

1. **Wie sind Ziele definiert**

2. **Zielvereinbarung**

3. **Grundsätze guter Zielvereinbarungen**

4. **Zielsysteme**

5. **Beurteilungskriterien zur Messung des Erfolgs eines**

Projekts

6. **Das „magische Dreieck“**

Was ist eine Ziel?



**Ein Ziel ist ein gedanklich
vorweggenommener Soll-Zustand**



Was ist eine Ziel?



**Ein Ziel ist ein gedanklich
vorweggenommener**

- **der in der liegt**
- **der sein soll**
- **dessen Erreichen ist**
- **der gewählt wird und**
- **der nur durch erreicht werden kann.**

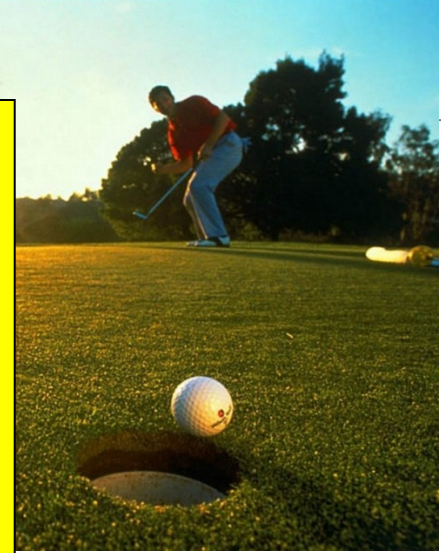


**“Beginnen wir doch einfach bei den Maßnahmen,
... dann fallen uns die Ziele bestimmt bald wieder ein!”**

Copyright Horváth AG

WOZU?

Was soll erreicht werden?



Ziel:

- Ein bei vorgegebenen Randbedingungen der Gesamtaufgabe des Projekts

Konkretisierung von Zielen

- Funktionale Ziele (.....)
- Operationale Ziele (.....)

Grundsätze guter Zielvereinbarungen

- Die Zielformulierung sollte lösungsneutral sein
- Die Zielformulierung soll sich an Wirkungen orientieren, die man beeinflussen möchte
- nicht nur positive (erwünschte) Wirkungen sondern auch die Vermeidung negativer (unerwünschter) Wirkungen beschreiben
- das Zielbündel sollte als Zielsystem strukturiert werden
- Ziele möglichst operational formulieren
- Unterscheidung zwischen Muss-Zielen und Wunsch-Zielen machen
- Zielkonflikte auflösen, nicht bestehen lassen

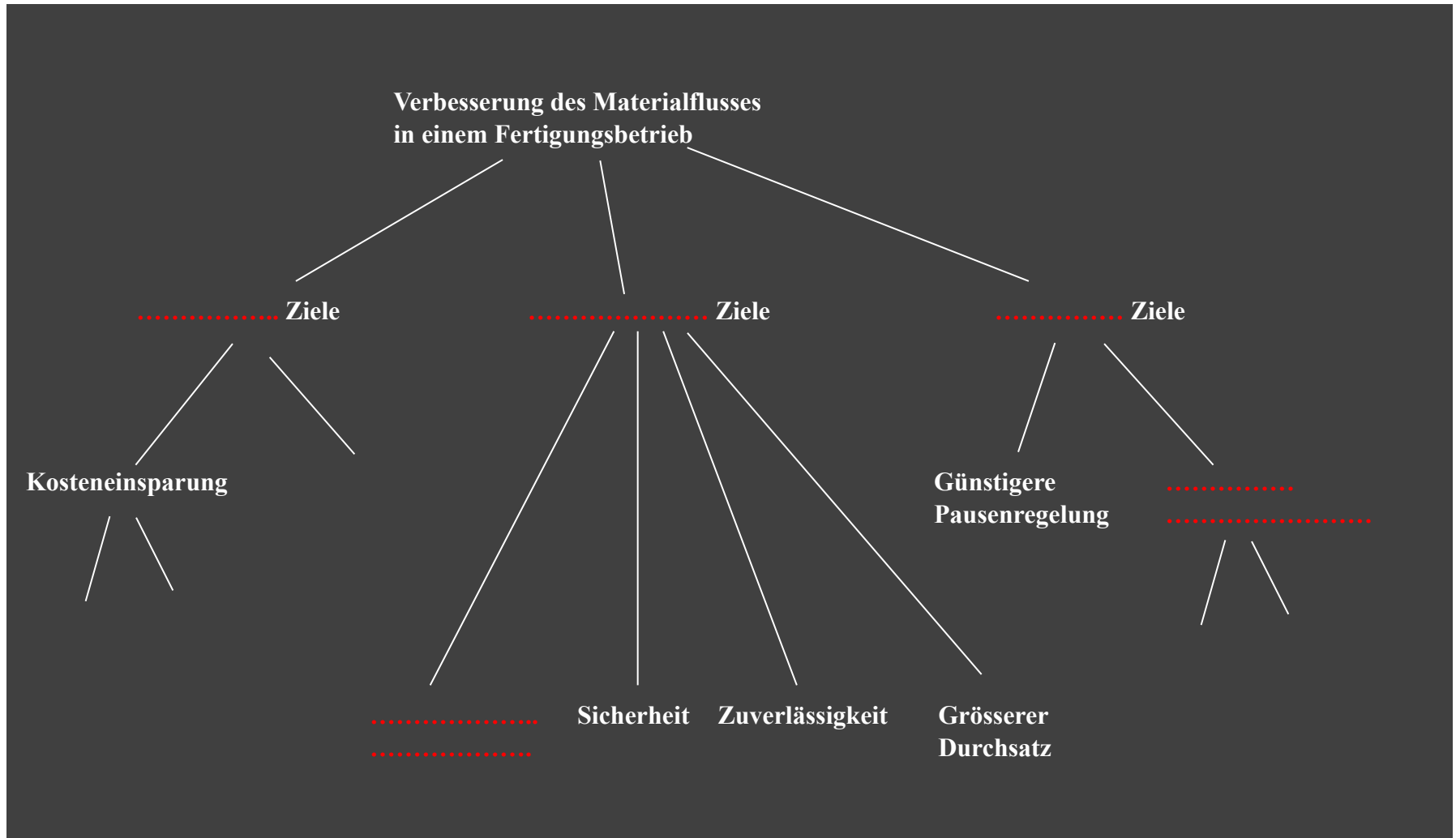


Projektziele sollten den SMART-Formel folgen

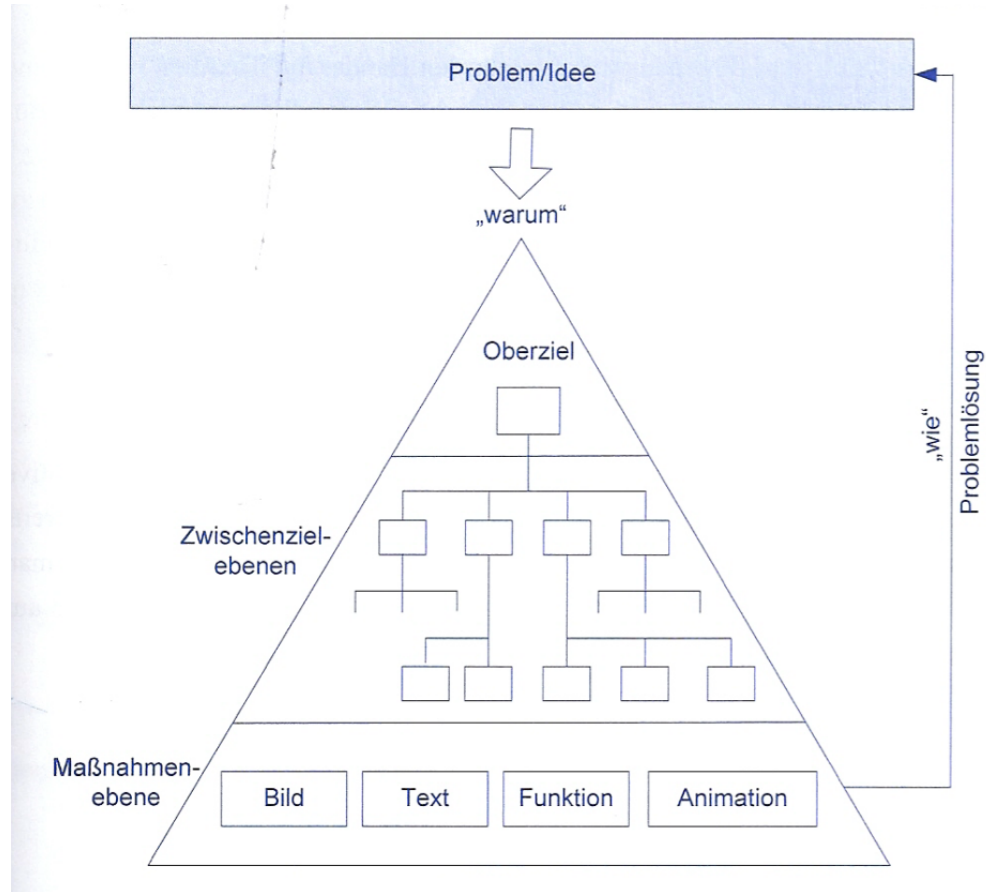
- **Spezifisch:** Ist das Ziel beschrieben, dass es keinen Spielraum für Interpretationen oder Nachforderungen lässt?
- **Messbar:** Wie kann festgestellt werden, ob das Ziel erreicht ist? Hier werden.
- **Angemessen:** für das zu erreichende Ziele auch gerechtfertigt?
- **Realistisch:** Ist das Ziel, aber auch?



Beispiel Zielsystem

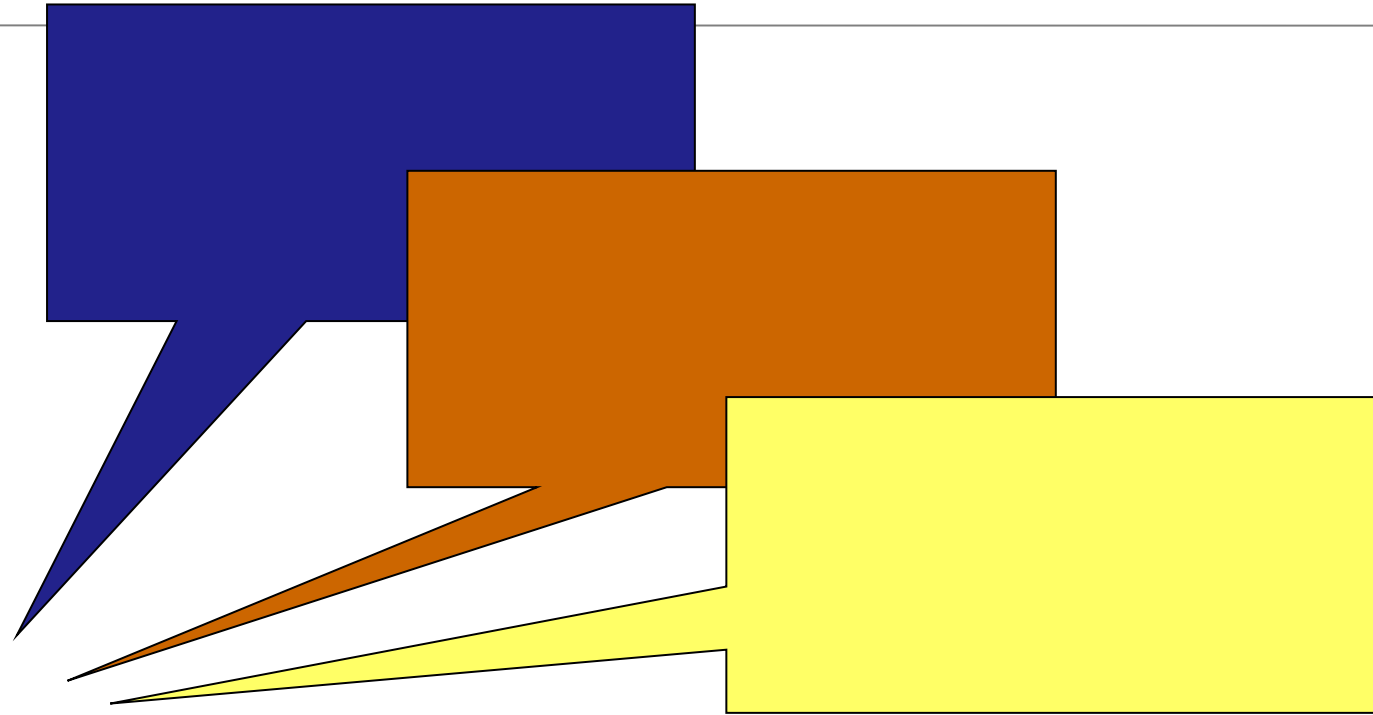


Hierarchisches Zielsystem



Quelle: Ganzheitliches Projektmanagement, Walter Ruf / Thomas Fittkau

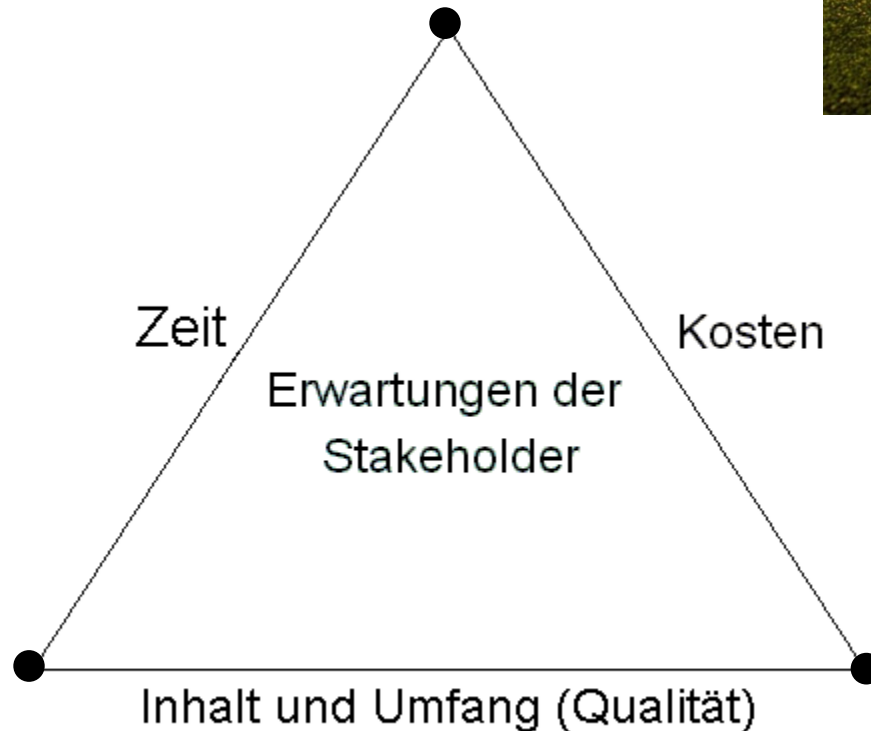
Beurteilungskriterien zur Messung des Erfolgs eines Projekts



Dazu können weitere Kriterien kommen wie z.B.:

- Sonstige finanzielle Ziele wie z.B. Liquidität
- Einhaltung weiterer Rahmenbedingungen
- Entscheidungen bei Störungen, unvorhergesehenen Ereignissen etc., insbesondere wenn Zielkonflikte auftreten.

Das „Magische Dreieck“. Ein Projekt hat drei voneinander abhängige Ziel.

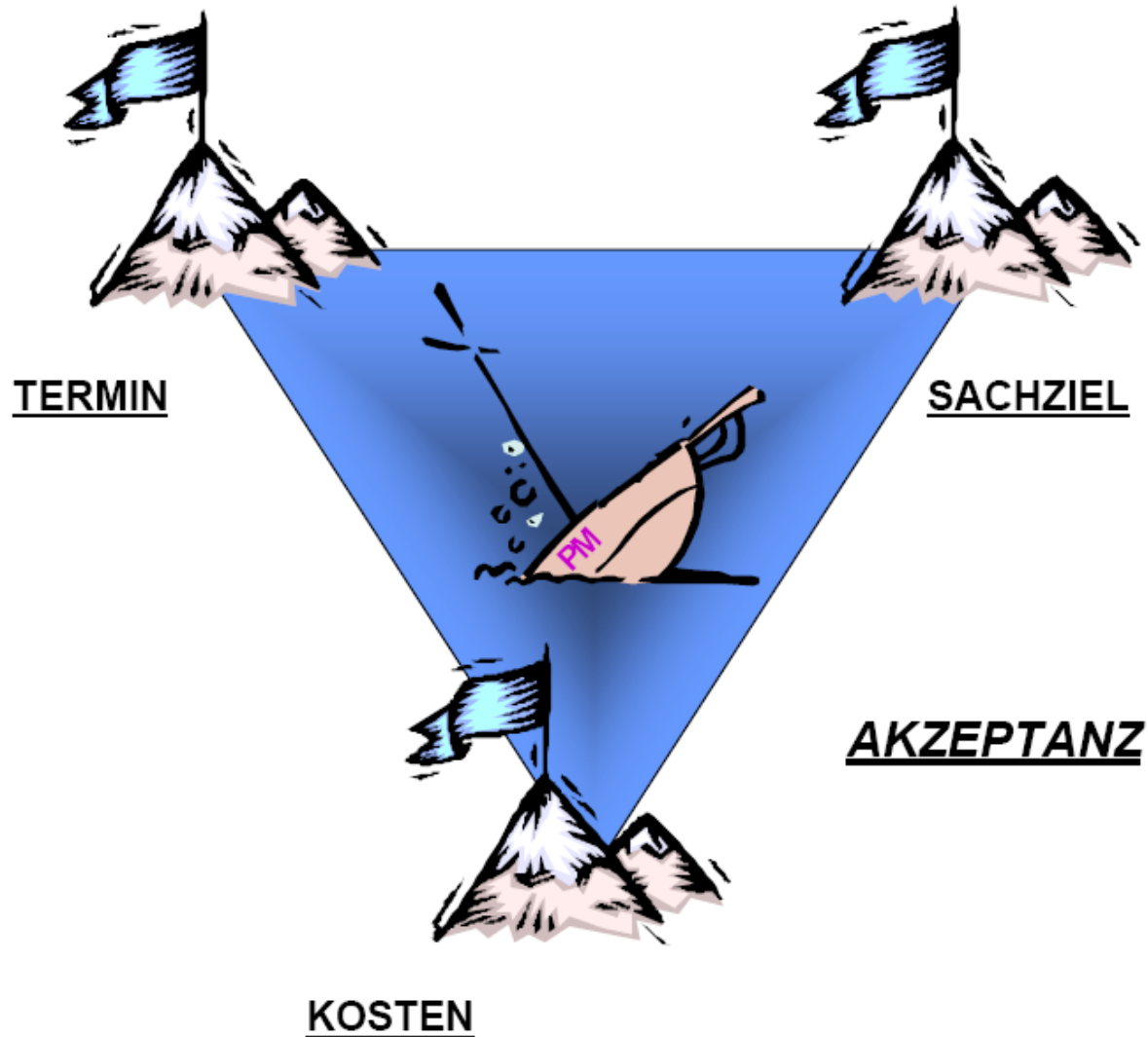


Quelle: <http://www.pmq.s.de>

Das magische Dreieck: Zusammenhang der Steuergrößen in einem Projekt



Das „Magische Dreieck“ aus andere



Von der Anforderung zu den Projektzielen

1

„Ein Motorrad ...
„Niedriger Verbrauch ...
„Grün muss es sein ...
„In drei Monaten fertig ...
„Darf nicht rosten ...
„Auf jeden Fall rot ...
„Mindestens 200km/h ...



Beispiel eines Projektzielblattes

| Projektzielblatt | | | |
|-----------------------------------|--|----------------------------|--|
| Projektname: | | | |
| Auftraggeber: | | Projektleiter: | |
| Grobziel: | | | |
| Unterziele: | | | |
| Zwischenziele: | | | |
| Anmerkungen zur Zielbeschreibung: | | | |
| Projektstart: | | Projektende: | |
| Budget: | | | |
| Datum: | | | |
| Unterschrift Auftraggeber | | Unterschrift Projektleiter | |



Ende des Kapitels Auftrag und Ziele