

## Fachartikel

# Projektziele ermitteln, beschreiben und einordnen

## Teil 2: Der Zielentwicklungsprozess im Einsatz

Der erste Teil dieses Artikels stellte einen einheitlichen Zielermittlungsprozess vor und beleuchtete verschiedene Werkzeuge und Methoden, die den Projektmanager und sein Team bei der Zielermittlung unterstützen können. Dieser zweite und abschließende Teil beschreibt nun den Zielermittlungsprozess an einem durchgängigen Beispiel und zeigt, worauf Sie bei der Durchführung in der Praxis achten sollten.

### Praxisbeispiel: Erstellung einer neuen Website zur Produktdarstellung

Die Firma Hope-Solar möchte eine neue Website zur Präsentation der eigenen Produkte erstellen. Zwar existiert bislang schon eine Produkt-Website, diese ist jedoch bereits vor einigen Jahren entwickelt worden und entspricht nicht mehr dem Stand der Technik.

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. Die bisherige Website genügt den gestiegenen Anforderungen der Kunden und der Abteilung Marketing nicht mehr.			
Geschäftlicher Nutzen			
nicht direkt, sondern indirekt: Bessere Kundenbindung, späterer Ausbau			
Beteiligte / Stakeholder			
siehe Stakeholderliste			
Gesamtdauer; -aufwand	Meilensteine	Gesamtkosten	
ca. 1 Jahr; 8 PJ	tbd	ca. 0,8 Mio. EUR	
Randbedingungen			
Daten aus Altsystem müssen übernommen werden			
Datum	Version	Empf. Umsetzungstermin	Sonstiges
04.05.2012	1.00	ASAP	-

Bild 1: Der Projektsteckbrief des Beispielprojekts "Neue Website".

**Autor****Horst Peterjohann**

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

Berater, Coach und Trainer für Projektmanagement

Kontakt:

[kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://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

Die Angaben zu den Produkten sind auf der Website vorhanden, dennoch zeigt sich, dass einige Kunden mit der Darstellung nicht zufrieden sind. Daher soll eine interne Mannschaft, bestehend aus Produktmanagern, Mitgliedern der betroffenen Fachabteilungen und Software-Entwicklern, eine neue Website erstellen, die besonders viele Wünsche und Anregungen der Kunden und Mitarbeiter umsetzen soll.

Die Stakeholder für das Projekt sind schnell bestimmt und in einer Tabelle (Bild 2) aufgelistet: Im Vorfeld ließen sich bereits der Projektmanager sowie das Projektteam benennen. Der Projektsponsor kommt aus dem Management, steht dem Projekt positiv gegenüber und hat aufgrund seiner Stellung im Unternehmen sehr großen Einfluss auf das Projekt. Ebenfalls sehr einflussreich ist die Vertriebsabteilung, die jedoch keinen unmittelbaren Mehrwert erkennt und daher dem Projekt neutral gegenübersteht.

Stakeholder	Einstellung zum Projekt	Einfluss auf das Projekt
Projektmanager	+	o
Projektteam	+	o
Projektsponsor	+	++
Kunde	o	+
Abteilung Vertrieb	o	++
Abteilung Marketing	++	+
Produktmanager A	+	o
Produktmanager B	-	++
Abteilung IT	+	-

Einstellung	
++	sehr positiv
+	positiv
o	neutral
-	negativ
--	ablehnend

Einfluss	
++	sehr stark
+	stark
o	mittel
-	gering
--	sehr gering

Bild 2: Die Stakeholderliste (Auszug) des Beispielprojekts.

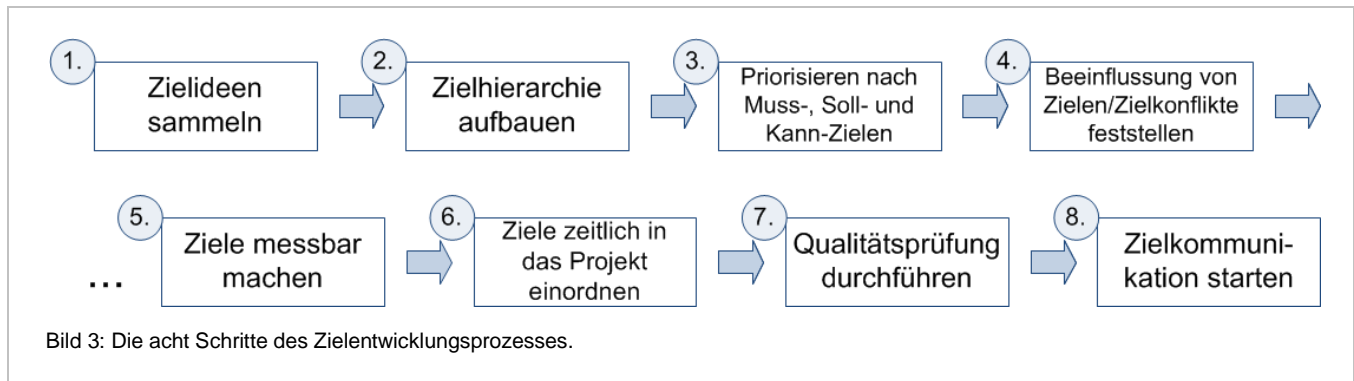
Treibende Kraft für das Projekt ist die Marketing-Abteilung, die sich vor allem ein neues Gesamtlayout der Website wünscht. Die beiden beteiligten Produktmanager haben eine unterschiedliche Meinung über das Projekt: Während Produktmanager A meint, mit einer neuen Website könnten seine Produkte besser dargestellt werden, hält Produktmanager B das Projekt für Ressourcenverschwendung. Die IT-Abteilung, die das Projekt technisch realisieren soll, steht dem Projekt sehr positiv gegenüber und verspricht sich Zugang zu neuen Technologien.

Der Begriff "Kunde" wird hier für diejenigen externen Personen gewählt, die auf die Website zugreifen, um sich dort Informationen anzuschauen oder herunterzuladen. Ob sie dann tatsächlich Produkte und Dienstleistungen von Hope-Solar kaufen ist (aus Sicht des Projekts) nebensächlich.

Um einen möglichst breiten Konsens zu erreichen, wird großer Wert auf eine Zielermittlung gelegt, in die sich alle Beteiligten einbringen können. Obwohl noch keine Erfahrungen vorhanden sind, wird der Zielermittlungsprozess, der im ersten Teil dieses Fachartikels vorgestellt wurde, als Ansatz gewählt. Das Vorprojektteam setzt sich schließlich aus Mitarbeitern der direkt betroffenen Fachabteilungen (Vertrieb, Marketing, IT) zusammen. Vorprojektmanager und Vorprojektteam werden mit Unterzeichnung des Projektauftrags zum Projektmanager und Projektteam.

## Ziele entwickeln in acht Schritten

Der hier beschriebene und in unserem Beispiel eingesetzte Zielentwicklungsprozess besteht aus acht Einzelschritten (Bild 3).



**!** Dieser Prozess gibt zwar eine gewisse Reihenfolge vor, muss jedoch keinesfalls strikt durchlaufen werden: Einzelne Prozessschritte lassen sich auch gleichzeitig durchführen, einige können weggelassen werden und sogar Rücksprünge sind möglich. Wichtig ist am Ende, dass nach der Zielermittlung alle Projektziele in einem Dokument, dem Zielkatalog, zusammenfassend und komplett beschrieben sind.

## Warum ein Prozess?

Die Projektziele müssen vor Projektstart definiert werden, denn exakte Zieldefinitionen sind für das Projekt unerlässlich. Doch warum entstehen dann häufig in der Praxis Fehler, wenn es um den richtigen Umgang und Einsatz von Projektzielen geht? Die Gründe hierfür können bei den einzelnen Projekten sein:

- Die Zielermittlung erfolgt unkoordiniert, da geeignete Werkzeuge und Methoden fehlen und ein Zielermittlungsprozess nicht definiert ist.
- Die Ziele werden üblicherweise vor dem Projektstart festgelegt, also zu einem Zeitpunkt, wo ein verantwortlicher Projektmanager noch nicht benannt worden ist. Die Erstellung der Zielermittlung obliegt dann einem Vorprojektmanager, der im Zweifel weder Budget noch Mitarbeiter für diese Aufgabe hat.
- Sollte zum Projektstart dieser Vorprojektmanager nicht zum Projektmanager benannt werden, können Informationen verloren gehen. Entsprechend gibt es keinen Promotor für die Zielermittlung, so dass diese häufig eher "stiefmütterlich" behandelt wird.
- Es werden zwar die Ziele erfasst, aber sie werden fehlerhaft beschrieben oder sind nicht überprüfbar. Die Ursache hierfür kann ungenügende Kenntnis bzw. Schulung der Mitarbeiter sein, aber auch eine mangelhafte Motivation.
- Zwischen Zielen und Anforderungen wird nicht unterschieden: Im Anforderungsmanagement (Requirements Engineering) sind Ziele den Anforderungen übergeordnet und entsprechend weniger konkret. In der Literatur zum Projektmanagement wird jedoch häufig keine deutliche Unterscheidung vorgenommen, sondern oftmals nur von Zielen gesprochen (die dann Anforderungen enthalten).
- Der Zielbegriff ist "unscharf": Die Beteiligten haben ein unterschiedliches Verständnis davon, was Ziele genau bedeuten. Entsprechend wird der Begriff "Ziel" im Projekt inflationär benutzt.

## Bevor Sie mit der Zielermittlung starten

- 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 Zielermittlung starten.
- Achten Sie darauf, dass wichtige Dokumente vor der Zielermittlung vorliegen. Dazu zählen u.a. Machbarkeitsstudien, die Wirtschaftlichkeitsstudie oder die Stakeholderliste.
- Klären Sie, wer die Kosten der Zielermittlung (in der Vorprojektphase) trägt. Sie können nicht erwarten, dass Mitarbeiter bei der Zielermittlung zur Verfügung stehen, wenn nicht klar ist, auf welche Kostenstelle die Tätigkeiten verbucht werden können. Daher müssen vorab Aufwände für die Zielermittlung geschätzt und genehmigt werden.
- Achten Sie darauf, die "richtigen" Mitarbeiter bei der Zielermittlung einzubeziehen. Vielfach werden zur Zielermittlung diejenigen Mitarbeiter "abgestellt", die gerade frei sind und nicht die, die aufgrund ihres Wissens benötigt werden.
- Planen Sie Zeit für die Zielermittlung ein. Vom Beginn der Zielermittlung bis zum Abschluss können einige Wochen vergehen.
- Berücksichtigen Sie die Vor-Meilensteine: Die Vor-Projektphase selbst lässt sich oft in weitere Teilphasen untergliedern (z.B. Initialisierung, Definition etc.), in denen Zwischenüberprüfungen anhand von Dokumenten stattfinden. So wird für die Zielermittlung eine Stakeholderliste benötigt, während die Ergebnisse der Zielermittlung für die Erstellung des Projektauftrags wichtig sind.

## Der Zielentwicklungsprozess im Detail

Die Zielermittlung beginnt idealerweise mit einem Zielworkshop, der je nach Projektgröße einen halben bis zu zwei Tagen dauern kann. An diesem Workshop sollten alle (zukünftigen) Projektteammitglieder teilnehmen, die zur Zielermittlung etwas beitragen können. Die Teilnehmeranzahl sollte nicht mehr als zehn bis zwölf Personen betragen: Gehören zum Projekt noch mehr Mitarbeiter, so gilt es, die Teilnehmerzahl entsprechend zu begrenzen. Die Schritte 1 bis 5 des Zielermittlungsprozesses könnten bereits in diesem Workshop umgesetzt werden.

### Projektzielworkshop – Agenda, 1 Tag

	Hilfsmittel
08:00 – 08:30h Begrüßung, Einleitung, Vorstellung des Zielprozesses & der Werkzeuge und Methoden	
08:30 – 12:00h Ziele finden und sammeln	Zielkreuz
12:00 – 13:00h Mittagspause	Brainstorming
13:00 – 13:30h Ziele clustern	Zielpyramide
13:30 – 14:30h Ziele ausformulieren, priorisieren	Zielkatalog
14:30 – 15:30h Ziele überprüfen und reduzieren	Zieladressatenmatrix
15:30 – 16:00h Kaffeepause	Zielbeziehungs-matrix
16:00 – 17:00h Ziele operationalisieren	Zielkatalog
17:00 – 17:30h Projektzielliste zeitlich einordnen	Zielliste
17:30 – 17:45h Abschluss, Zusammenfassung der Ergebnisse	
ab 17:45h Informeller Ausklang	

Bild 4: Agenda für den Projektzielworkshop.

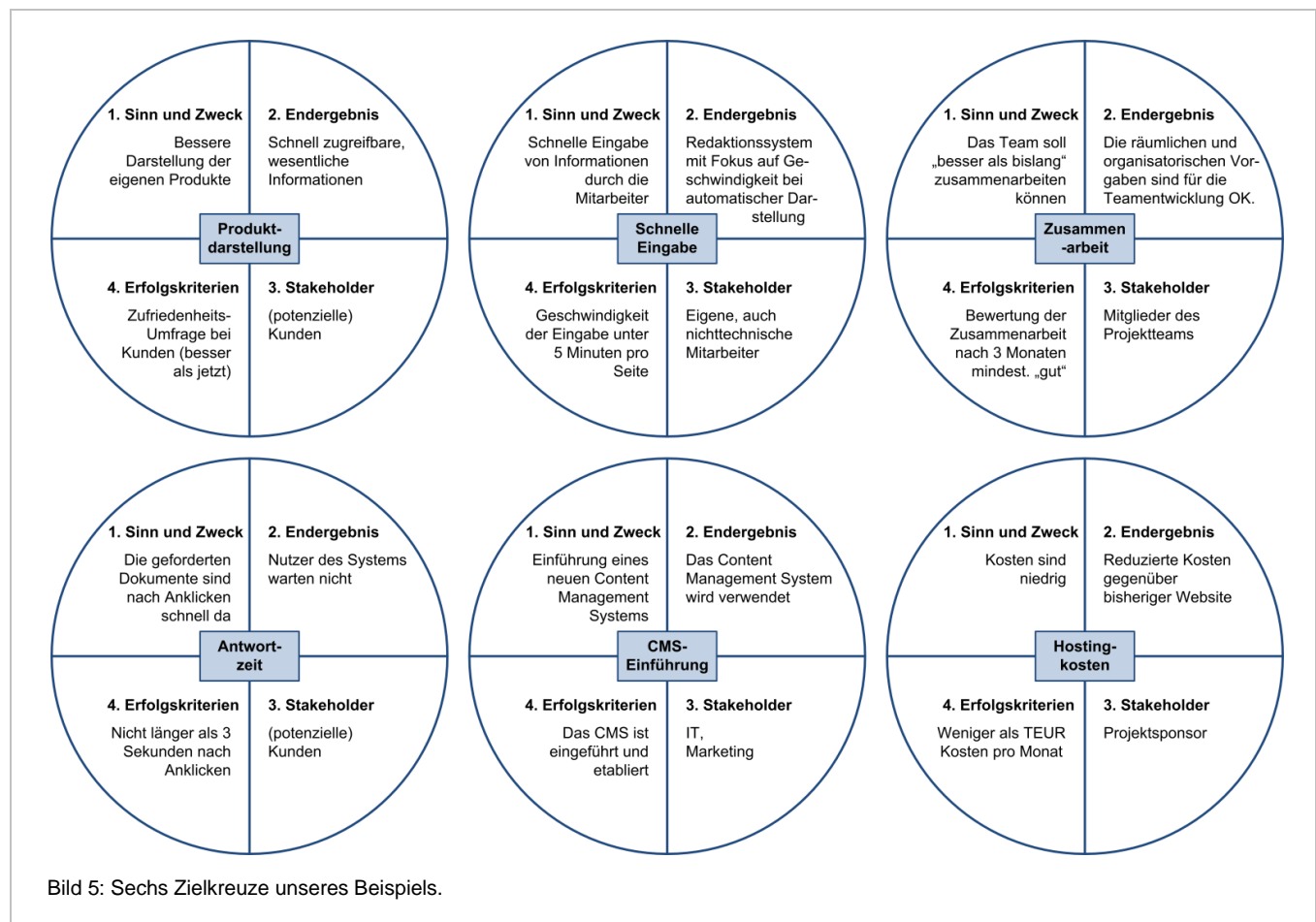
Vorab sollte den Teilnehmern des Zielworkshops (und dem Projektsponsor) verdeutlicht werden,

- 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.

In unserem Beispielprojekt wird ein moderierter Ganztagesworkshop mit acht Teilnehmern durchgeführt (Bild 4).

### Schritt 1: Zielideen sammeln

Zu Beginn des Zielworkshops sammelt das Projektteam die Zielideen. Hierzu kann besonders gut das Zielkreuz verwendet werden. Die Teilnehmer schreiben die Ziele stichwortartig in die Mitte von Zielkreuzen und füllen anschließend die weiteren Felder aus. Zur Unterstützung der Zielsammlung können verschiedene Kreativitätstech-



niken wie das Brainstorming eingesetzt werden. Lassen Sie an dieser Stelle auch Zielideen zu, die nicht unmittelbar für jeden nachvollziehbar sind.

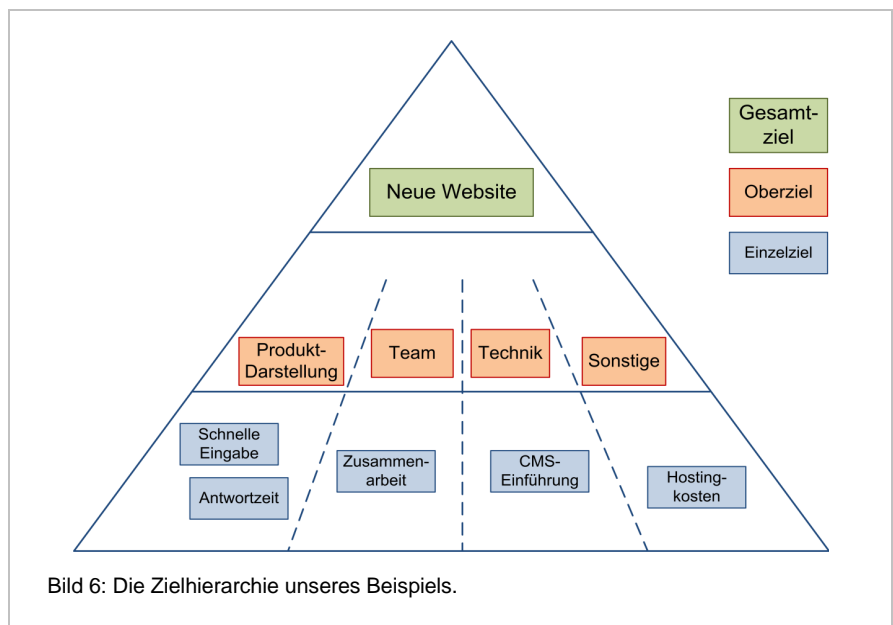
Die Zielkreuze werden üblicherweise auf große, vorbereitete Karten geschrieben, die dann an Metaplan-Wände geheftet werden. Der Mitarbeiter, der das Ziel benannt hat, sollte beim Aufheften erklären, was sich hinter dem Ziel verbirgt, da zu diesem Zeitpunkt die Ziele noch nicht komplett ausformuliert sind.

Auf diese Weise erstellen die Teilnehmer in der ersten Tageshälfte einige Dutzend Zielkreuze, von denen sechs in Bild 5 dargestellt sind. Die Zielkreuze sind stichpunktartig formuliert und enthalten keine Zielart (Muss-, Soll- und Kann-Ziele) oder eine andere Priorisierung.

## Schritt 2: Zielhierarchie aufbauen

Bei einer großen Anzahl von Zielen (ab ca. 10 bis 15) ist es sinnvoll, diese zu "clustern", d.h. bestimmten Themengebieten oder Oberzielen zuzuordnen. Die Oberziele ergeben sich meist automatisch aus den ermittelten Zielen, Themengebiete sind oftmals durch den Unternehmenskontext vorgegeben. In unserem Beispiel könnten die Themengebiete "Darstellung", "Technik", "Team" und "Sonstige" lauten.

- Unter "Darstellung" befinden sich diejenigen Ziele, die sich auf eine gute und schnelle Website beziehen: Entsprechend wäre "Produktdarstellung" ein Oberziel und "Schnelle Eingabe" wie auch "Antwortzeit" untergeordnete Ziele.
- "Zusammenarbeit" gehört zum Themengebiet "Team"
- "CMS-Einführung" gehört zum Themengebiet "Technik"
- "Hostingkosten" gehört zum Themengebiet "Sonstige"



So entsteht eine Zielhierarchie, aus der sich ableiten lässt, welchen Schwerpunkt das Projekt hat; dort, wo die meisten Ziele genannt werden, liegt automatisch auch ein Fokus. Ebenso wird deutlich, ob Ziele zu allen sonst üblichen Themengebieten benannt worden sind oder ob bestimmte Themenbereiche bei der Zielermittlung nicht betrachtet wurden.

## Schritt 3: Priorisieren nach Muss-, Soll- und Kann-Zielen

Die Priorisierung kann nach der Erstellung der Zielhierarchie erfolgen. Es werden dazu die Zielkreuze verwendet, die weiter ausformuliert und in eine Tabelle übertragen werden. Diese Tabelle lässt sich gemeinsam mit dem Projektsteckbrief (Bild 1) zum Zielkatalog ausbauen, welcher dann das zentrale Dokument zur Zielverwaltung darstellt.



In unserem Beispiel wurden zwei Muss-, drei Soll- und ein Kann-Ziel identifiziert (Tabelle 1, zweite Spalte von rechts). Das Muss-Ziel "Produktdarstellung" (welches bereits in Schritt 2 als "Oberziel" benannt wurde) erhält als einziges die Priorität A, muss also bevorzugt behandelt und umgesetzt werden.

Id	Stichwort	Langfassung	1. Sinn und Zweck	2. End- ergebnis	3. Stakeholder	4. Erfolgs- kriterien	Zielart	Prio
1	Produkt- darstellung	Die Produkte werden auf der Website 2.0 so dargestellt, dass man schnell & gut informiert wird	Bessere Darstellung der eigenen Produkte	Schnell zugreifbare, wesentliche Informationen	(potenzielle) Kunden	Zufriedenheits-Umfrage bei Kunden (besser als jetzt)	Muss	A
2	Schnelle Eingabe	Die Eingabe durch die eigenen Mitarbeiter kann schnell ohne Vorkenntnisse erfolgen	Einfache und schnelle Eingabe von Informationen	Redaktionssystem mit Fokus auf Geschw. bei automatischer Darstellung	Eigene, auch nichttechnische Mitarbeiter	Geschwindigkeit der Eingabe unter 5 Minuten pro Seite	Muss	B
3	Zusammen- arbeit	Die Zusammenarbeit im Projektteam wird gefördert	Das Team soll „besser“ zusammenarbeiten können	Die räumlichen und organisat. Vorgaben sind für das Team OK	Projektteam	Bewertung der Zusammenarbeit nach 3 Monaten minst. „gut“	Soll	B
4	Antwortzeit der Website	Die Antwortzeit der Website ist so, dass kein "Warten" notwendig ist	Die geforderten Dokumente sind nach Anklicken schnell da	Nutzer des Systems warten nicht	(potenzielle) Kunden	Nicht länger als 3 Sekunden nach Anklicken	Soll	B
5	CMS- Einführung	Ein neues Content Management System wird zur Umsetzung der neuen Website eingesetzt	Einführung eines neuen Content Management Systems	Das Content Management System wird verwendet	IT, Marketing	Das CMS ist eingeführt und etabliert	Soll	B
6	Hostingkosten senken	Die Hostingkosten werden gesenkt	Kosten sind niedrig	Reduzierte Kosten gegenüber bisher. Website	Projektsponsor	Weniger als 1.000 EUR Kosten pro Monat	Kann	C

Tabelle 1: Der Zielkatalog unseres Beispiels (Auszug).

### Einsatz der Zieladressenmatrix

Um die Wichtigkeit (Zielart und Priorität) einzelner Ziele zu bestimmen, ist der Einsatz der Zieladressenmatrix hilfreich, da sich hier die Stakeholder den Zielen gegenüberstellen lassen (Bild 7). Ziele, die von besonders wichtigen oder mächtigen Stakeholdern gewünscht werden, sollten entsprechend eingestuft und bevorzugt behandelt werden. Die Bewertung, ob die Stakeholder die Umsetzung der Ziele eher begrüßen oder nicht, kann durchaus subjektiv sein, da die Stakeholder nicht unbedingt direkt befragt werden.

In unserem Beispiel kann aus der Zieladressenmatrix abgeleitet werden, dass

- die Einführung des neuen CMS von einigen Stakeholdern negativ gesehen wird, weil sie die Befürchtung haben, mit einem anderen Bedienungskonzept schlechter arbeiten zu können als mit dem bisherigen.
- vom Projektteam die (Verbesserung der) Zusammenarbeit im Team besonders gewünscht wird, die Abteilung Vertrieb dem aber eher skeptisch gegenübersteht, da einige Vertriebsmitarbeiter ins Projektteam abwandern und sich dann nicht mehr so stark der Vertriebsabteilung verpflichtet fühlen.

- die Senkung der Hostingkosten ein besonderes Anliegen des Projektsponsors zu sein scheint, denn hier ist seine Bewertung höher als bei den anderen Zielen. Die Hostingkosten sind jedoch für die meisten anderen Stakeholder kein herausgehobenes Ziel.

Ziele \ Adressaten	Projektmanager	Projektteam	Projektsponsor	Kunde	Abteilung Vertrieb	Abteilung Marketing	Produktmanager A	Produktmanager B	Abteilung IT
Produktdarstellung	o	o	+	++	+	++	+	+	o
Schnelle Eingabe	o	+	o	o	o	++	o	o	+
Zusammenarbeit	++	++	+	o	-	+	o	o	+
Antwortzeit der Website	+	+	+	+	+	+	o	+	+
CMS-Einführung	o	+	o	o	o	-	+	-	-
Hostingkosten senken	+	o	++	o	o	o	o	o	o

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

Bild 7: Die Zieladressatenmatrix unseres Beispiels.

Am Ende dieses Schrittes liegt der Zielkatalog in einer Fassung vor, mit der unmittelbar weitergearbeitet werden kann: Die Zielkreuze werden nicht mehr benötigt. Die Zieladressatenmatrix sollte man für den weiteren Projekteinsatz aufheben, denn daraus lassen sich mögliche Konflikte erkennen; aus diesem Grund sollte die Zieladressatenmatrix auch nicht unbedingt der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen.

### Praxistipp

Gleichen Sie die Stakeholderliste mit der Zieladressatenmatrix ab. Wenn es für einzelne Stakeholder kein wünschenswertes Ziel gibt, so wird die Einstellung zum Projekt ebenfalls kaum positiv sein.

### Schritt 4: Beeinflussung von Zielen / Zielkonflikte feststellen

In den ersten drei Schritten wurden die Ziele priorisiert und ein Zielkatalog erstellt. Bevor es an die detaillierte Ausformulierung der Ziele geht, werden diejenigen Ziele ausgefiltert, die nicht mehr weiterverfolgt werden sollen. Gründe für das Nicht-Weiterverfolgen von Zielen können sein:

- ein Ziel ist in einem anderen Ziel enthalten, braucht also nicht mehr separat betrachtet werden
- ein Ziel hat keine Promotoren, niemand möchte das Ziel unbedingt verwirklicht haben
- ein Ziel ist weder mess- noch überprüfbar
- Ziele widersprechen sich, können damit nicht gleichzeitig erreicht werden



### Praxistipp

Löschen Sie einmal erfasste Ziele nicht aus dem Zielkatalog, auch wenn Sie sie nicht weiter betrachten möchten. Markieren Sie stattdessen diese Ziele als "nicht weiterzuverfolgen" und schreiben Sie den Grund und das Datum hinzu.

In unserem Beispiel wird festgestellt, dass die Einführung eines neuen CMS dem Ziel der Kostenreduzierung widerspricht (Bild 8). Der Hintergrund könnte sein, dass das CMS eine andere, teurere Hardware verlangt als das bisherige System und damit höhere Kosten verbunden sind. Beide Ziele können also nicht gleichzeitig erreicht werden. Entsprechend muss nachgebessert werden: Entweder man nimmt eines der beiden Ziele aus dem Zielkatalog heraus oder man definiert diese Ziele um. Nach Betrachtung der schon erfolgten Ziel-Priorisierung und der Zieladressatenmatrix erfolgt in unserem Beispiel eine Rücksprache mit dem Projektsponsor: Dieser stimmt einer neuen Zielformulierung "Hostingkosten steigen nicht" zu; dieses Ziel scheint erreichbar zu sein.

	Produktdarstellung	Schnelle Eingabe	Zusammenarbeit	Antwortzeit der Website	CMS-Einführung	Hostingkosten senken
Produktdarstellung	X					
Schnelle Eingabe	-	X				
Zusammenarbeit	-	-	X			
Antwortzeit der Website	-	-	-	X		
CMS-Einführung	-	-	-	-	X	
Hostingkosten senken	-	-	-	-	-	X
Konflikt						1
Neutral				1	2	
Unterstützend					2	

	konfliktbehaftet
	neutral
	unterstützend

Bild 8: Die Zielbeziehungsmatrix unseres Beispiels.

### Schritt 5: Ziele messbar machen

Da alle Ziele mess- oder mindestens überprüfbar sein müssen, werden hierzu die Erfolgskriterien aus den Zielkreuzen oder dem Zielkatalog zu Messkriterien ausgebaut. Hierzu können die Regeln zu den wohlgeformten Zielen (aus Teil 1) herangezogen werden. Nachfolgend zwei wohlgeformte Ziele für unser Beispiel:

- Das Ziel "Schnelle Eingabe" wird folgendermaßen ausformuliert: "Die Eingabe neuer Produktangaben für eine Seite – bestehend aus einer PDF-Datei und bis zu 100 Wörtern Text – dauert in 90% der Fälle nicht mehr als fünf Minuten für einen eingearbeiteten Mitarbeiter. Mit Abschluss des Projekts ist dies bereits nachzuweisen."
- Aus dem Ziel "Zusammenarbeit" wird: "Die Zusammenarbeit im Projektteam wird gefördert, so dass eine sehr gute Teamleistung über die Projektlaufzeit von 12 Monaten und darüber hinaus erwartet werden kann. Es werden räumliche und organisatorische Maßnahmen durchgeführt, die dann drei Monate nach Projektstart durch eine Befragung auf ihre Wirkung hin überprüft werden. Das Ergebnis der Überprüfung muss im Durchschnitt ein "gut" oder besser erhalten."

Die nachfolgende Checkliste (Bild 9) hilft bei der Überprüfung, ob die Projektziele messbar gemacht wurden. Sie enthält auch Elemente, die den weiteren Projektverlauf betreffen, z.B. Termine oder Aufwands-schätzungen. Zudem umfasst die Checkliste die Frage nach den Projekt-Abbruchkriterien bei der Nicht-Zielerreichung: Auch diese Kriterien könnten während des Zielermittlungsprozesses festgelegt 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"/>	

Bild 9: Checkliste für die Messbarkeit von Projektzielen.

Die Checkliste können Sie im PDF-Format gemeinsam mit dem Artikel herunterladen.

### Schritt 6: Ziele zeitlich in das Projekt einordnen

Sind die Ziele ermittelt, passend formuliert und beschrieben, mit Messgrößen überprüfbar gemacht und priorisiert, kann der Vorprojektmanager damit beginnen, diese in eine zeitliche Abfolge zu bringen. Hierzu lässt sich der Meilensteinplan des Projekts verwenden, an den die Ziele angehängt werden können. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn der Projektstrukturplan und der Terminplan vorliegen, kann dann eine genauere Einplanung der Zielüberprüfung und -erreichung erfolgen.

Zielart	Einzelziel	Erreichung im Ursprungs-Basisplan	Erreichung mit erster Basisplan-Ergänzung	Ziel erreicht am ...
Muss-Ergebnisziele	Produktdarstellung	9 Monate nach Projektstart		
	Schnelle Eingabe	6 Monate nach Projektstart		
Soll-Ergebnisziele	Antwortzeit der Website	3 Monate nach Projektstart		
Muss-Vorgehensziele				
Soll-Vorgehensziele	CMS-Einführung	3 Monate nach Projektstart		
	Zusammenarbeit	3 Monate nach Projektstart		
Kann-Ziele	Hostingkosten steigen nicht	bei Projektabschluss		
Nicht-Ziele				

Bild 10: Die Projektzielliste unseres Beispiels vor Projektstart.

### Schritt 7: Qualitätsprüfung durchführen

Sind alle Ziele im Zielkatalog erfasst und beschrieben, so sollte eine Überprüfung der Zielermittlungsergebnisse und -dokumente durch einen neutralen Prüfer in Form eines Mini-Audits erfolgen. Es wird durch Abfrage beim Vorprojektmanager und Vorprojektteam überprüft, ob mit den ermittelten Zielen das Projekt gestartet werden kann. Obwohl sich die Qualitätsprüfung rein formal durchführen ließe, sollte man hier Diskussionen zulassen, um so nochmals das gemeinsame Verständnis zu fördern.

Entsprechend ist ein abschließendes, kurzes "Qualitätstreffen" hilfreich, an dem diejenigen teilnehmen, die auch bereits beim Zielworkshop dabei waren. Bei diesem Treffen wird das Ergebnis des Audits vorgestellt.

Die Checkliste können Sie im PDF-Format gemeinsam mit dem Artikel herunterladen.

### Schritt 8: Zielkommunikation starten

Abschließend müssen die Ziele allen Beteiligten und Betroffenen durch das Projektmarketing, d.h. in der Regel durch den Projektmanager, kommuniziert werden. Typischerweise kommen hier neben Projektsteckbriefen und Projektstartberichten vereinfachte Grafiken zum Einsatz, die den Projektinhalt wiedergeben. Wichtig ist, dass ein aktives Marketing für das Projekt und die Projektziele stattfindet. Daher sollten die (Haupt-)Stakeholder auch direkt angesprochen und nicht nur per E-Mail informiert werden.

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"/>	

Bild 11: Checkliste abschließende Qualitätssicherung der Projektziele

## Abschließende Tipps für die Zielermittlung

- Benennen Sie nicht mehr als 20 Ziele "auf einmal"! Ab einer gewissen Anzahl von Zielen verliert man den Blick auf die Zusammenhänge. Typischerweise entstehen dann Listen, die zwar eine Vollständigkeit suggerieren, deren Pflege und Verwendung aber letztlich nur mit einem hohem Aufwand möglich ist. Dies kann dazu führen, dass die Ziele im Projektverlauf nicht weiter beachtet werden. Haben Sie deutlich mehr Ziele in Ihrem Projekt, so sollten Sie diese sinnvoll gruppieren ("clustern") und ggf. die Granularität überprüfen.
- Achten Sie darauf, keine Rahmenbedingungen, Randbedingungen oder Risiken als Ziele zu formulieren! Typischerweise werden in Unternehmensleitlinien Rahmenbedingungen definiert (wie z.B. ein bestimmtes ethisches Verhalten) und Gesetzesvorgaben stellen Randbedingungen dar. Diese müssen Sie bei der Projektdurchführung zwar berücksichtigen, ein Mitführen im Zielkatalog ist jedoch nicht notwendig. Auch Risiken, wie beispielsweise die mangelhafte Zuverlässigkeit von Lieferanten, gehören nicht in den Zielkatalog, sondern sollten in der Risikoliste geführt werden.
- Formulieren Sie die Ziele so, als wäre der gewünschte Zustand bereits eingetreten, d.h. im Präsens. Also: "Die neue Website verwendet die Unternehmens-Farben von 2012" oder "Der Kunde kann sich innerhalb von drei Minuten die aktuelle Produktbroschüre herunterladen".
- Arbeiten Sie mit Checklisten und achten Sie darauf, dass diese nicht zu umfangreich sind: Checklisten mit 100 oder mehr Einträgen verleiten dazu, alle Punkte von vornherein als "erledigt" zu markieren.

- Betrachten Sie auch persönliche und Team-Ziele. Dies können Weiterbildungen sein (wie ein Programmier- oder Projektmanagementkurs) oder auch organisatorische Themen wie das Zusammenlegen aller Team-Mitarbeiter in ein gemeinsames Büro.

## Zum Abschluss: Achtung vor den Angelsachsen – Übersetzung des Zielbegriffs

Für den 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 Online-Verwaltungslexikon). 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 lassen sich auch mit Anforderungen übersetzen (Tabelle 2).

Vielfach wird auch der Begriff "Project Scope" mit Projektziel gleichgesetzt. Sollten Sie also in der englischen Literatur oder bei internationalen Projekten diese Begriffe finden, so bedenken Sie die unterschiedlichen Bedeutungen.

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

Tabelle 2: Englische Zielbegriffe und deren deutsche Entsprechung.

## Fazit

Mit dem hier vorgestellten Zielermittlungsprozess und den dazugehörigen Werkzeugen und Methoden können die Projektziele in der Vorprojektphase vollständig ermittelt werden. Mit dem Projektstart fließen die Ziele in das Projekt ein und sollten während der Durchführung überprüft werden – hierzu lässt sich ein explizites Zielcontrolling oder auch "Benefits Management" durchführen.

## Literatur

- Angermeier, Georg: "**Von der Vision zum Ergebnis: Projektziele definieren**", Projekt Magazin 16/2003
- Wolf-Berleb, Regina: "**Methoden zur Zielformulierung in Projekten**", Projekt Magazin 6/2000
- Angermeier, Georg: **Projektziel** in: Glossar des Projekt Magazins
- Ziele im Online-Verwaltungslexikon: [www.olev.de/xyz/ziele.htm](http://www.olev.de/xyz/ziele.htm)

### 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](http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2012) oder klicken Sie **hier**, um direkt zum Artikel zu gelangen.