



Projektziele

Prozess der Zieldefinition

Warum Projektziele vereinbaren?

- **Rechtfertigung:** Die Projektziele dienen der **Legitimation** des Projekts. Warum soll die Organisation / das Unternehmen das Projekt durchführen?
- **Koordinationsfunktion:** Die Projektziele liefern den **Leitfaden** für die Steuerung von **komplexen** und **dynamischen** Projekten.
- **Unterstützung bei Entscheidungsprozessen:** Bei der Bewertung von **Alternativen** ist zu prüfen, inwieweit sie zur Erfüllung der Ziele beitragen.
- **Motivationsanreize:** Schaffung eines „Wir-Gefühls“.
- **Kontrollfunktion:** Projektziele beschreiben Sollwerte.
- **Informationsfunktion:** Ziele informieren die Projektmitarbeiter, aber auch das Projektumfeld über die künftigen Aktivitäten.

Begriffverwirrung

- Im **deutschen** Sprachraum wird der Begriff Ziele verwendet für
 - **Ergebnisziele**: Beschreibung des Projektergebnisses,
 - **Prozessziele**: Vorgehensweise, wie dieses Ergebnis erreicht werden soll.
- Begriffe im **englischsprachigen** Raum für die Zielbeschreibung:
 - **Objectives**, purpose, success criteria, deliverables
 - Im Allgemeinen wird damit das **Projektergebnis** beschrieben.

Überblick über den Prozess der Zieldefinition

Auf den folgenden Folien stelle ich einen **Zusammenhang** zwischen den verschiedenen Begriffen her, die sowohl im **deutschen** als auch im **englischen** Sprachraum für die **Zieldefinition** herangezogen werden.

Es handelt sich dabei **nicht** um eine bindende Definition! Es soll lediglich ein Anstoß sein, in konkreten Projekten eine Klärung des Zielfindungsprozesses herbeizuführen.

Prozess Zieldefinition

Zweck (purpose, main objectives)

- Allgemeine Begründung des Projekts ("**Warum?**").
- Beschreibung des gewünschten **zukünftigen Zustands**.
- Allgemeine Beschreibung der gewünschten **Vorteile**, welche mit dem Projektergebnis erreicht werden sollen.

Zweck (Purpose)

Prozess Zieldefinition

Erfolgskriterien (Success Criteria)

- Kriterien zur **Messung** des Erfolgs des tatsächlich eingetretenen Zustands.
- "Inwieweit habe ich die erhofften Vorteile **tatsächlich erreicht?**"
- Kriterien müssen messbar sein (**SMART** Kriterien, siehe Folie 12)

Zweck (Purpose)

Erfolgs-
kriterien

Success
Criteria

Prozess Zieldefinition

Business Case

- Die **Begründung des Projekts** erfolgt durch den **Kunden** bzw. das **Business**.
- Die Begründung erfolgt formell in Form eines **Business Case**, in dem Zweck und die erwarteten Vorteile des Projekts beschrieben werden.
- Die Erfolgskriterien sollen sicherstellen, dass "Wunsch" mit eingetretener Wirklichkeit **verglichen** werden kann.
- Die Messung des Erfolgs findet einige Zeit **nach dem Projektende** statt.

Business
Case

Zweck (Purpose)

Erfolgs-
kriterien

Success
Criteria

Prozess Zieldefinition

Projektergebnis / Liefergegenstände (Deliverables)

- Ausgehend vom **Zweck** und den festgelegten **Erfolgskriterien** erfolgt nun die Festlegung der **Projektliefergegenstände**.
- Die Projektlieferstände können mittels einer Hierarchie (**Breakdown Struktur**) beschrieben werden.
- Es wird also definiert, was **zum Projektende geliefert** werden muss.

Business
Case

Zweck (Purpose)

Erfolgs-
kriterien

Success
Criteria

Projekt-
ergebnis 1

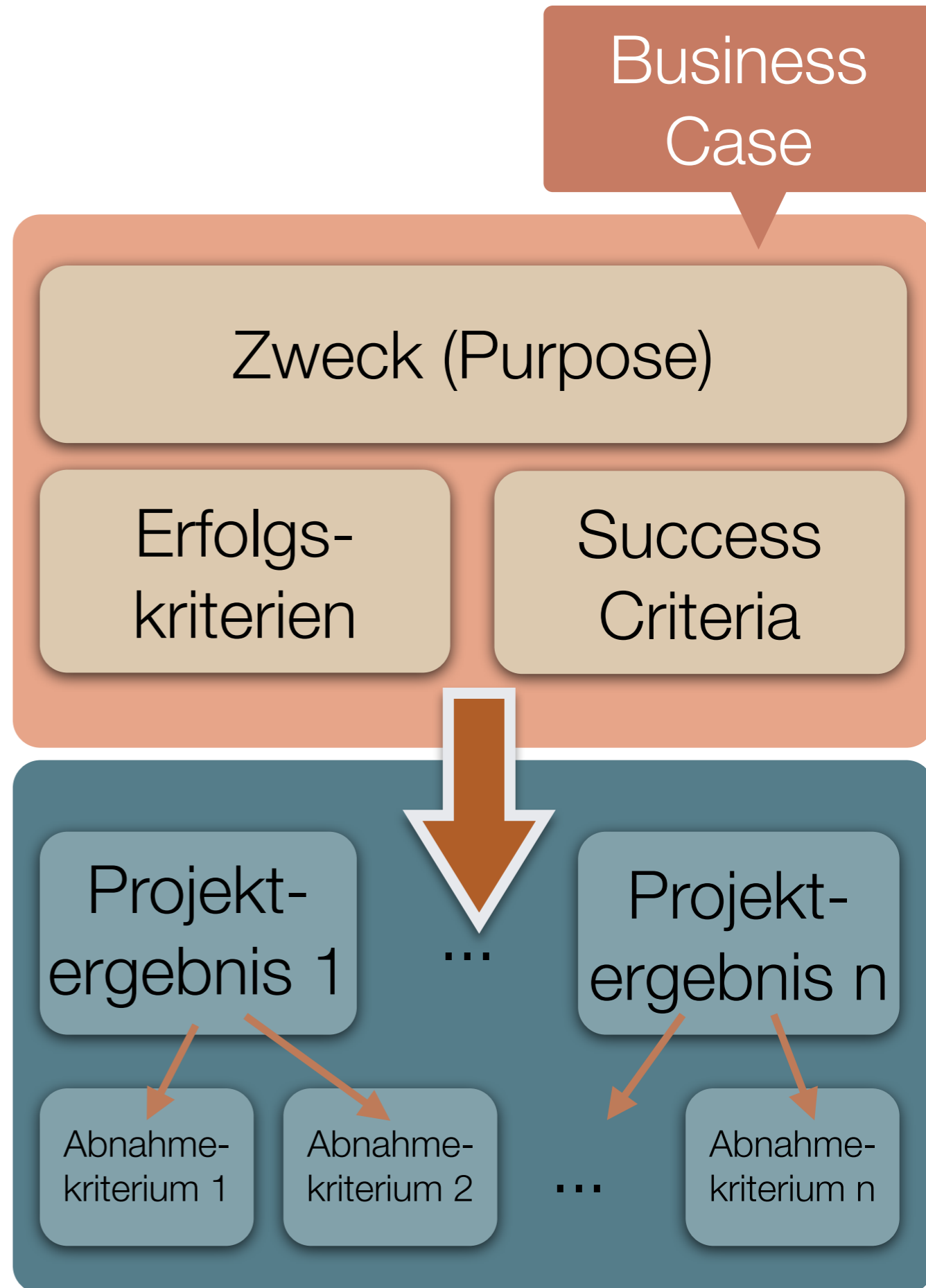
...

Projekt-
ergebnis n

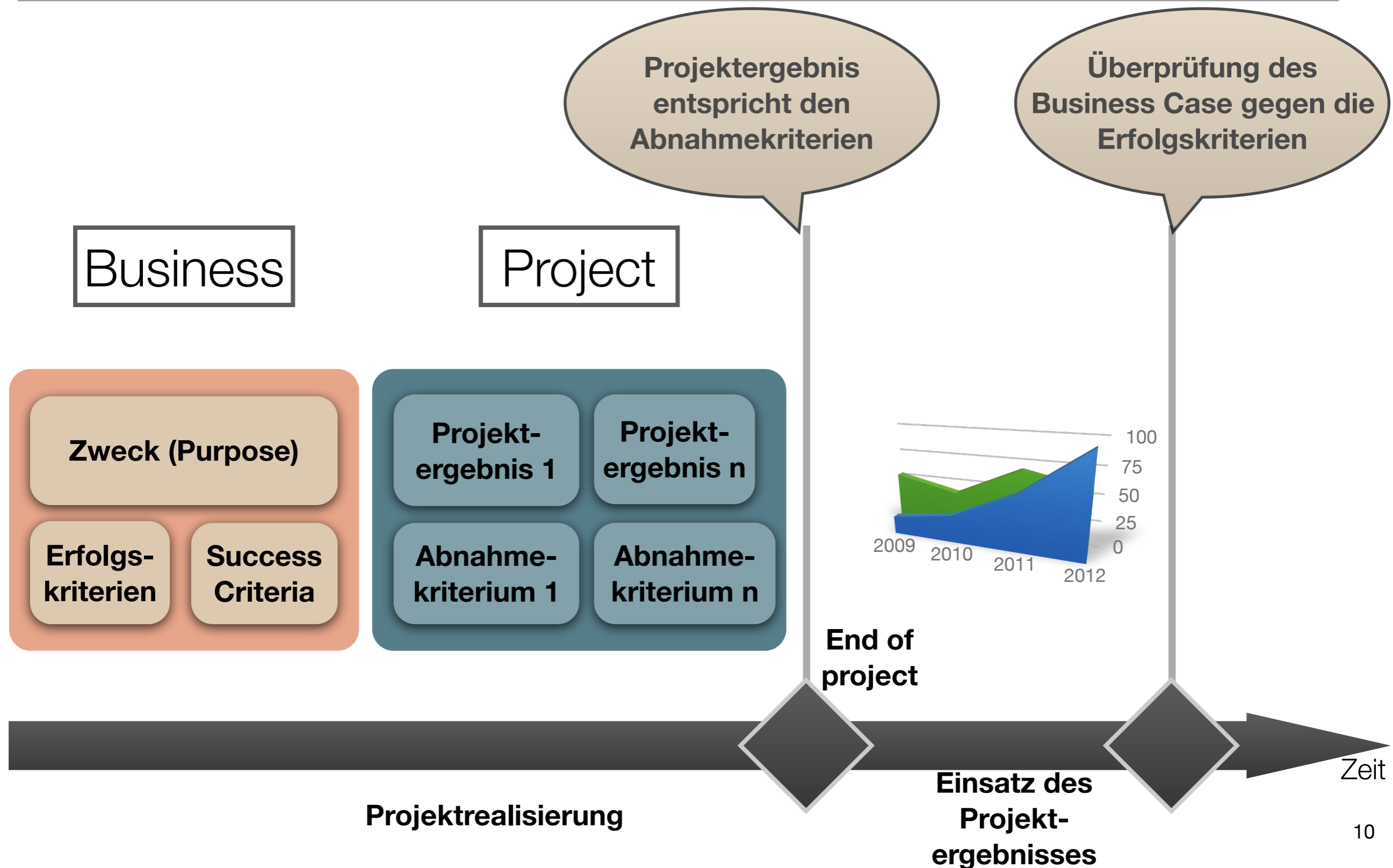
Prozess Zieldefinition

Abnahmekriterien (acceptance criteria)

- "Wann sind die Projektergebnisse so gut, dass sie der Kunde **akzeptiert**?"
- Die Abnahmekriterien bestimmen **messbar (SMART)** den Erfolg bzgl. der zu liefernden Projektergebnisse.
- Die Prüfung, ob die Projektergebnisse den Abnahmekriterien entsprechen, **erfolgt zum Projektende**.

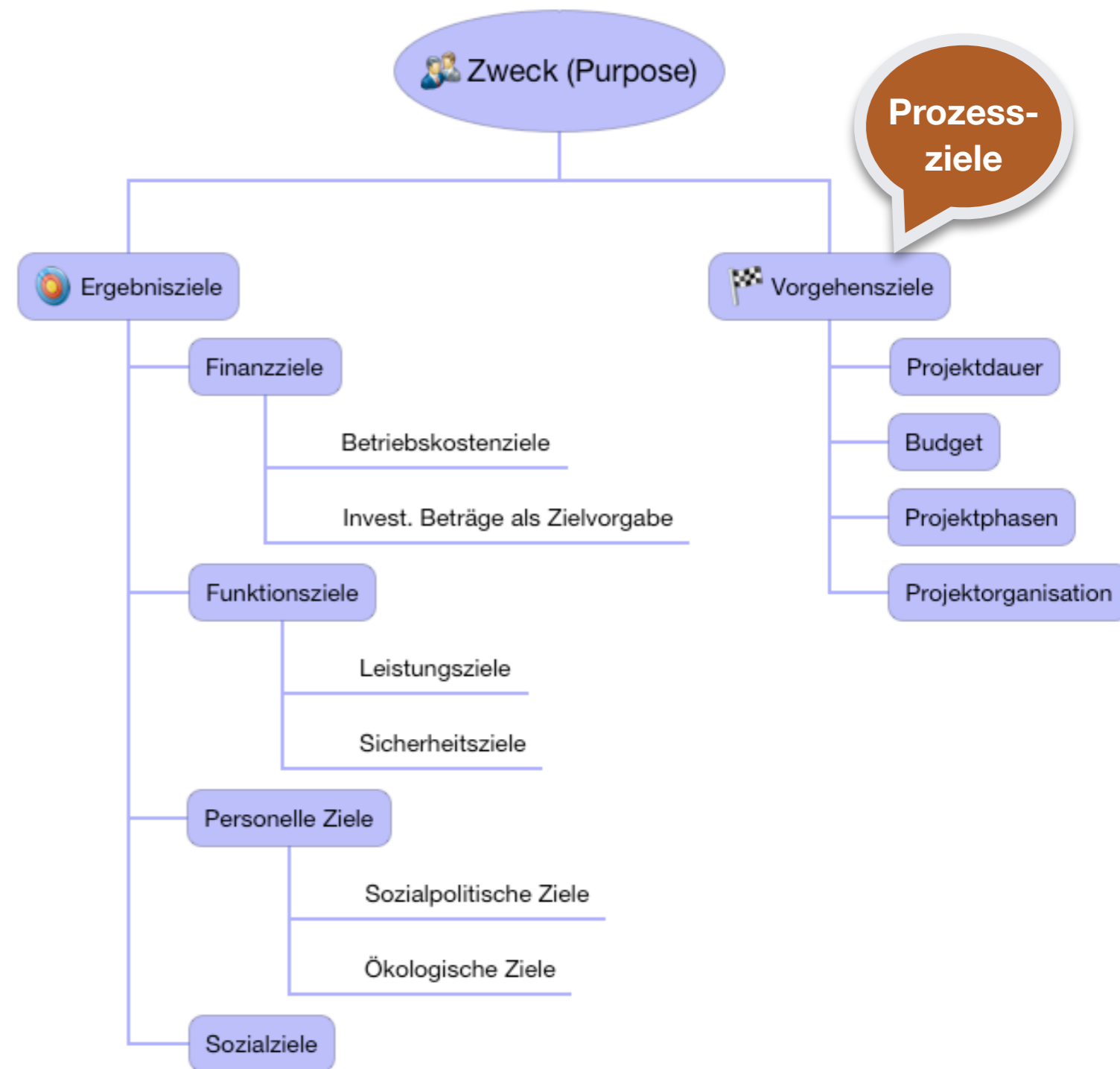


Prozess Zieldefinition



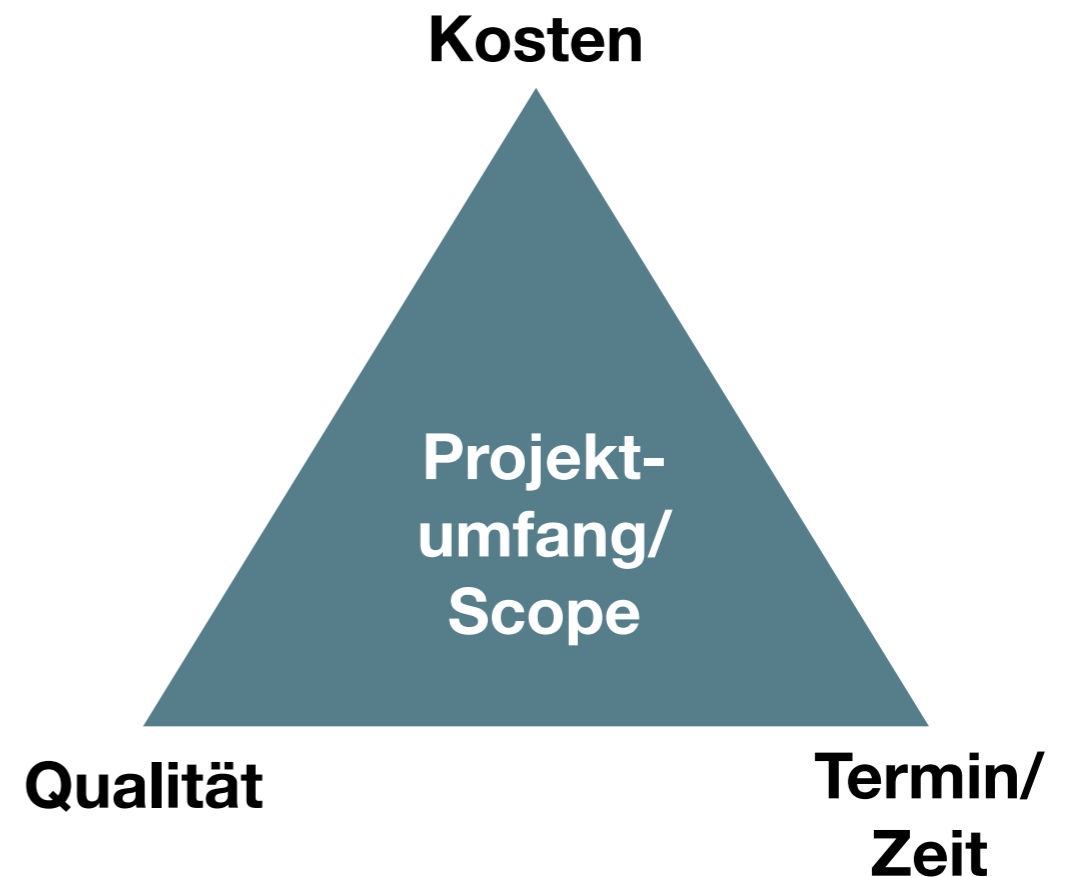
Ergebnis- und Prozessziele

- In den vorigen Folien wurde nur auf die **Ergebnisziele** eingegangen. Dies entspricht in vielen Fällen dem Ansatz im englischen Sprachraum.
- Ergebnisziele beschreiben den Liefergegenstand des Projekts (Deliverables).
- Prozessziele beschreiben das Vorgehen, wie das Projekt durchzuführen ist. Beispiele:
 - Forderung, bestimmte Personen oder Gruppen zu beteiligen.
 - Anwendung eines bestimmten Projektmodells.



Messbarkeit Ziele

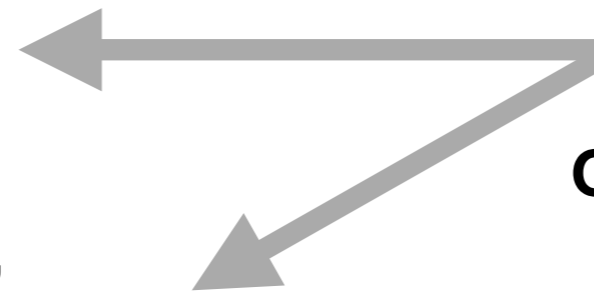
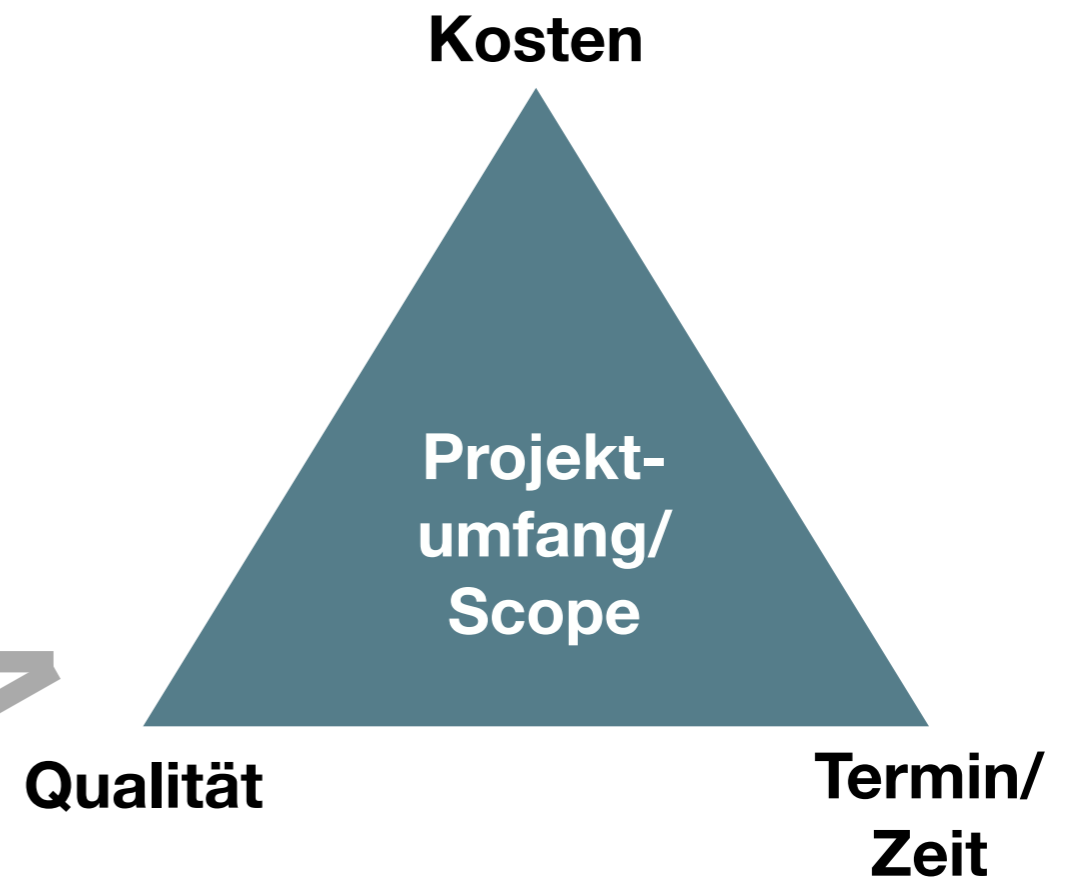
- Die Projektziele sind so formulieren, dass ihre Erreichung **messbar** ist
- Dies betrifft die **Erfolgskriterien**, **Projektergebnisse** und **Abnahmekriterien**
- **S**pezifisch (keine allg. Beschreibung)
- **M**essbar (Ergebnis ist messbar)
- **A**kzeptiert (von Stakeholdern)
- **R**ealistisch (muss möglich sein)
- **T**erminierbar (klare Terminvorgabe)



Messbarkeit Ziele

Wie kann man Projektziele **operationalisieren** (messbar machen)? Beispiele:

- **Zeit:** Termine, Dauern
- **Qualität:** ISO Richtlinien, Zielkennziffern
- **Zufriedenheit** (Mitarbeiter, Kunden): Fluktuationsrate, Anzahl Kundenbeschwerden, Umsatzerhöhung, Umfrageergebnisse



Zielbeziehungen

Welche Beziehungen können zwischen Zielen bestehen?

- **Komplementärbeziehungen**

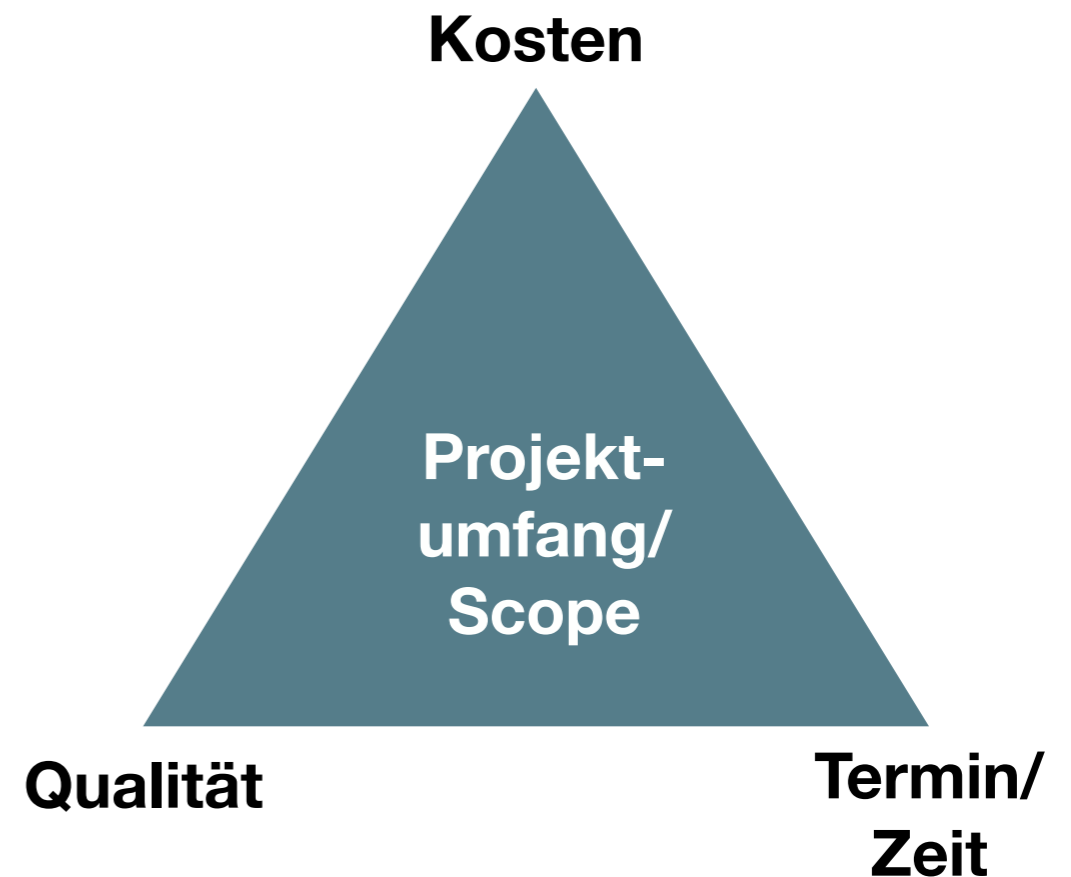
Ein höherer Erfüllungsgrad bei einem Ziel führt gleichzeitig zu einem höheren Erfüllungsgrad beim zweiten Ziel.

- **Konkurrenzbeziehungen**

Die zunehmende Erfüllung des einen Ziels kann nur durch Abstriche bei der Erfüllung des anderen Ziels erfolgen.

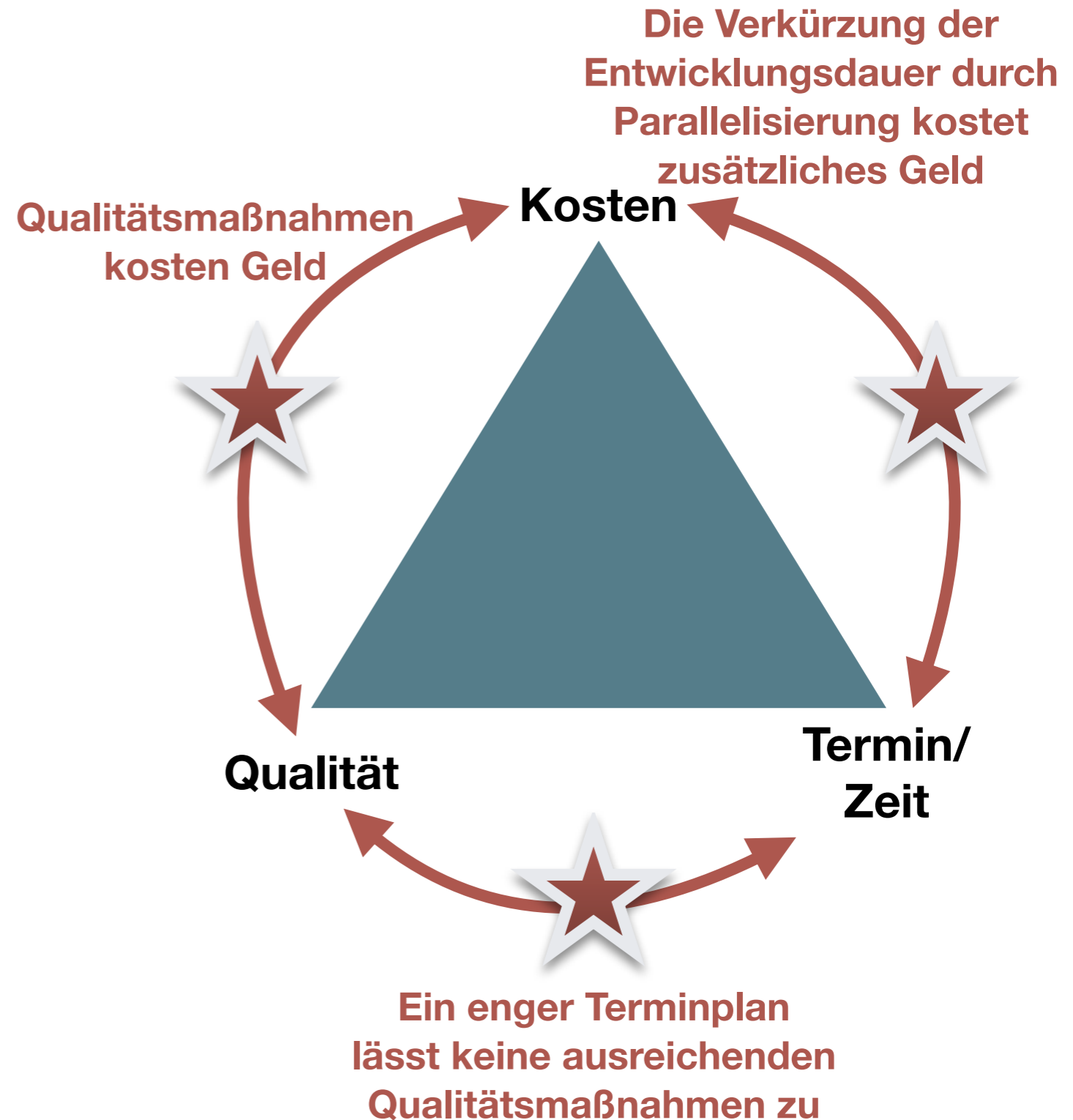
- **Antinomie**

Die Erfüllung des einen Ziels schließt die Erfüllung des zweiten Ziels aus.



Zielpräferenzen

- Ziele haben unterschiedlich **Bedeutungen**. Sie sind entweder wichtiger oder von nachgeordneter **Priorität**.
- Präferenzen müssen insbesondere bei **Zielkonflikten** (siehe vorige Folie) festgelegt werden.
- Präferenzen / Prioritäten / Gewichtungen unterstützen **Entscheidungen**, welche Ziele **vorrangig** verfolgt werden sollen.



Top-down und Bottom-up Ansatz zur Zielfindung

- Mit den Folien 5-10 wurde der allgemeine Prozess der Zieldefinition beschrieben. Die Ziele, Ergebnisse, Erfolgs- und Abnahmekriterien wurden hierbei nur als Blackboxes dargestellt.
- I.d.R. erfolgt das Detaillieren der Ziele und Projektergebnisse über mehrere **Hierarchieebenen** hinweg.
- **Top-down** Prinzip
 - Die Ziele werden oben nach unten vorgegeben und dabei immer weiter aufgeteilt und damit präzisiert.
- **Bottom-up** Prinzip
 - Einzelvorschläge werden gesammelt, ggf. um weitere übergeordnete Teilziele ergänzt und in die Zielstruktur eingefügt.

Top-down und Bottom-up Ansatz zur Zielfindung

Beispiel für Business Case

- Wirtschaftliche Ziele

- Rendite

- Angemessener Kostendeckungsbeitrag

- Niedrige Kosten

- Betriebskosten < 100 kEUR je Jahr

Erfolgskriterium
(Success Criteria)

Zweck
(Purpose)



Aus Erfolgskriterium vom Business Case wird Ergebnisziel abgeleitet

Beispiel für Ergebnisziel

- Funktionelle Ziele

- Hoher Automatisierungsgrad

- Abwicklung der meisten Prozesse über Software Workflows

- Umstellung von mind. 90 der 105 Prozesse

Abnahmekriterium
(Acceptance Criteria)

Top-down und Bottom-up Ansatz zur Zielfindung

Vor- & Nachteile Top-down Ansatz

- (+) Widerspruchsfrei
- (+) Berücksichtigung weitreichender Aspekte
- (-) Geringe Motivation der Mitarbeiter
- (-) Vernachlässigung Mitarbeiterwissen / Realitätsferne

Vor- & Nachteile Bottom-up Ansatz

- (+) Berücksichtigung Mitarbeiterwissen / Realitätsnähe
- (+) Hohe Motivation der Mitarbeiter
- (-) Vergangenheitsorientierung
- (-) Teilweise geringes Anspruchsniveau
- (-) Keine integrative Betrachtung

Anwendung des Gegenstromverfahrens
(Kombination Top-down und Bottom-up)

Referenzen und weiterführende Informationen

- **Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) der GPM**
 - Kapitel 1.03 (Projektanforderungen und Projektziele)
 - Siehe auch weiterführende Informationen im Kapitel 1.03 zur Nutzwertanalyse und Ansätze zur Zielgewichtung (Zielpräferenzbildung)
- **Webseite und Blog von Volker Nawrath**
 - Beantwortete Wiederholungsfragen aus PM3 (Fragen zur Prüfungsvorbereitung): **PM-technische Kompetenz, Kapitel 1.03**
 - Beantwortete Wiederholungsfragen aus dem GPM Buch "Projektmanager": **C - Operatives Projektmanagement, Kapitel C2 Projektziele (im PDF Dokument)**



Ende