



## 4.5.2 Anforderungen und Ziele

# Ziele - Zitate

*„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt.“*

**(Gotthold Ephraim Lessing)**

*„Wenn Du nicht weißt, wohin du gehst, wirst du garantiert woanders ankommen.“*

**(Laurence J. Peter)**

*„Projekte ohne klare Ziele werden ihre Ziele nie klar erreichen.“*

**(unbekannt)**



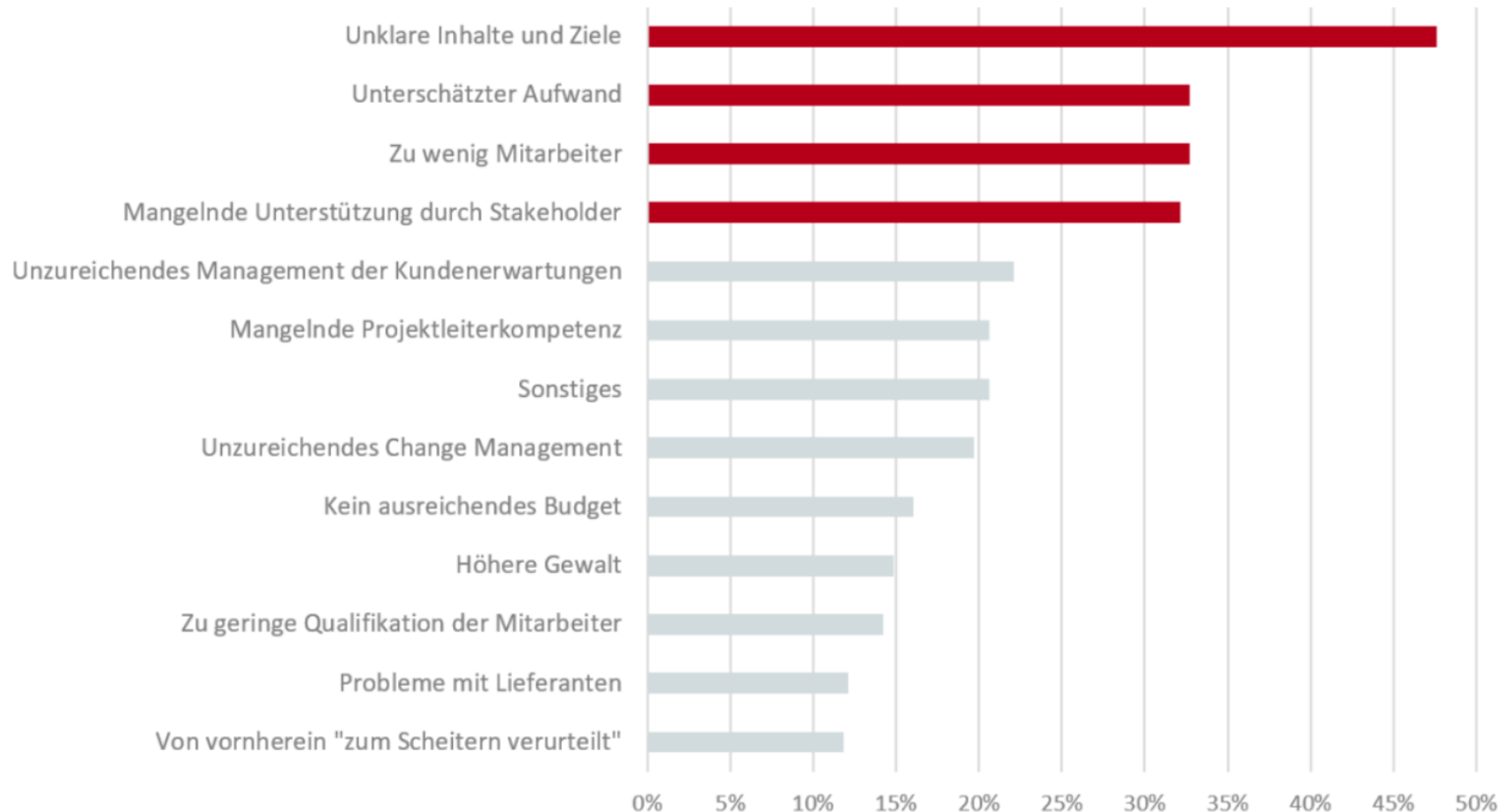
# Projektziele definieren

- **Ein Ziel ist ein angestrebter Soll-Zustand.**
- Projektziele beschreiben künftige Ergebnisse, die mit dem Projekt erreicht werden sollen.
- Vor der Projektplanung und Umsetzung sollten alle Ziele eines Projekts ermittelt, eindeutig formuliert und schriftlich festgelegt werden.
- Dies ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Projekt .
- Doch genau hier werden in der Praxis die meisten Fehler gemacht.
- **Eine ungenaue Zieldefinition ist der Hauptgrund für das Scheitern von Projekten!**

# Unklare Ziele sind der Hauptgrund, warum Projekte scheitern!

Gründe für erfolglose Projekte

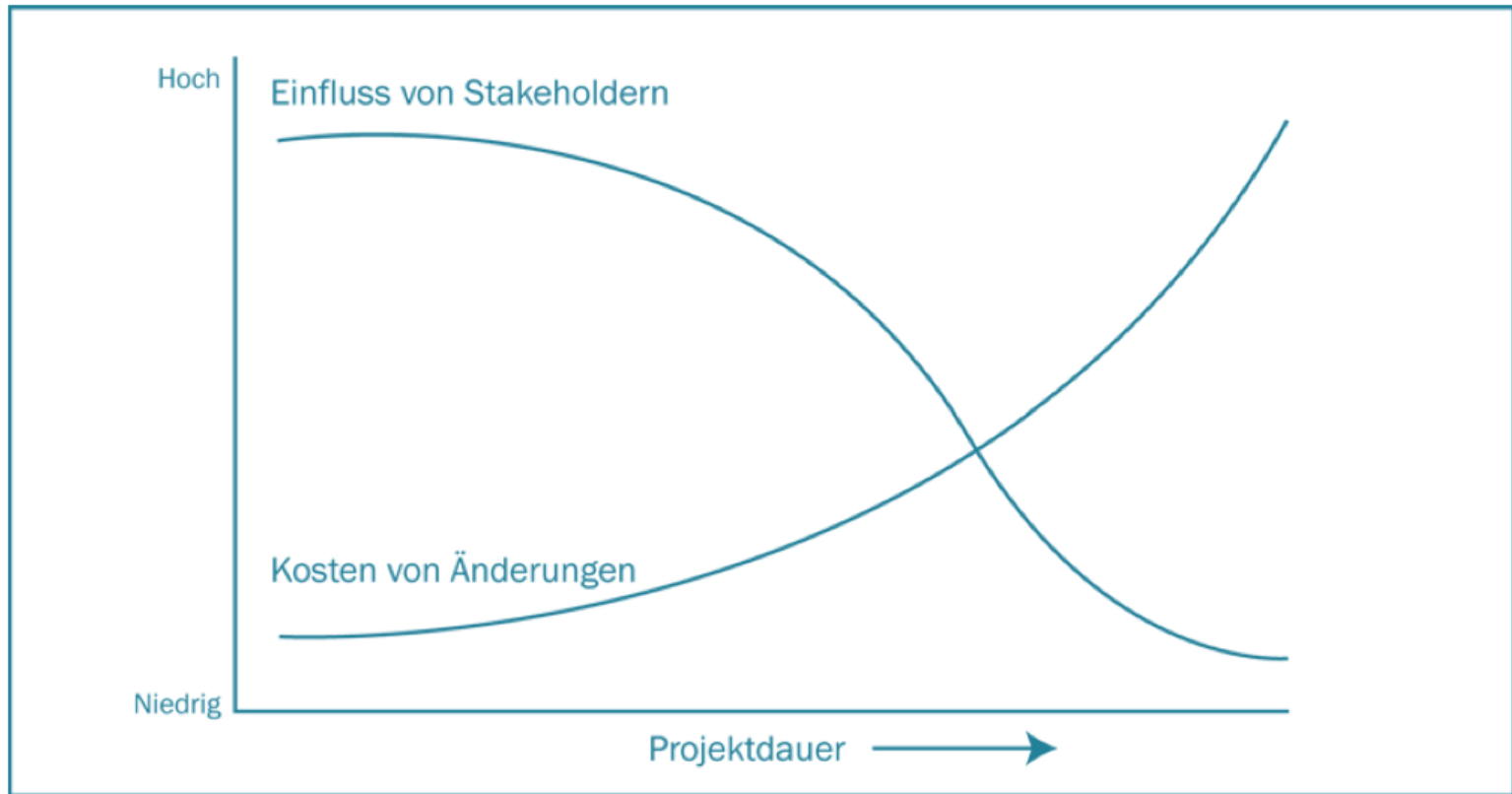
**TPG**



# Projektziele definieren

- Eine exakte Zieldefinition ist einer der wichtigsten Schritte innerhalb der Definitionsphase. Alles, was hier an Vorarbeit versäumt wird, muss später bitter gebüßt bzw. nachgeholt werden.
- Nur durch ein eindeutig definierte Projektziele wird eine realistische Planung erst möglich.
- Falsche Erwartungen der Stakeholder (z. B. der Auftraggeber:in) können gleich in der Zieldefinition bereinigt werden, damit dies nicht zu Konflikten führt, wenn das Projekt schon läuft und bereits Kosten verursacht wurden.

# Erwartungen & Ziele



*„Änderungen auf dem Papier sind zumeist billig,  
Änderungen an Produkten teuer.“*

# Projektziele

## Was ist ein Ziel?

Laut DIN-Norm wird der Begriff „Ziel“ folgendermaßen definiert:

- „Ein Projektziel ist ein nachzuweisendes Ergebnis und/oder eine vorgegebene Realisierungsbedingung der Gesamtaufgabe eines Projekts.“

Nach DIN 69901-05 das ...

**Projektziel** die „Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden.“

# Projektziele

**Zieldefinition** (laut DIN 69901-05):

„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).“



# Projektziele

## Basisbegriffe

- **Zielentwicklung/Zieldefinition:** Prozess, in dem die Ziele eines Projekts erkannt, beschrieben (formuliert), gelistet, analysiert, operationalisiert und priorisiert werden
- **Zielformulierung:** Vorgang, der Ziele (gemäß bestimmten Regeln) sprachlich so fasst, dass sie im Projektverlauf verwendet werden können
- **Zielgewichtung:** Priorisierung der Ziele in Muss-, Soll- und Kann-Ziele
- **Zielklassen:** Untergliederung der Ziele in Leistungs-, Kosten-, Termin-, Sozial- und Nicht-Ziele (oder für Fortgeschrittene: Untergliederung der Ziele in Ergebnisziele und Vorgehensziele)

# Ziele und Anforderungen

- Häufig wird nicht zwischen Anforderungen und Zielen unterschieden.
- Mit Abschluss des Projekts sollte überprüft werden, inwieweit die Ziele durch das Projekt erfüllt wurden
- „Ein Projekt gilt dann als erfolgreich abgeschlossen, wenn das Ergebnis und die Projektziele unter den definierten Bedingungen erreicht sind.“ (GPM)
- Um sicherzustellen, dass die Erfüllung der Anforderungen überprüfbar ist, sollten diese in klare Abnahmekriterien übertragen werden, die zur Bewertung der Projektergebnisse dienen.

Zitat, ICB 4.5.2: *„Anforderungen sollten in Abnahmekriterien übertragen werden, mit denen die Arbeitsergebnisse überprüft werden können.“*

# Funktionen von Projektzielen lt. GPM

- **Kontrollfunktion:** Prüfung des Projekterfolges
- **Orientierungsfunktion:** wohin geht die Reise, Ziele wirken richtungsweisend
- **Koordinationsfunktion:** Koordination der Aufgaben und Ressourcen im Hinblick auf die Zielerreichung
- **Selektionsfunktion:** Priorisieren und Entscheidungen fällen im Hinblick auf Zielerreichung, Entscheidungshilfe bei mehreren Alternativen
- **Verbindungsfunktion:** Ausrichten der Projektbeteiligten auf ein gemeinsames Ziel (WIR-Gefühl, motivierend)

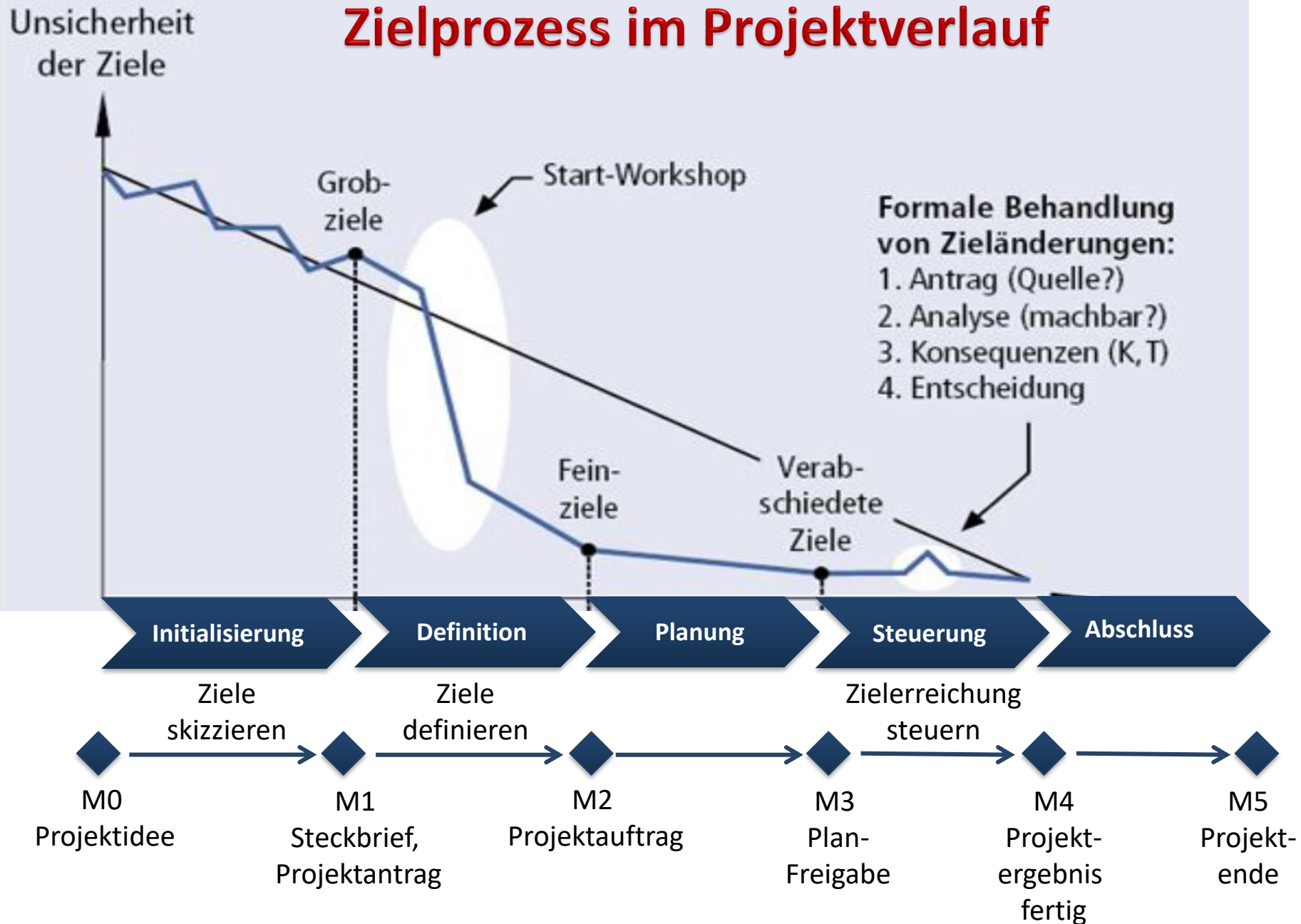
(„ Eselsbrücke zum Lernen)

# Von der Vision/Idee zu den Projektzielen

## Vom Groben zum Detail

- Üblicherweise werden aus Ideen (und Visionen) nach und nach Projektziele, die dann in Projekte(n) umgesetzt werden.
- Nach der Sammlung und Bewertung (von Ideen und Visionen) wird auf Basis des Projekt-Steckbriefs entschieden, ob eine genauere Betrachtung erfolgen soll.
- Wenn ja, so werden mehrere Prozesse durchlaufen und die Projektziele ermittelt, die sich dann im Projektauftrag wiederfinden.

# Zielprozess im Projektverlauf



# Ziele definieren

## Wer ist für die Zieldefinition verantwortlich?

- Für den Zieldefinitionsprozess ist die Projektleitung zuständig.
- Die Definition der Projektziele erfolgt in Regel zusammen mit dem Projektteam.
- Oftmals findet die Zieldefinition im Rahmen einen **Start-Workshops** statt.

# Projektziele ermitteln

## Zielfindungsprozess

- Ziele müssen meist erarbeitet werden. Dazu ist ein systematisches Vorgehen nützlich.
- Bei der Zielfindung wird von der Projektidee bzw. dem Grobziel ausgegangen.
- Es geht darum alle relevanten Ziele zu erfassen und zu konkretisieren und damit das Projekt klar abzugrenzen.

# Zielermittlung - Vorgehen

1. Zielvorgaben und Zielvorstellungen der Auftraggeber\*in (Kund\*in) aufnehmen und spezifizieren (vorher Fragenkatalog erstellen)
2. Umfeld- und Stakeholderanalyse durchführen, um herauszufinden welche zusätzlichen Ziele erfüllt sein sollten
3. Ziele im Zielkatalog sammeln und mit dem Projektauftraggeber abstimmen





# Projektziele ermitteln

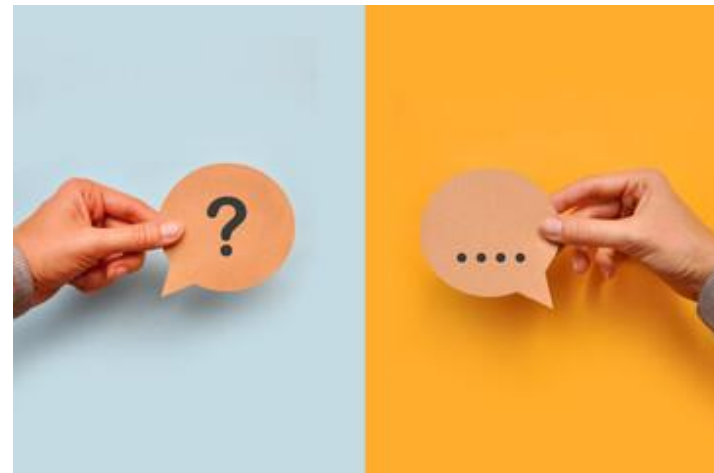
Zitat, ICB 4.5.2: *"Sie werden von den Bedürfnissen, Erwartungen, Anforderungen und strategischen organisationalen Zielen der Stakeholder abgeleitet."*

- Projektleiter stehen vor der Herausforderung, Stakeholder-Bedürfnisse und -Erwartungen zu verstehen.
- Erwartungen werden manchmal nicht kommuniziert, da Stakeholder sie als selbstverständlich annehmen.
- Zudem sind sich nicht alle Stakeholder ihrer Bedürfnisse & Erwartungen bewusst. Selbst wenn, kommunizieren sie diese nicht immer offen.

Zitat, ICB 4.5.2: *"Bedürfnisse und Erwartungen decken sich nicht mit den formulierten Anforderungen. Häufig werden Bedürfnisse nicht formuliert, weil sie zum Beispiel offensichtlich sind, unbewusst oder versteckt. Soweit möglich sollten Bedürfnisse formuliert und in Anforderungen übertragen werden."*

# Projektziele ermitteln

- Projektmanager müssen sicherstellen, dass sie sämtliche Bedürfnisse & Erwartungen der relevanten Stakeholder erkennen und in klare Ziele umwandeln.
- Dies gewährleistet die Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Projektergebnis.
- Oft werden diese Bedürfnisse & Erwartungen erst erkannt und dokumentiert, wenn Projektmanager aktiv danach fragen.



# Projektziele ermitteln

- Stakeholder haben oft unterschiedliche Interessen und Anforderungen an ein Projekt.
- Diese unterschiedlichen Interessen können zu konkurrierenden Zielen führen.
- Projektmanager können dabei helfen, diese Konflikte zu lösen, indem sie **Workshops** mit allen relevanten Stakeholdern durchführen.
- Workshops sind effektiver als Einzelgespräche, um einen Konsens unter den Stakeholdern zu finden.

Zitat, ICB 4.5.2: *"Um einen Abgleich unter den Stakeholdern zu erreichen, werden häufig Workshops anstelle von Einzelgesprächen durchgeführt."*

# Ziele ermitteln

Um möglichst alle wesentlichen Ziele für ein Projekt erheben zu können gilt es..

- die unterschiedlichen **Erwartungen relevanter Stakeholder** zu ermitteln (vor allem die Ziele der Auftraggeberseite)
- wichtige **Einflussfaktoren** in der Umfeldanalyse zu identifizieren
- **Unternehmerische Rahmenbedingungen** und Ist-Situation zu analysieren
- **Unternehmensstrategie und –ziele** zu berücksichtigen
- **Projektziele parallel laufender Projekte** einzusehen
- **Anforderungen des Qualitätsmanagements** aufzunehmen
- **Gesetzliche Anforderungen** zu beachten
- **Verträge** (z. B. mit Lieferanten, Systemanbietern, Kooperationspartnern usw.) zu konsultieren

# Ziele ermitteln

Die ermittelten Anforderungen müssen dann in eindeutige und **operationalisierte Ziele** umformuliert werden, denn es muss klar erkennbar sein, wie ich das Erreichen des Zieles feststellen und nachweisen kann.

- Ziele operationalisieren heißt, Ziele messbar zu machen (quantitativ oder qualitativ)
- Nur dadurch lässt sie die Zielerreichung beurteilen (Controlling, Erfolgsmessung) sowie Lösungsvarianten vergleichen.

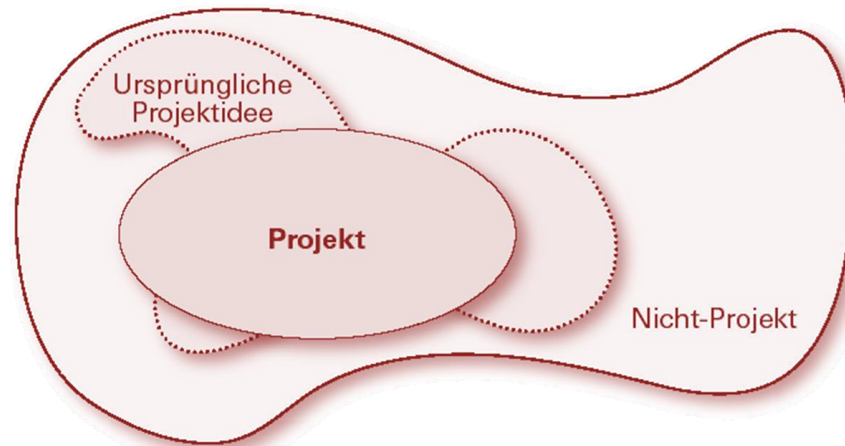
# Projektabgrenzung

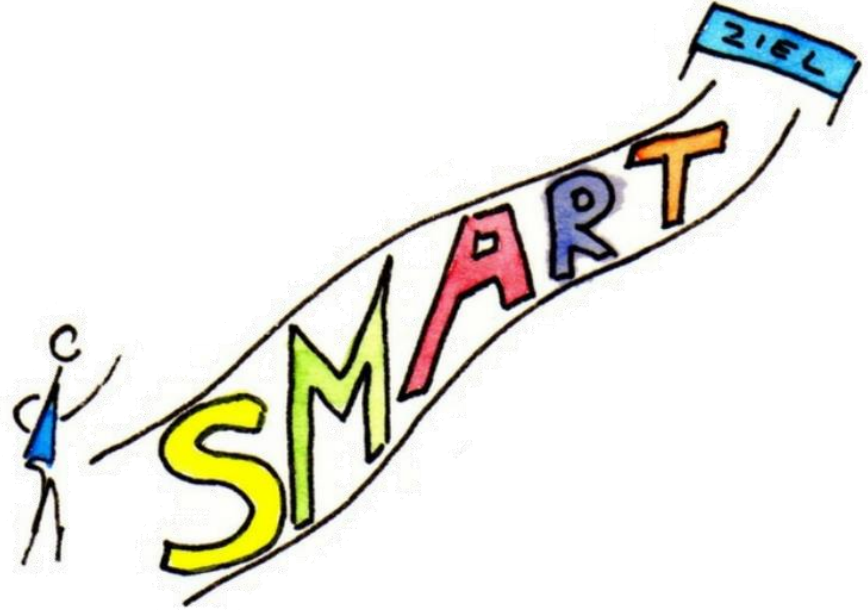
Im Anschluss an eine erste Zielfestlegung wird die Projektabgrenzung durchgeführt.

Das Projekt, das sich aus einer ursprünglichen Idee entwickelt, und seine Inhalte sollen klar gegen die Umwelt abgegrenzt werden.

Dabei müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was gehört zum Projekt - was nicht?
- Was sind **Projektziele** - was sind **Nicht-Ziele**?
- Die **Grenzen des Projekts** müssen allen Projektbeteiligten klar sein!





## Ziele formulieren

# Formulierung der Ziele

- Nachdem die Stakeholder befragt und die Ziele und Rahmenbedingungen erhoben wurden, müssen diese formuliert werden.
- Dabei ist äußerste Sorgfalt geboten, denn genauso wie falsche und fehlende Ziele ein Projekt gefährden, behindern schlechte, zweideutige und falsch formulierte Ziele die Projektarbeit.
- Es gibt einige Kriterien, die korrekt und gut formulierte Ziele erfüllen müssen.



# Ziele formulieren – SMART-Formel

S

- Spezifisch (konkret)

M

- Messbar

A

- Akzeptiert

R

- Realistisch

T

- Terminiert

# Ziele formulieren – **SMART-Formel**

- **S steht für spezifisch:** Das Ziel sollte klar und präzise formuliert sein.
- **M steht für messbar:** Das Ziel sollte in quantitativen oder qualitativen Maßstäben ausgedrückt werden können.
- **A steht für akzeptiert:** Das Ziel sollte von den Beteiligten anerkannt und unterstützt werden, um deren Engagement zu fördern.
- **R steht für realistisch:** Das Ziel sollte erreichbar und machbar sein.
- **T steht für terminiert:** Das Ziel sollte einen klaren Zeitrahmen (Termin!) für die Erreichung haben.



# Formulierung der Ziele

- Formulieren Sie Ihre Ziele **positiv** (attraktiv). Beispiel: „wir erreichen alle unserer Ziele“ ist positiv formuliert, die Formulierung „wir werden nicht scheitern“ negativ.
- Formulieren Sie die Ziele so, als wäre der gewünschte Zustand bereits eingetreten. Verwenden Sie hierzu die **Gegenwartsform oder vollendete Zukunft** (Futur 2).
  - Beispiel: „Der neue Kühlschrank verbraucht nur 100 kWh Strom pro Jahr.“ „Bis zum 31.03.2025 ist das Projekt „Jobsuche“ abgeschlossen.“
- 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.“
- Nennen Sie **konkrete Termine** (anstatt „nächste Woche“ etc.).

# Beispiel: Ziele formulieren mit der SMART-Formel

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 jogge regelmäßig
- Messbar: 3-mal pro Woche, mindestens 30 Minuten
- Akzeptiert: mit Arbeitszeiten vereinbar, Laufstrecke im Park vorhanden
- Realistisch: pro Woche 20 km; nicht jede Woche 100 km
- Terminiert: am 01.03.2025 beginnen

## Beispiel: Ziele formulieren mit der SMART-Formel

- Eine bessere Zielformulierung wäre daher: „Ab Samstag, dem 01.03.2025, laufe ich 3-mal pro Woche mindestens 30 Minuten durch den Preußenpark.“

# Übung: Ziele SMART formulieren



Sind die folgende Ziele SMART? Begründen Sie bitte kurz Ihre Antworten.

1. Unsere Abteilung soll leistungsfähiger werden.
2. Wir wollen 10 % mehr Umsatz machen.
3. Bis zum 25.03., gehen die Fehler im Versand um 20 % zurück.
4. Wir steigern unseren Umsatz in vier Wochen um 200%.

# Lösung: Ziele SMART formulieren

1. Nein, das Ziel ist nicht SMART. Es ist weder spezifisch noch messbar noch terminiert.
2. Nein, das Ziel ist ebenfalls nicht SMART. Es ist weder spezifisch noch terminiert.
3. Ja, das Ziel ist SMART.
4. Nein, das Ziel ist nicht SMART. Es ist unrealistisch (und unsauber terminiert).

# Übung: Ziele SMART formulieren

Überprüfen Sie folgende Aussagen, ob diese „SMARTe, wohl formulierte Ziele“ darstellen und formulieren Sie ggf. um.

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



# Lösung: Ziele SMART formulieren

1. Die Aussage ist nicht SMART, da unspezifisch, nicht messbar, nicht terminiert. Besser: „Ab dem 01.10.2025 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 01.05.2025 ist der Durchsatz der Fertigungsstraße um 10 % erhöht, ohne jedoch den Material- oder Personaleinsatz zu erhöhen.“

# Weitere Anforderungen an Ziele des Zielkatalogs

## Vollständigkeit

- Alle Ziele mit einem nennenswerten Gewicht sollten bekannt sein (zu viele Ziele können allerdings den Blick für das Wesentliche verstellen).

## Redundanzfreiheit

- Identische Ziele sollen nicht mehrfach durch unterschiedliche Begrifflichkeiten verfolgt werden.

## Widerspruchsfreiheit

- Ziele dürfen sich nicht widersprechen, Zielkonkurrenzen sind erlaubt.

## Lösungsneutralität

- Ziele müssen unterschiedliche Lösungen erlauben, sie dürfen nicht von vornherein nur eine Lösung zulassen.

## Aktualität

- Ziele sind permanent an die aktuelle Situation und den aktuellen Wissensstand anzupassen.

# Zielkatalog

- Fragen Sie sich, ob alle relevanten Ziele des Projekts erfasst haben.
- Nach der Erarbeitung der Ziele muss sich die Projektleitung diese dann unbedingt von der Auftraggeberseite **schriftlich** absegnen bzw. bestätigen lassen.
- Dieser **Zielkatalog** ist die Ausgangsbasis für das weitere Handeln. Hier muss eine eindeutige und klare Kommunikation stattfinden, damit keine Missverständnisse entstehen.

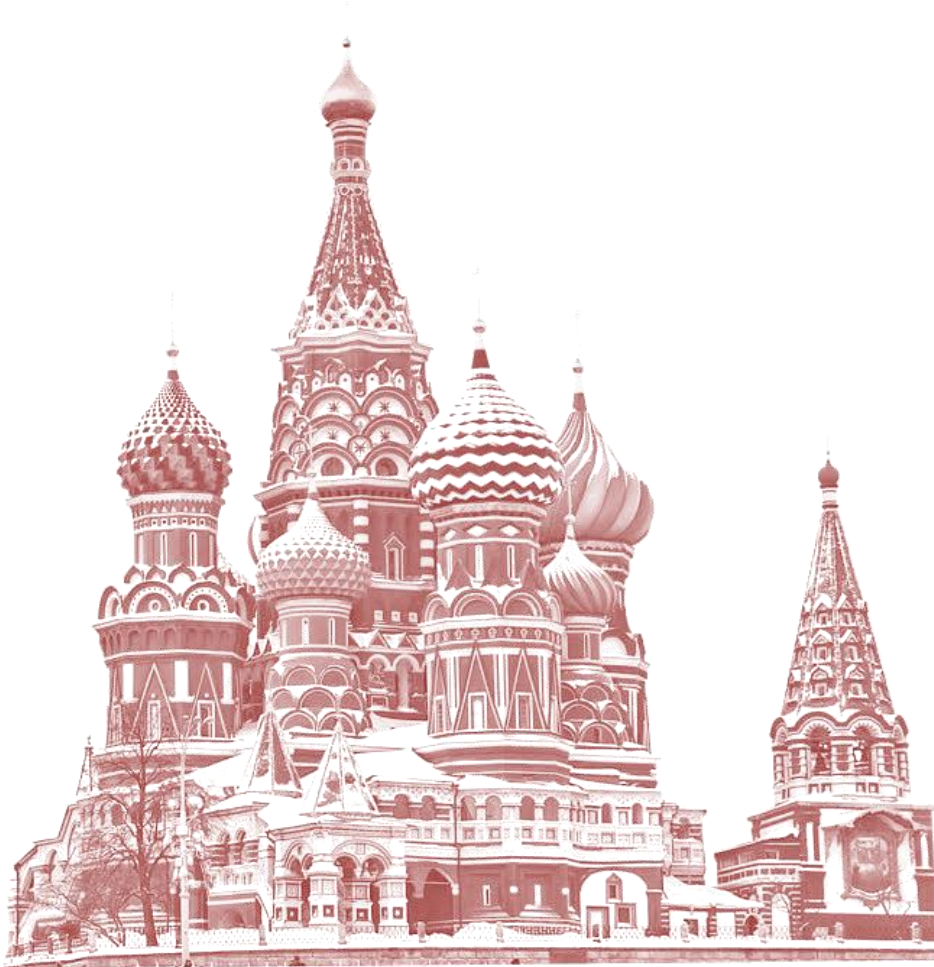
# Ziele priorisieren

Die Ziele können in folgende Zielarten unterteilt und damit grob priorisiert werden:

- **MUSS-, SOLL-** und **KANN-Ziele**
- **Nicht-Ziele**



# MuSCoW Priorisierung



- **M = Must**
  - Muss erfüllt werden
- **S = Should**
  - Soll erfüllt werden
- **C = Could**
  - Kann erfüllt werden
- **W = Won't**
  - Wird nicht erfüllt  
(Nicht-Ziele)

# Ziel priorisieren - Zielarten

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 priorisieren - Zielarten

## Muss-Ziele

- Muss-Ziele müssen unbedingt erreicht werden (z.B. gesetzliche Anforderungen, zwingende Vorgaben des Entscheiders, übergeordnete Ziele)
- Muss-Ziele müssen immer so formuliert werden, dass objektiv und eindeutig festgestellt werden kann, ob sie erreicht wurden
- Sie sind wichtige Kriterien für die Auswahl von Lösungsalternativen. Eine potenzielle Lösung, die auch nur ein Muss-Ziel nicht erfüllt, scheidet aus
- MUSS-Ziele werden deshalb auch „Restriktionen“ oder „K.-o.-Kriterien“ genannt

# Zielarten

## Nicht-Ziele:

- Nicht-Ziele sind Abgrenzungsmerkmale.
- Sie stellen klar, was nicht zum Projektumfang gehört („out of scope“).
- Nicht-Ziele werden nicht umgesetzt.
- Es ist wichtig den Projektumfang abzugrenzen und Nicht-Ziele zu erfassen, um implizite Erwartungen an das Projektergebnis zu vermeiden.

## Wichtig:

- Auch Nicht-Ziele werden positiv formuliert!
  - **Beispiel:** Wenn ein Event keinen Gäste-Shuttle vorsieht, lautet das Nicht-Ziel: „Es wird ein Gäste-Shuttle organisiert.“



# Zielkatalog – Hausbau

Nr.	Ziele	Zielart	Zielklasse
1	Das Haus ist freistehend.		
2	Die Wohnfläche beträgt ca. 200 qm.		
3	Der Baustil ist Bauhaus mit Flachdach.		
4	Das Haus verfügt über 2 Etagen und Keller.		
5	Das Haus hat mindestens 5 Zimmer, 2 Bäder und offene Wohnküche.		
6	Das Grundstück ist bis zum 31.05.2025 gefunden.		
7	Das Gesamtbudget für das Projekt beträgt 1,5 Mio. €.		
8	Das Haus ist bis zum 01.10.2025 bezugsfertig.		
9	Das Haus ist klimaneutral und energiesparend gebaut.		
10	Die Baufirma ist regional und hat faire Arbeitsbedingungen.		
11	Die laufenden Kosten belaufen auf unter 1500€/Monat.		
12	Das Haus verfügt über eine Klimaanlage.		

Nr.	Nicht -Ziele
13	Das Haus ist zu möblieren.
14	Der Garten ist zu gestalten.

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Auftraggeber/in

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Projektleiter/in

# Zielkatalog – Hausbau

Nr.	Ziele	Zielart	Zielklasse
1	Das Haus ist freistehend.	Muss	
2	Die Wohnfläche beträgt ca. 200 qm.	Soll	
3	Der Baustil ist Bauhaus mit Flachdach.	Muss	
4	Das Haus verfügt über 2 Etagen und Keller.	Muss	
5	Das Haus hat mindestens 5 Zimmer, 2 Bäder und offene Wohnküche.	Soll	
6	Das Grundstück ist bis zum 31.05.2025 gefunden.	Kann	
7	Das Gesamtbudget für das Projekt beträgt 1,5 Mio. €.	Soll	
8	Das Haus ist bis zum 01.10.2025 bezugsfertig.	Soll	
9	Das Haus ist klimaneutral und energiesparend gebaut.	Soll	
10	Die Baufirma ist regional und hat faire Arbeitsbedingungen.	Soll	
11	Die laufenden Kosten belaufen auf unter 1500€/Monat.	Soll	
12	Das Haus verfügt über eine Klimaanlage.	Muss	

Nr.	Nicht -Ziele
13	Das Haus ist zu möblieren.
14	Der Garten ist zu gestalten.

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Auftraggeber/in

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Projektleiter/in

# Ziele klassifizieren / Zielklassen

Um bei vielen Zielen nicht den Überblick zu verlieren, macht es Sinn

- Ziele inhaltlich zu **gruppieren/klassifizieren**
- und in einer **Zielhierarchie** grafisch darzustellen

Eine einfache Möglichkeit ist Ziele zu klassifizieren ist die Unterteilung in:

- **Leistungsziele**
- **Kostenziele**
- **Terminziele**
- **Soziale Ziele**
- **Nicht-Ziele**



Das "Magische Dreieck" umfasst bereits die drei Zielklassen: Leistungs-, Kosten- und Terminziele.

Die Einteilung fördert die Zielklarheit & Übersichtlichkeit, besonders wenn sehr viele Ziele erreicht werden sollen.

# Beispiel-Projekt: Weihnachtsfeier 2025

## Leistungsziele:

- Buffet für 25 Gäste mit mindestens 2 Fleisch- und 3 vegetarischen Gerichten vorhanden
- Es gibt eine Tanzfläche und ein DJ legt auf

## Sozialziele:

- Durchschnittliches Feedback der Gäste entspricht mindestens der Note 2
- Überreste des Buffets werden gespendet

## Terminziele:

- Die Weihnachtsfeier findet am 19.12.2025 statt
- Die Location ist bis zum 15.11.2025 gebucht

## Kostenziele:

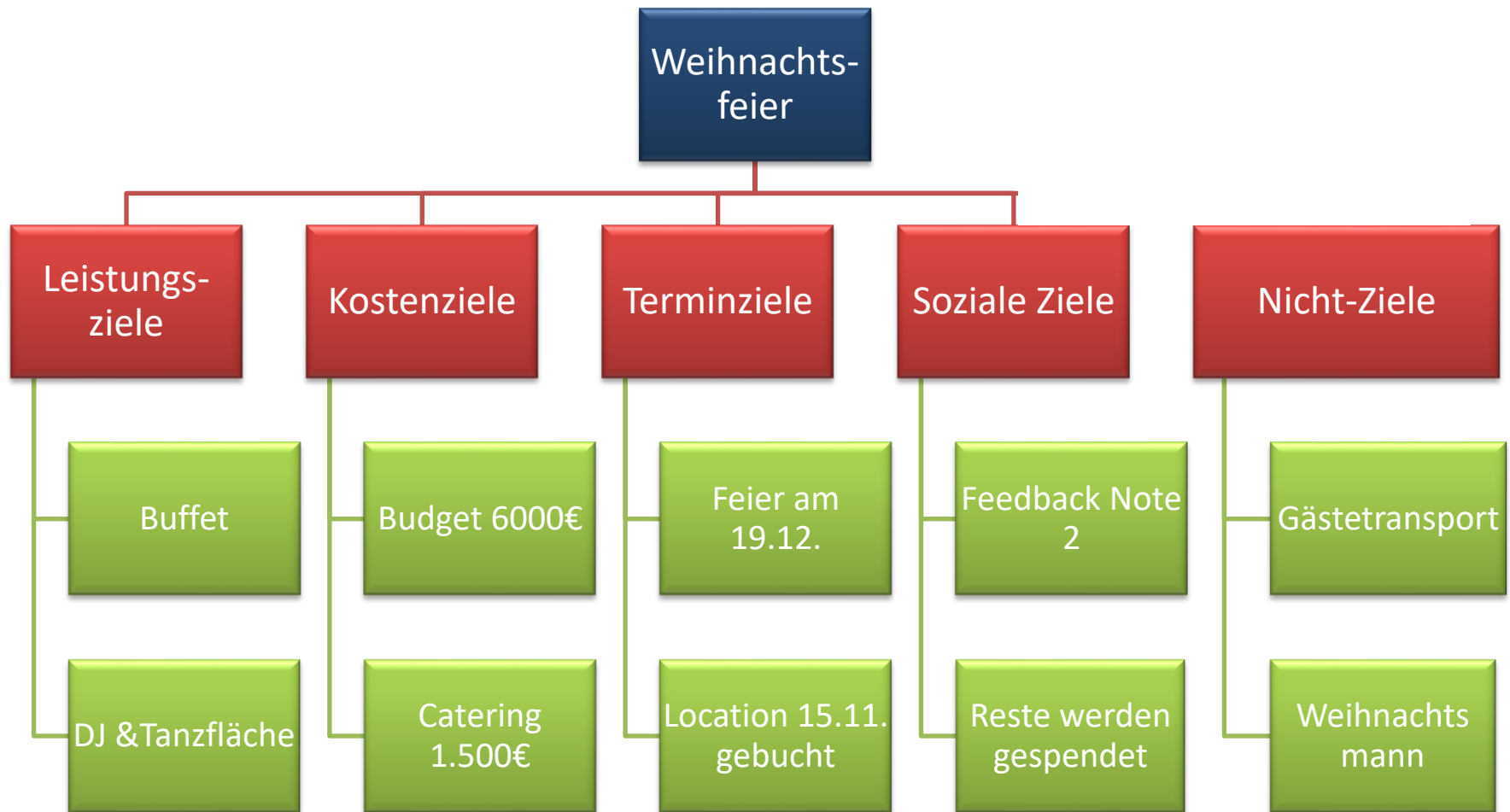
- Das Budget beläuft sich auf 6.000 Euro
- Das Catering kostet nicht mehr 1.500 Euro

## Nicht-Ziele:

- Ein Gästetransport wird zur Verfügung gestellt
- Der Weihnachtsmann tritt auf



# Zielkategorien & Zielhierarchie



# Zielkatalog – Hausbau

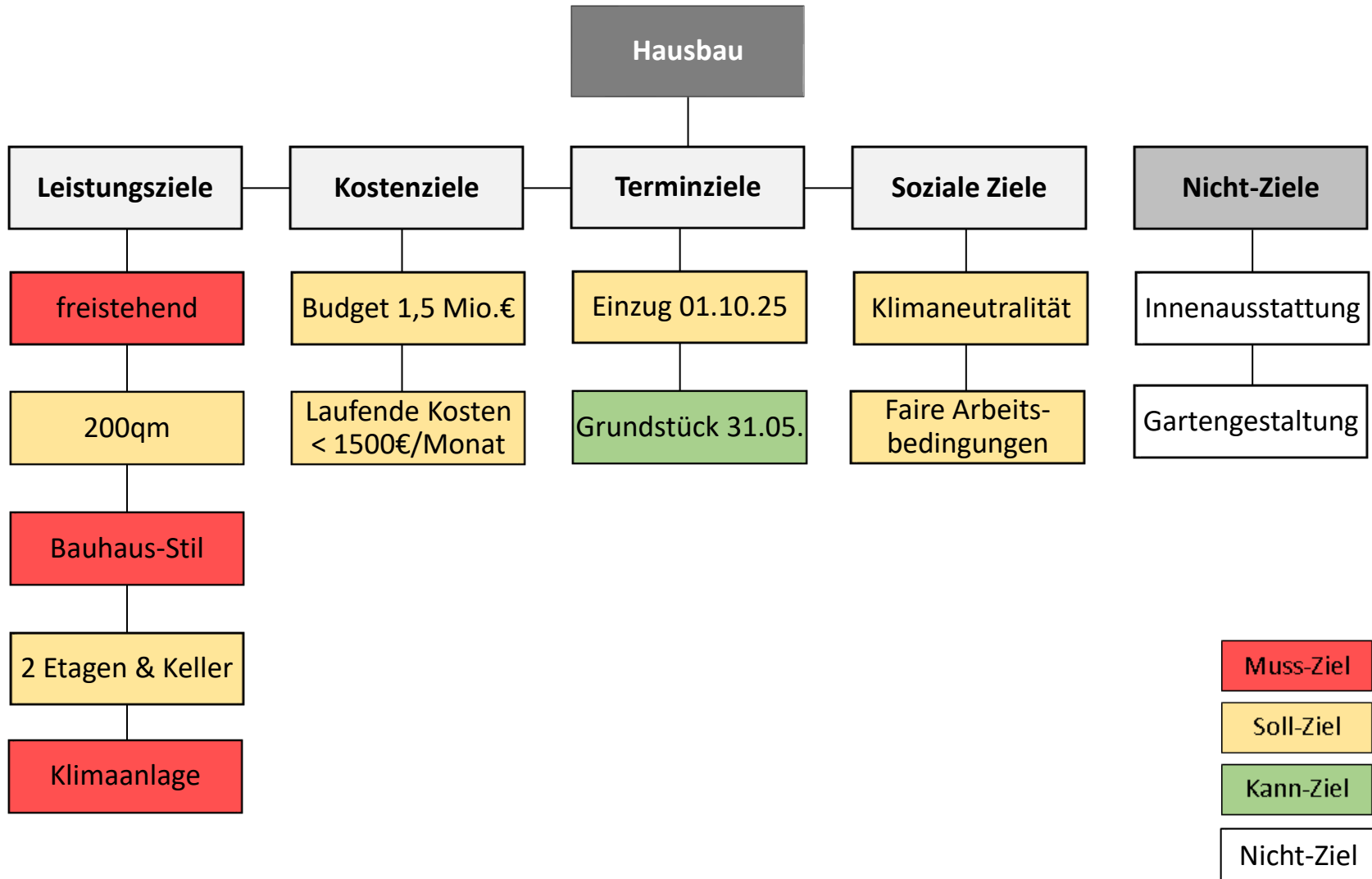
Nr.	Ziele	Zielart	Zielklasse
1	Das Haus ist freistehend.	Muss	Leistung
2	Die Wohnfläche beträgt ca. 200 qm.	Soll	Leistung
3	Der Baustil ist Bauhaus mit Flachdach.	Muss	Leistung
4	Das Haus verfügt über 2 Etagen und Keller.	Soll	Leistung
5	Das Haus hat mindestens 5 Zimmer, 2 Bäder und offene Wohnküche.	Soll	Leistung
6	Das Grundstück ist bis zum 31.05.2025 gefunden.	Kann	Termin
7	Das Gesamtbudget für das Projekt beträgt 1,5 Mio. €.	Soll	Kosten
8	Das Haus ist bis zum 01.10.2025 bezugsfertig.	Soll	Termin
9	Das Haus ist klimaneutral und energiesparend gebaut.	Soll	Sozial
10	Die Baufirma ist regional und hat faire Arbeitsbedingungen.	Soll	Sozial
11	Die laufenden Kosten belaufen auf unter 1500€/Monat.	Soll	Kosten
12	Das Haus verfügt über eine Klimaanlage.	Muss	Leistung

Nr.	Nicht -Ziele
13	Das Haus ist zu möblieren.
14	Der Garten ist zu gestalten.

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Auftraggeber/in

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Projektleiter/in

# Zielhierarchie - Hausbau



# Zielklassen für Fortgeschrittene

## Ergebnisziele (Systemziele)

- Ergebnisziele beschreiben die gewünschten Eigenschaften des Projektergebnisses.
- Synonym spricht man auch von **Systemzielen**
- Die Systemziele werden oftmals noch unterteilt in verschiedene optionale Zielklassen (z.B.: Leistungsziele, Soziale Ziele, Ökologische Ziele, Nutzenziele)
- **Nutzenziele** oder Nutzungsziele sind spezielle Ziele, die die spätere Nutzung des Projektergebnisses darstellen.
- Der Projektleiter ist nicht unmittelbar für die Erfüllung von Nutzenzielen verantwortlich, sollte sie jedoch im Auge behalten.

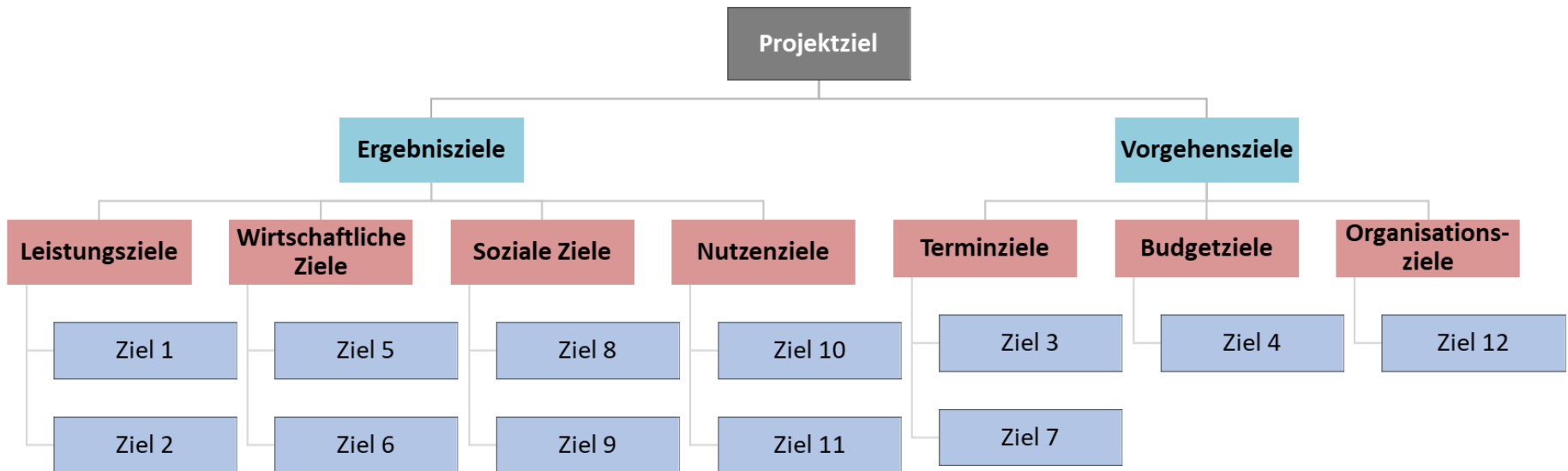


# Zielklassen für Fortgeschrittene

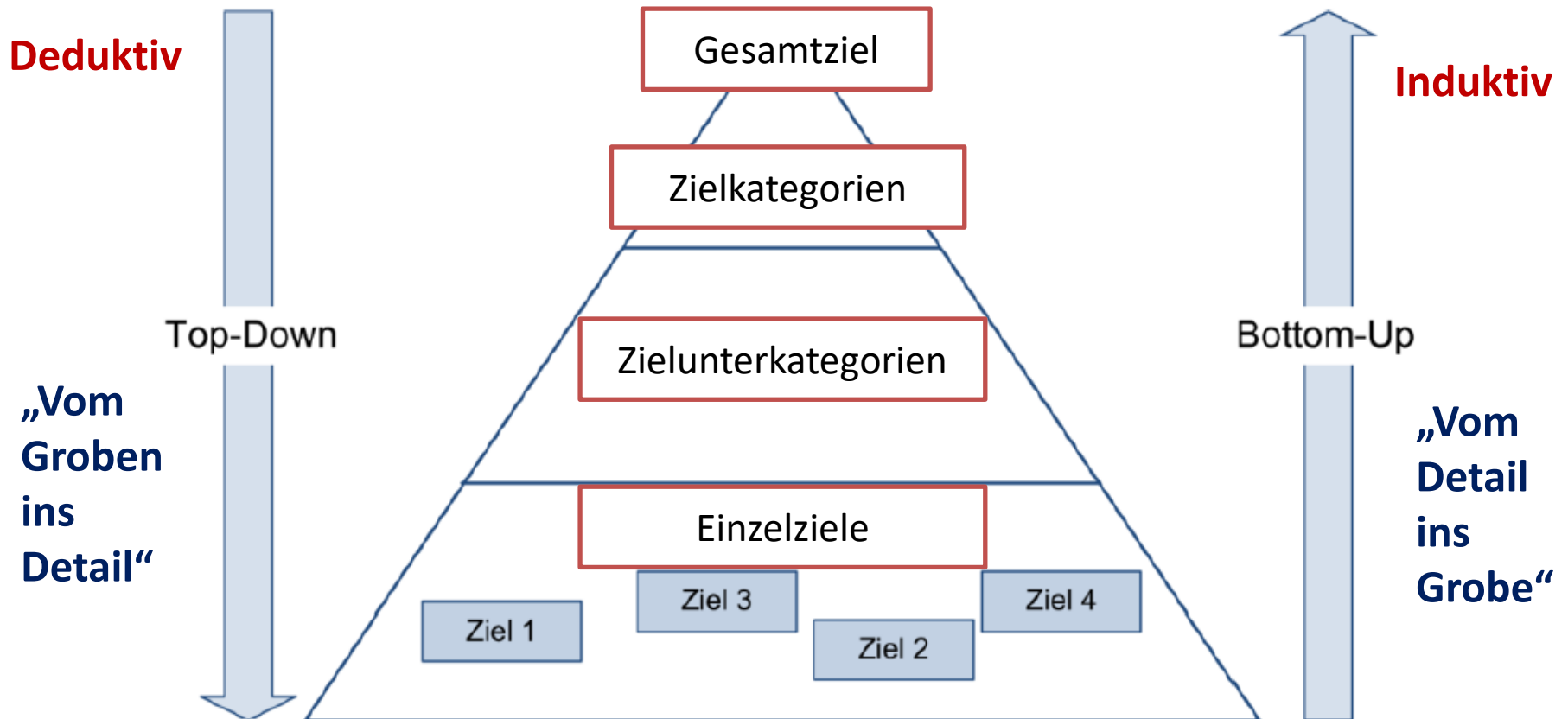
## Vorgehensziele

- Vorgehensziele beschreiben den Weg zur Erreichung des Projektergebnisses, d. h., alle Forderungen und Randbedingungen, die im Lauf des Projekts zu erfüllen, die aber beim Erreichen des Projektergebnisses nicht mehr relevant sind.
- Hier sind alle Zwischenziele, die verfügbaren finanziellen Mittel, personelle und sachliche Ressourcen einzuordnen (z. B. Projektdauer, Projektorganisation, Budget).
- Vorgehensziele werden auch „**Ablaufziele**“, „**Prozessziele**“ oder „**Realisierungsbedingungen**“ genannt.

# Zielhierarchie mit Ergebnis- und Vorgehenszielen



# Ansätze zur Zielbildung - Zielhierarchie

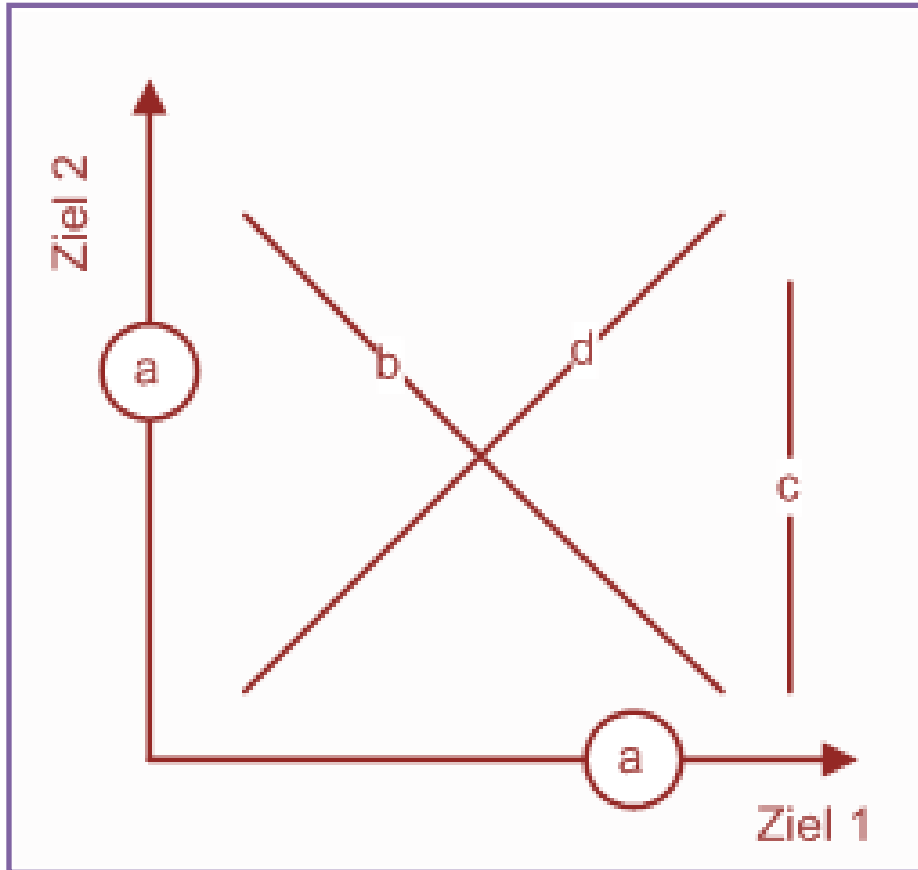


# Ansätze zur Zielbildung

Eine Zielhierarchie mit Oberzielen sowie einer Detaillierung in Unterziele lässt sich prinzipiell auf drei verschiedene Arten bestimmen:

- **Top-Down-Verfahren:** ausgehend vom Oberziel zunehmende Aufteilung bzw. Detaillierung in Unterziele
- **Bottom-Up-Verfahren:** ausgehend von detaillierten Unterzielen Zusammenfassung in gröbere Oberziele
- **Gegenstrom-Verfahren:** iterative Anwendung des Top-down- und des Bottom-up-Ansatzes

# Zielverträglichkeit: Zielbeziehungen



## Zielbeziehungen

- a) Zielantinomie
- b) Zielkonkurrenz
- c) Zielneutralität
- d) Zielkomplementarität
- e) Zielidentität

# Zielverträglichkeit: Zielbeziehungen

Die Zielverträglichkeit zwischen zwei Zielen gibt an, ob und wie das Erreichen des einen das andere beeinflusst. Man unterscheidet (mit aufsteigender Verträglichkeit):

1. **Zielantinomie (antinome Ziele):** Die Ziele schließen sich aus.
2. **Zielkonkurrenz (konkurrierende Ziele):** Das Erreichen eines Zieles behindert das Erreichen des anderen Zieles.
3. **Zielneutralität (neutrale Ziele):** Die Ziele beeinflussen sich nicht.
4. **Zielkomplementarität (komplementäre Ziele):** Das Erreichen eines Zieles unterstützt das Erreichen des anderen Zieles
5. **Zielidentität (identische Ziele):** Es handelt sich um dasselbe Ziel.

Zielantinomien und Zielidentitäten sind zu bereinigen.

- Identische Ziele: eines streichen oder Ziele sprachlich zusammenfassen.
- Zielantinomie: AG muss sich für ein Ziel entscheiden, beides geht nicht.

# Zielverträglichkeit: Zielbeziehungen

## Gibt es Zielkonflikte?

- Oft werden Ziele aufgestellt, die in Konkurrenz zueinander stehen oder sich widersprechen. Man spricht dann von einem Zielkonflikt.
- Zielantinomie und Zielkonkurrenz sind Zielkonflikte.
- Die Zielantinomie ist ein harter Zielkonflikt, der das Erreichen eines der Ziele unmöglich macht. Zielantinomien müssen aufgelöst werden.
- Häufig gibt es Konkurrenz-Beziehungen zwischen den Zielen Termin, Kosten und Leistung in Projekten.
- Beispiele für solche Konkurrenz-Beziehungen sind: Termintreue vs. Budgettreue, Termintreue vs. Leistungserbringung und/oder Budgettreue vs. Leistungserbringung.
- Mit einer **Zielbeziehungsmatrix** bzw. **Zielverträglichkeitsmatrix** lassen sich die einzelnen Ziele in Beziehung setzen und mögliche Zielkonflikte aufdecken.

# Ziele analysieren

## Umgang mit Zielkonkurrenzen

- Wenn zwei Muss-Ziele in Zielkonkurrenz stehen, besteht ein starker Zielkonflikt, der unbedingt gelöst werden sollte, ansonsten droht das Projekt zu scheitern.
- Bereinigt werden kann ein Konflikt zwischen Muss-Zielen, indem ein Ziel gestrichen oder zumindest in der Priorisierung herabgestuft wird (z.B. auf „Soll“ oder „Kann“).
- Zielkonflikte zwischen Soll-/Kann-Zielen sind schwächere Konflikte. Sie können meist gelöst werden, indem man Ziele detaillierter gewichtet/priorisiert.



# Zielverträglichkeit: Zielbeziehungen

Gibt es **Zielkonflikte**?

## Zielbeziehungsmatrix / Zielverträglichkeitsmatrix

	Zielformulierung	Ziel 1 (Kann)	Ziel 2 (Kann)	Ziel 3 (Kann)	Ziel 4 (Muss)	Ziel 5 (Muss)
<b>Ziel 1 (Kann)</b>	Geringe Investitionssumme		k	k	u	k
<b>Ziel 2 (Kann)</b>	Ergonomische Ausgestaltung des Systems	k		a	a	a
<b>Ziel 3 (Kann)</b>	Qualitätssteigerung	k	a		a	a
<b>Ziel 4 (Muss)</b>	Keine zusätzlichen Funktionalitäten einbauen	u	a	a		k
<b>Ziel 5 (Muss)</b>	Mindestens der Bereich Auftragskalkulation muss neu unterstützt werden	k	a	a	k	

k= konkurrierend      a = autonom      u = unterstützend

# Zielbeziehungsmatrix/Zielverträglichkeitsmatrix

## Beispiel: Hausbau

Nr.	Ziel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Das Haus ist freistehend.		n	n	n	n	n	k	k	n	n	n	n
2	Die Wohnfläche beträgt ca. 200 qm.			n	n	u	n	k	k	n	n	k	n
3	Der Baustil ist Bauhaus mit Flachdach.				n	n	n	n	n	n	n	n	n
4	Das Haus verfügt über 2 Etagen und Keller.					u	n	k	k	n	n	n	n
5	Das Haus hat mindestens 5 Zimmer, 2 Bäder und offene Wohnküche.						n	k	n	n	n	n	n
6	Das Grundstück ist bis zum 31.05.2025 gefunden.							n	u	n	n	n	n
7	Das Gesamtbudget für das Projekt beträgt 1,5 Mio. €.								n	n	k	n	n
8	Das Haus ist bis zum 01.10.2025 bezugsfertig.									k	n	n	n
9	Das Haus ist klimaneutral und energiesparend gebaut.										n	u	n
10	Die Baufirma ist regional und hat faire Arbeitsbedingungen.											n	n
11	Die laufenden Kosten belaufen auf unter 1500€/Monat.												n
12	Das Haus verfügt über eine Klimaanlage.												

**k** = konkurrierend

**n** = neutral

**u** = unterstützend

## Frage:

Ihre Firma baut Solaranlagen in der Sahara. Welche Anforderungen haben Sie an Mitarbeitende in ihrem Projektteam?

### Fachliche Anforderungen:

- Fachwissen in Solarenergie und Anlagenbau
- Projektmanagementkenntnisse & Projekterfahrung
- Logistikkenntnisse

### Persönliche Anforderungen:

- Teamfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenz
- Hohe Belastbarkeit
- Konfliktkompetenz
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Umgang mit extremen klimatischen Bedingungen