

Fachartikel

Projektziele ermitteln, beschreiben und einordnen

Teil 1: Werkzeuge und Methoden zur Zielentwicklung

Projektziele haben viele Funktionen: Sie legitimieren das Projekt, dienen zur Motivation und Information der Projektbeteiligten, helfen bei der Entscheidungsfindung und sind Grundlage für die Projektplanung. Weiter unterstützen sie den Projektmanager bei der Steuerung und Überwachung des Projekts und werden am Projektende zur Abnahme herangezogen.

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. In vielen Untersuchungen zu "Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren in Projekten" werden allerdings "unklare oder unrealistische Ziele" als wesentlich für das Scheitern von Projekten genannt. Obwohl dies unumstritten ist, werden beim Finden und Beschreiben von Zielen in der Praxis häufig Fehler gemacht, die darauf beruhen, dass kein einheitlicher und abgestimmter Zielentwicklungsprozess vorhanden ist.

Dieser zweiteilige Beitrag beschäftigt sich mit diesem Thema und beschreibt ein strukturiertes Vorgehen, mit dem sich Ziele (in der Vorprojektphase) ermitteln, beschreiben und bewerten lassen. Der erste Teil liefert die dafür notwendigen Methoden und zeigt zudem, wie Sie Projektziele richtig formulieren. Der zweite Teil stellt dann den kompletten Zielentwicklungsprozess an einem praxisnahen Beispiel vor.

Was sind Projektziele?

Allgemein lassen sich Ziele als gedanklich vorweggenommene Ergebnisse definieren, die einen in der Zukunft liegenden, erstrebenswerten Zustand beschreiben. Im Glossar des Projekt Magazins findet sich zum Begriff Projektziel (Angermeier, 2012): "Das Projektziel ist die eindeutige, vollständige und überprüfbare Beschreibung des Sollzustands, der durch das Projekt herbeigeführt werden soll." Somit wird über die Projektziele das Projektergebnis im Vorhinein beschrieben. Es ergeben sich für die Praxis folgende Fragestellungen:

- Woher kommen Ziele im Projekt und die Projektziele?

Autor



Horst Peterjohann

Diplom-Informatiker, PMP,
zertifizierter IT Service
Manager (ITIL), selbst.

Berater, Coach und Trainer für Projektmanagement

Kontakt:

kontakt@peterjohann-consulting.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› Von der Vision zum Ergebnis:
Projektziele definieren

sowie in den Rubriken:

› Erfolgsfaktoren

› Ergebnis/ Ziel

Service-Links



› Change-Management



› Einführung und Grundlagen



› Projektabwicklung und
-planung

- Wo und wann werden Projektziele ermittelt?
- Wie werden Projektziele beschrieben?
- Wer ist für die Erfassung der Projektziele verantwortlich?

Für die Entwicklung der Projektziele ist der Vorprojektmanager zuständig. Diese Rolle ist für die ersten, vorbereitenden Schritte im Projekt bis zur Unterzeichnung des Projektauftrags verantwortlich und kann mit dem späteren Projektmanager identisch sein.

Herkunft der Ziele

Ziele in Projekten stammen generell aus drei Quellen: vom Management des Unternehmens, vom Kunden und aus dem Projektumfeld selbst (Tabelle 1). Die Unternehmensziele werden durch das Management übergreifend vorgegeben und sind typischerweise in den Leitlinien eines Unternehmens beschrieben. Sie haben eine übergeordnete Priorität und gelten für alle Projekte im Unternehmen – daher müssen sie unbedingt bei der Ermittlung der Projektziele berücksichtigt werden.

Auch die Kundenziele muss der Vorprojektmanager bei der Zielermittlung beachten. Sie werden im Idealfall vom Kunden selbst definiert und in einem Lastenheft schriftlich fixiert. Ist dies nicht der Fall, so sollte der Vorprojektmanager in Zusammenarbeit mit dem Kunden klären, welche Ziele dieser mit dem Projekt verfolgt.



Sollten sich die Unternehmensziele wie auch die Kundenziele während des Projekts ändern, kann dies enorme Auswirkungen auf das laufende Projekt haben.

Die Projektziele werden ebenfalls vor Projektstart ermittelt und fließen in entsprechende Dokumente ein (hierzu später mehr). Die Projektziele dürfen nicht im Widerspruch zu den Unternehmens- und Kundenzielen stehen. Dazu ein Beispiel: Ein Fensterhersteller verwendet aus produktionstechnischen Gründen ausschließlich Holz für die Fensterrahmen (Unternehmensziel). In einem Projekt formuliert jedoch ein Kunde das Kundenziel: "Die Fenster sollen 30 Jahre ohne Wartung auskommen." Dafür müsste der Hersteller aber Kunststoff oder Aluminium für die Rahmen verwenden. In diesem Fall ist ein Projektziel nicht ableitbar.

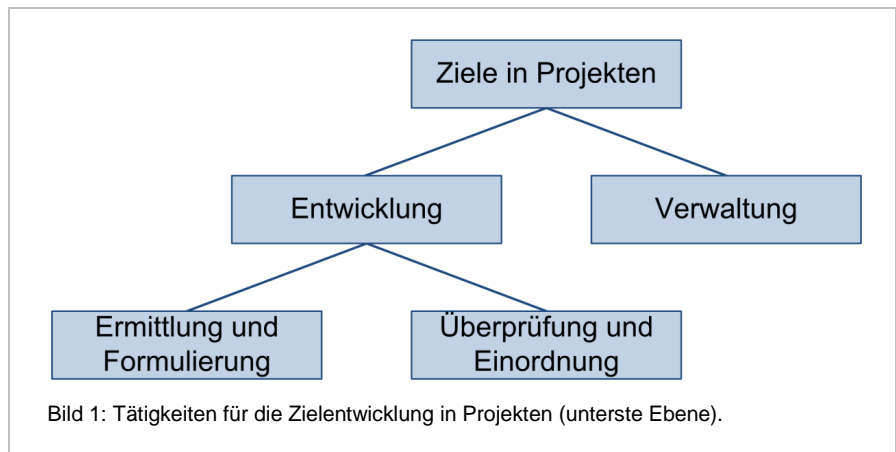
	Unternehmensziele	Kundenziele (bei externen Kunden)	Projektziele
Woher kommen sie?	werden übergreifend beschrieben	werden vom Kunden vorgegeben	werden für das Projekt ermittelt
Worin werden sie beschrieben?	allgemeine Rahmenvorgaben	Lastenheft / Leistungsbeschreibung	Zieldokumente
Wer ist für die Erstellung/Ermittlung 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

Tabelle 1: Unternehmens-, Kunden- und Projektziele.

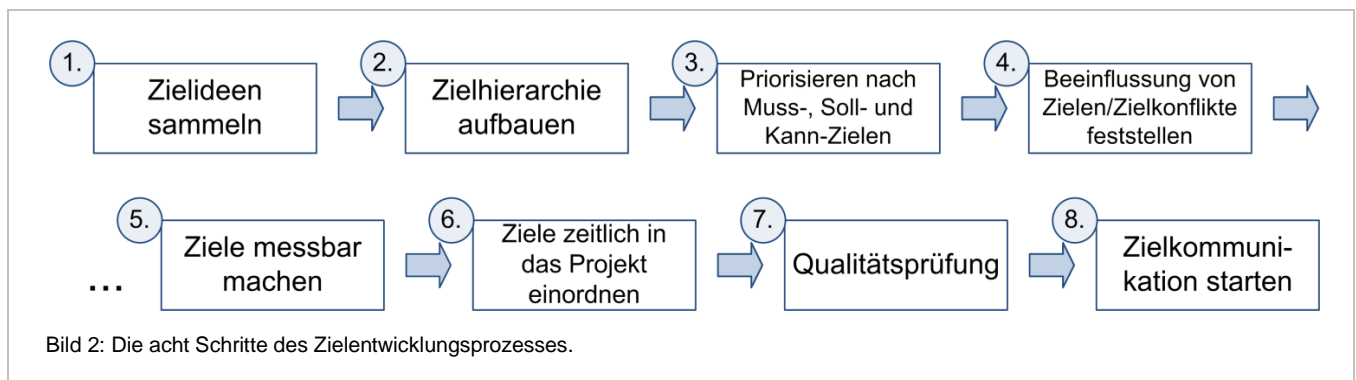
Ein einheitlicher Zielentwicklungsprozess

Die Aufgabe, Ziele zu erkennen, zu formulieren, zu listen und zu bewerten wird als **Zielentwicklung** bezeichnet. Es finden sich in der Literatur hierfür auch zahlreiche andere Begriffe, die teilweise deckungsgleich verwendet werden, wie: Zieldefinition, Zielfindung, Zielbeschreibung, Zielerhebung, Zielsuche, Zielfestlegung, Zielidentifikation usw.

Der übergeordnete Begriff "Zielentwicklung" umfasst die beiden Haupttätigkeiten "Ermitteln und Formulieren" sowie "Überprüfen und Einordnen" (siehe Bild 1). Alle Aktivitäten zur Zielentwicklung lassen sich diesen beiden Gruppen zuordnen. Die Zielverwaltung beschäftigt sich größtenteils mit dem Umgang der Ziele im laufenden Projekt – dies wird hier nicht weiter betrachtet.



Die Projektziele werden **vor dem eigentlichen Projektstart**, d.h. in der Initial- und Definitionsphase, entwickelt. Typischerweise stellen der Vorprojektleiter sowie ein Vorprojektteam die Ziele zusammen. Für die Zielentwicklung eignet sich ein einheitlicher Prozess, der aus acht Einzelschritten besteht (Bild 2).



Vereinfacht lässt sich das Vorgehen folgendermaßen beschreiben:

- Zunächst werden die Zielideen gesammelt (Schritt 1). Dies kann formell oder informell geschehen, oftmals in einer Gruppe oder in einem Workshop. Als Ergebnis erhält man eine Liste möglicher Projektziele.
- Die Zielideen werden gruppiert (Schritt 2) und gewichtet (Schritt 3). Anschließend werden sie einer Prüfung unterzogen, um sich unterstützende, widersprechende oder konfliktbehaftete Ziele behandeln zu können (Schritt 4). Als konfliktbehaftet werden Ziele bezeichnet, die sich in irgendeiner Weise negativ auf andere vorhandene Ziele auswirken können.

- Da man nur messbare Ziele bewerten und kontrollieren kann, werden diese mess- oder zumindest überprüfbar gemacht (Schritt 5). Nach diesem Schritt, der auch "Operationalisierung" genannt wird, liegen die Projektziele geordnet und bewertet vor.
- Mit der Zuordnung, wann die Ziele im Projektverlauf erreicht werden sollen (Schritt 6) ist man bereits in der Projekt(vor)planung, die durch eine Qualitätsprüfung abgeschlossen wird (Schritt 7).
- Ziele sollten aktiv kommuniziert werden: Dazu wird üblicherweise das Projektmarketing eingebunden (Schritt 8).

Zielentwicklung erfolgt im Team

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 Projektsponsor, aber auch das Management muss den Projektzielen (grundsätzlich) zustimmen. Als Ergebnis des Zielentwicklungsprozesses werden ein oder mehrere Zieldokumente erstellt, wobei der Zielkatalog (siehe unten) verpflichtend ist.

Bevor wir uns im zweiten Teil die einzelnen Schritte im Detail ansehen, betrachten wir zunächst, wie man Ziele idealerweise formuliert und welche Methoden für den Zielentwicklungsprozess benötigt werden.

Wohlgeformte Ziele – Projektziele richtig formulieren

Auch wenn das reine Finden und Zusammenstellen von Zielen (gerade in einer Gruppe während eines Zielfindungswshops) vergleichsweise einfach und schnell durchgeführt werden kann, so benötigt man für das Ausformulieren der Ziele Know-how und muss einen gewissen Aufwand betreiben, um die Projektziele so zu beschreiben, dass sie im weiteren Projektverlauf auch verwendet und umgesetzt werden können. Man spricht hier von "wohlgeformten" Zielen, d.h. Zielen, die bestimmten Kriterien genügen (siehe nachfolgende Aufzählung). Insbesondere sollten die Ziele "lösungsneutral" (d.h. das "Was" und weniger das "Wie" beschreiben), realistisch und überprüfbar sein. Um dies zu erreichen, werden Einzelziele Satz für Satz formuliert und überprüft.

Ziele und deren Formulierungen sollten gewisse Eigenschaften aufweisen. "Gute" (oder auch "wohlgeformte") Ziele bzw. Zielformulierungen sind:

- **lösungsneutral**, um so unvoreingenommen nach Lösungen im Projekt suchen zu können
- **messbar oder (zumindest) überprüfbar**, denn die Erreichung der Projektziele (= das Projektergebnis) muss im Verlauf des Projekts nachgewiesen werden können
- **realistisch**, denn nur realistische Dinge können in Projekten tatsächlich umgesetzt werden
- **vollständig**, damit keine Interpretationslücken auftreten

- **motivierend**, damit die Projektbeteiligten hinter dem Ziel stehen können
- **aktiv und positiv formuliert**, um die Motivation herauszustellen
- **anspruchsvoll**, damit eine Herausforderung gegeben ist
- **zweckbezogen**, also auf etwas Konkretes abzielend
- **spezifisch**, um die Überprüfbarkeit zu unterstützen

Beispiele

1. Das Ziel "Wir wollen mehr Kunden gewinnen" ist sicherlich lösungsneutral, denn ein Weg zur Erreichung wird nicht vorgegeben. Allerdings ist das Ziel nicht überprüf- oder messbar, denn es sind keine Zeit- oder Zahlvorgaben enthalten. Besser wäre: "Bis zum 31. Dezember 2012 gewinnen wir 100 neue Kunden in Deutschland". Ob das Ziel realistisch (oder motivierend) ist, hängt dann vom Kontext ab.
2. Der Satz "Papierverschwendung sollte vermieden werden" ist zwar häufig als "Anweisung" in Firmen zu finden, repräsentiert jedoch kein wohlgeformtes (Projekt-)Ziel. Besser wäre: "Die weggeworfene Menge an Papier ist im Durchschnitt auf 500 Blatt (2,5 kg) pro Mitarbeiter im Monat begrenzt. Das Gewicht der weggeworfenen Menge wird durch den aufgestellten Papier-Container überprüft. Diese Maßnahme wird zum 1. September 2012 umgesetzt."

Tipps für die Beschreibung "wohlgeformter Ziele":

1. Nehmen Sie sich Zeit, um richtig zu formulieren. Nachlässig formulierte Ziele können erhebliche negative Auswirkungen nach sich ziehen.
2. Überprüfen Sie sorgfältig jedes Ziel einzeln. Drückt das Ziel unmissverständlich das aus, was auch gemeint ist?
3. Benutzen Sie zur Formulierung ggf. Techniken wie SMART (s. auch "**Methoden zur Zielformulierung in Projekten**", Projekt Magazin 06/2000) oder Techniken aus dem Anforderungsmanagement (z.B. Satzschablonen).
4. Lassen Sie Ihre Zielbeschreibungen durch kompetente Dritte gegenlesen.

Checkliste: Formulierungen

Um die Formulierungen der Projektziele zu überprüfen, können Sie auch die in Bild 3 gezeigte Checkliste verwenden.

In dieser Checkliste sind auch Nicht-Projektziele aufgeführt. Diese werden bei der Zielermittlung mit

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"/>	

Bild 3: Checkliste für die Formulierung von Projektzielen

aufgenommen und können später zur Abgrenzung benutzt werden. Die Checkliste können Sie im PDF-Format gemeinsam mit dem Artikel herunterladen.

Werkzeuge und Methoden zur Zielentwicklung

Bei der Zielentwicklung lassen sich verschiedene Hilfsmittel verwenden. Tabelle 2 zeigt, welche der nachfolgend beschriebenen Werkzeuge und Methoden welchem Zweck dienen. Grundsätzlich können die Werkzeuge und Methoden einzeln (durch den Vorprojektmanager) oder in einer Gruppe (beispielsweise in einem Projektziel-Workshop durch das Vorprojektteam) angewandt werden. Jedoch sollte bei der Projektzielermittlung mindestens einmal das Vorprojektteam involviert werden.

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
Projektzielliste	Festlegen, welche Ziele im Projekt umgesetzt werden	Nach/Mit Ziel- kreuz-Erstellung	Zuordnen, Gewichten	Formular	Vorprojekt- manager

Tabelle 2: Überblick über die Werkzeuge und Methoden zur Zielentwicklung.

Es müssen für die Zielermittlung nicht alle Formulare verwendet und ausgefüllt werden – dies ist je nach Kontext und Umfang verschieden. Am Ende der Zielermittlung sollte jedoch mindestens ein Dokument vorhanden und ausgearbeitet sein, in welchem alle Ziele wohlgeformt erfasst sind – dies ist üblicherweise der Zielkatalog.

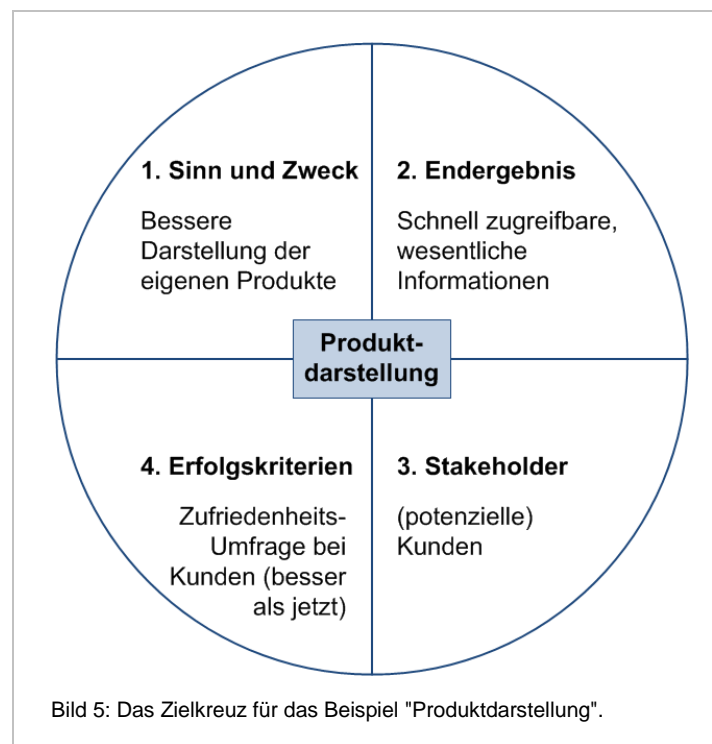
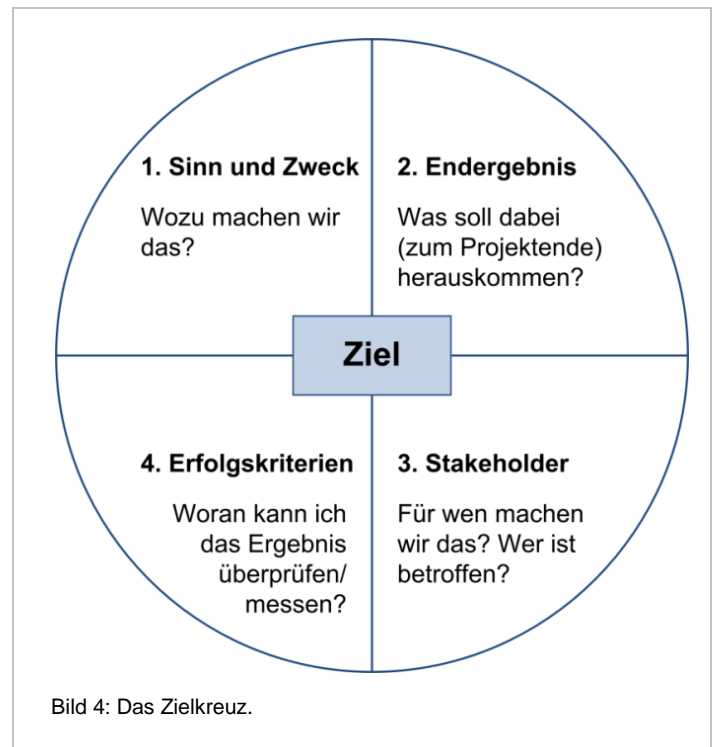
Nachfolgend werden die Werkzeuge und Methoden detailliert vorgestellt. Unabhängig vom Zielentwicklungsprozess lassen sie sich auch einzeln einsetzen.

Das Zielkreuz

Das Zielkreuz dient zur Ermittlung einzelner Ziele und ist besonders gut in Workshops (z.B. beim Brainstorming) einsetzbar. Üblicherweise verwendet man je Ziel ein einzelnes Flipchart und füllt die entsprechenden Bereiche aus (Bild 4). Anhand typischer Fragen wird der Sinn und Zweck des Einzelziels ermittelt. Durch Abgleich mit einer Stakeholderliste lässt sich dann bestimmen, wer von der Erreichung des Ziels profitiert und wer davon betroffen ist. Das (End-)Ergebnis wird beschrieben und Messgrößen zur Überprüfung festgelegt.

Folgendes Beispiel soll die Verwendung des Zielkreuzes verdeutlichen. In dem Projekt "Neue Website zur Produktpräsentation", wird als wichtiges Ziel eine "Verbesserte Produktdarstellung" genannt. Dies wird in die Mitte des Zielkreuzes geschrieben. Als Sinn und Zweck wird ausgeführt, dass die eigenen Produkte besser (als bislang) dargestellt werden, um so den Kunden (siehe Punkt 3. im Zielkreuz) schnellen Zugriff auf wesentliche Informationen (Punkt 2.) über die eigenen Produkte zu ermöglichen. Dieses Ziel gilt dann als erfolgreich umgesetzt, wenn sich über eine Kundenzufriedenheitsumfrage bessere Werte als bislang ergeben (Punkt 4.).

Das auf diesem Zielkreuz dargestellte Ziel könnte dann ausformuliert folgendermaßen beschreiben werden: "Mit einer neuen Website verbessern wir unsere Produktpräsentation, um Kunden besser und gezielter anzusprechen. Den Erfolg messen wir mit einer Zufriedenheitsumfrage unter den Kunden; die Bewertung muss besser ausfallen als die Bewertung der bisherigen Website."

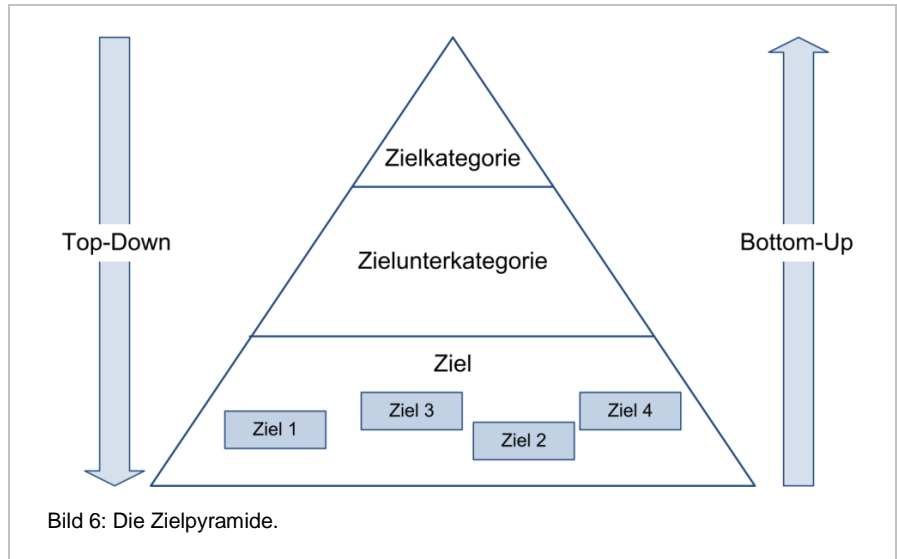


Die Zielpyramide

Die Zielpyramide hilft bei der Sortierung (Clusterung) von Zielen, indem eine Zielhierarchie angewandt wird. Dabei werden die Ziele, die über Zielkreuze ermittelt worden sind, (bevorzugt auf einem Flipchart oder mit Karten auf einer Pinnwand) einsortiert. Die Zielpyramide lohnt sich ab einer gewissen Anzahl an Zielen, etwa ab 10 bis 15 Zielen, um den Überblick zu behalten.

Die Zielpyramide kann auch direkt zur Zielermittlung ohne Verwendung von Zielkreuzen verwendet werden.

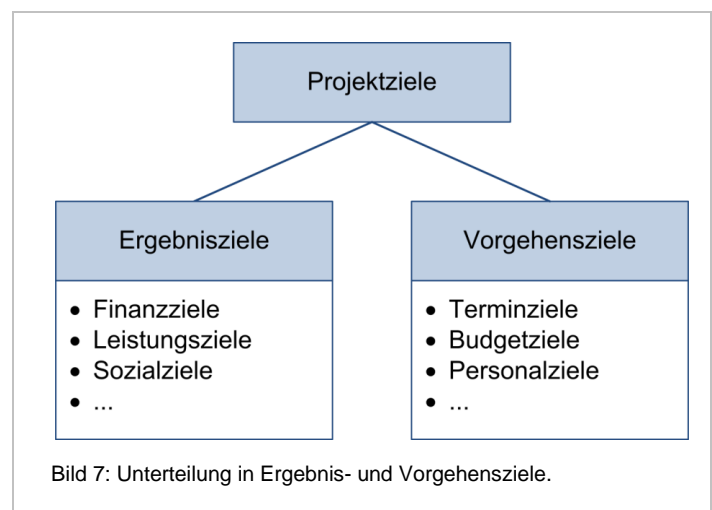
Dabei wird entweder von Einzelzielen auf die Zielkategorie (Bottom-Up) oder von der Zielkategorie auf Einzelziele (Top-Down) geschlossen.



Ergebnis- und Vorgehensziele

Die Zielpyramide lässt sich u.a. auch dazu verwenden, um die identifizierten Projektziele in "Ergebnisziele" und "Vorgehensziele" zu unterteilen (Bild 7). Eine solche Unterteilung kann sinnvoll sein, da im laufenden Projekt Ergebnisziele nicht direkt vom Projektteam beeinflusst werden können, Vorgehensziele hingegen schon. Die Ergebnisziele (manchmal auch "Systemziele" genannt) nehmen dabei Vorgaben des Produkts oder der Dienstleistung (die aus dem Projekt resultiert) auf, während die Vorgehensziele (der Begriff "Prozessziele" ist ebenso gebräuchlich) an der Abwicklung des Projekts orientiert sind.

Beispiel: "Das neue Produkt A721 soll eine Rendite von 10% erwirtschaften" ist ein Finanzziel und wäre, wenn beispielsweise Wechselkurse eine Rolle spielen, kaum durch die Projektarbeit steuerbar. "Die Erstellung des neuen Produkts A721 kostet 1.000.000 Euro" wäre ein Budgetziel, welches unmittelbar im laufenden Projekt überprüft und gesteuert werden kann.



Der Zielkatalog

Der Zielkatalog ist das wichtigste Dokument der Zielermittlung. Darin sind neben der (Gesamt-) Zielbeschreibung alle Ziele des Projekts erfasst, unterteilt in Muss-, Soll- und Kann-Ziele (s. nachfolgender Abschnitt). Es werden darin auch die zugehörigen Messgrößen beschrieben. Bei kleineren und mittleren Projekten kann er in einem Dokument beschrieben werden, welches dann große Ähnlichkeit mit dem Projektauftrag (Project Charter) hat, jedoch nicht unterschrieben wird. Die (Haupt-)Projektziele müssen in den Projektauftrag komplett übertragen werden; für die Teilziele genügt ein Verweis vom Projektauftrag auf den Zielkatalog. Dieser muss jedoch beim Projektstart komplett vorliegen und zumindest durch den Projektsponsor genehmigt worden sein.


Projekttitel und Beschreibung		Projekt-Id	
Produkt-Website 2.0		A732	
Projektmanager/-verantwortlicher	Projektsponsor / Auftraggeber		
Michael R. Bauer (IT)	Manfred S. Wolf (Verkauf)		
Zielbeschreibung (des Projekts)			
(Neue) Website zur verbesserten Produktpräsentation, um Kunden besser und gezielter ansprechen zu können			
Teilziele		Prio	Messgrößen
Muss	<ul style="list-style-type: none">• Verbesserte Produktdarstellung• Schnelle Eingabe	A B	<ul style="list-style-type: none">• Überprüfung durch Kundenbefragung• Weniger als 5 Min. zur Eingabe
Soll	<ul style="list-style-type: none">• Antwortzeit der Website	B	<ul style="list-style-type: none">• Nicht länger als 3 Sekunden nach Anklicken
Kann	<ul style="list-style-type: none">• Reduzierte Kosten gegenüber bisheriger Website	C	<ul style="list-style-type: none">• Hostingkosten auf 1.000 EUR pro Monat senken
Randbedingungen			
Daten aus Altsystem müssen übernommen werden			
Datum	Version	Empf. Umsetzungstermin	Sonstiges
04.07.2012	1.10	01.08.2012	-

Bild 8: Der Zielkatalog.

Bild 8: Der Zielkatalog.

Eine Vorlage für den Zielkatalog können Sie im Word-Format gemeinsam mit dem Artikel herunterladen.

Die Zielarten: Muss-, Soll- und Kann-Ziele

Generell sollte zwischen Muss-, Soll- und Kann-Zielen unterschieden werden. Hierüber kann im Projekt eine priorisierte Steuerung erfolgen, die insbesondere dann wichtig wird, wenn es zu Engpässen im Projekt kommt.

Die Muss-Ziele geben vor, was von dem Projekt unbedingt erwartet wird; eine Nichterreichung führt zu unmittelbaren Auswirkungen auf das Projekt. Soll-Ziele geben vor,

Zielart	Erläuterung	(typische) Beispiele	Anmerkungen
Muss-Ziel	Diese Ziele müssen im Laufe des Projekts erreicht werden, ansonsten gilt das Projekt als gescheitert.	Budget-Vorgaben, techn. 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 Leistungsvorgaben	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.

Tabelle 3: Übersicht über Muss-, Soll- und Kann-Ziele.

was für das Projektergebnis wünschenswert wäre; ihre Erfüllung führt zur Zufriedenheit der Projektbeteiligten. Eine Nicht-Erreichung dieser Ziele gefährdet nicht das Projekt als Ganzes, jedoch können die Soll-Ziele im Laufe des Projekts höher priorisiert werden, so dass auch sie besonders beachtet werden sollten. Über Kann-Ziele werden Themen erfasst, deren Umsetzung im Projektverlauf zwar wünschenswert ist, aber auf das eigentliche Projektgesamtergebnis und damit den Projekterfolg keinen Einfluss hat. Sie werden zumeist dann umgesetzt, wenn noch "Puffer", d.h. Budget oder Ressourcen vorhanden sind.

Die Zielarten können zudem durch Schlüsselworte bestimmt werden (siehe nachfolgende Tabelle). Auch wenn ein Dokument bei häufiger Verwendung der Schlüsselworte zur Beschreibung von Zielen etwas eintönig wirken kann, sollten in erster Linie diese Schlüsselworte verwendet werden, denn sie verweisen direkt auf die Verbindlichkeit. Es können auch Nicht-Ziele ("Was ist nicht Ziel des Projekts?") und auch Wunsch-Ziele ("Was ist wünschenswert, kann aber nicht zugesichert werden?") mit aufgenommen werden, damit diese im weiteren Verlauf des Projekts nachverfolgt werden können.

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

Tabelle 4: Schlüsselworte für die Verbindlichkeit von Projektzielen

Die Zieladressatenmatrix

Die Zieladressatenmatrix hält fest, wie die Ziele (möglicherweise) von den jeweiligen Projektbeteiligten bewertet werden. Hierzu werden die Ziele in einer Tabelle gelistet und die jeweiligen Stakeholder (hier Adressaten genannt) gegenübergestellt. Über ein Bewertungssystem (s. Legende in Bild 9) lassen sich damit schnell mögliche Zielpromotoren, aber auch Zielblockierer erfassen, um ggf. individuelle Maßnahmen abzuleiten.

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

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

Bild 9: Die Zieladressatenmatrix.

In der in Bild 9 dargestellten Zieladressatenmatrix wird deutlich, dass das Ziel 1 von der Vertriebsabteilung äußerst negativ bewertet wird. Hier müsste hinterfragt werden, welche Priorität dieses Ziel besitzt und welchen Einfluss der Vertrieb auf das Projekt hat. Ist die Priorität hoch und hat der Vertrieb sehr großen Einfluss auf das Projekt, so könnte sich hieraus ein K.-o.-Kriterium für das Projekt ergeben.

Die Erstellung der Zieladressatenmatrix obliegt dem Projektmanager. Es ist ratsam, sie nicht unbedingt der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, da sie subjektive Bewertungen enthält.

Die Zielbeziehungsmatrix

In den ersten Schritten der Zielermittlung werden die Ziele erfasst, wohlgeformt beschrieben, mit Messgrößen versehen und priorisiert. Die Beziehung der Ziele untereinander ist bis dahin aber noch nicht untersucht worden. Hierzu wird die Zielbeziehungsmatrix eingesetzt, mit deren Hilfe insbesondere sich widersprechende Ziele erkannt werden sollen.

Wird beispielsweise als Ziel eine preiswerte Lösung gefordert, gleichzeitig aber in einem weiteren Ziel besonders teures Material vorausgesetzt, so können nicht beide Ziele gleichzeitig umgesetzt werden – die Ziele sind konfliktbehaftet.

In der Zielbeziehungsmatrix werden konfliktbehaftete (konkurrierende), 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

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

Praxistipps:

- Erstellen Sie die Zielbeziehungsmatrix zumindest für alle hochpriorisierten Ziele.
- Wenn einzelne Ziele besonders häufig als "unterstützend" auftauchen, sollten diese Ziele ggf. höher priorisiert werden, denn sie sichern den Projekterfolg.
- Neutral zueinanderstehende Ziele müssen nicht gesondert behandelt werden. Allerdings könnte bei ihnen überprüft werden, unter welchen Umständen sie zu unterstützenden oder konfliktbehafteten Zielen werden.
- Konfliktbehaftete Ziele sollten möglichst sofort behandelt werden, denn aus ihnen könnten sich im Laufe des Projekts Probleme ergeben.

	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	

	konfliktbehaftet
	neutral
	unterstützend

Bild 10: Die Zielbeziehungsmatrix.

Die Projektzielliste

Die Projektzielliste beschreibt, wann welche Ziele im Laufe des Projekts umgesetzt werden sollen. Sie basiert auf dem Zielkatalog, ist jedoch weniger detailliert.

Zu Beginn des Projekts können nur die Daten des Basisplans eingetragen werden (linke Spalte). Treten Abweichungen auf, so werden diese in der mittleren Spalte notiert. Der tatsächliche Zeitpunkt der Zielerreichung wird dann in der rechten Spalte erfasst. Die Projektzielliste gibt also – ähnlich wie die Meilensteintrendanalyse – darüber Auskunft, wann relevante Ergebnisse erzielt werden sollen und wann sie tatsächlich im Laufe des Projekts erreicht worden sind.

Zielart	Erreichung im Ursprungs-Basisplan	Erreichung mit erster Basisplan-Ergänzung	Ziel erreicht am ...
Muss-Ergebnisziele			
Soll-Ergebnisziele			
Muss-Vorgehensziele			
Soll-Vorgehensziele			
Kann-Ziele			
Nicht-Ziele			

Bild 11: Die Projektzielliste.

Ausblick

Die in diesem Beitrag vorgestellten Werkzeuge und Methoden helfen Ihnen beim Finden, Beschreiben und Priorisieren von Projektzielen. Der zweite und abschließende Teil zeigt, wie Sie systematisch die Zielentwicklung von der Zielfindung bis zur Zielkommunikation durchführen.

Literatur

- Angermeier, Georg: **Projektziel**, in: Glossar, Projekt Magazin, 2012

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2012 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.