Zieldreieck dargestellt werden.