

## 2 – Auftrag und Ziele

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

### Zielvereinbarung

# 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

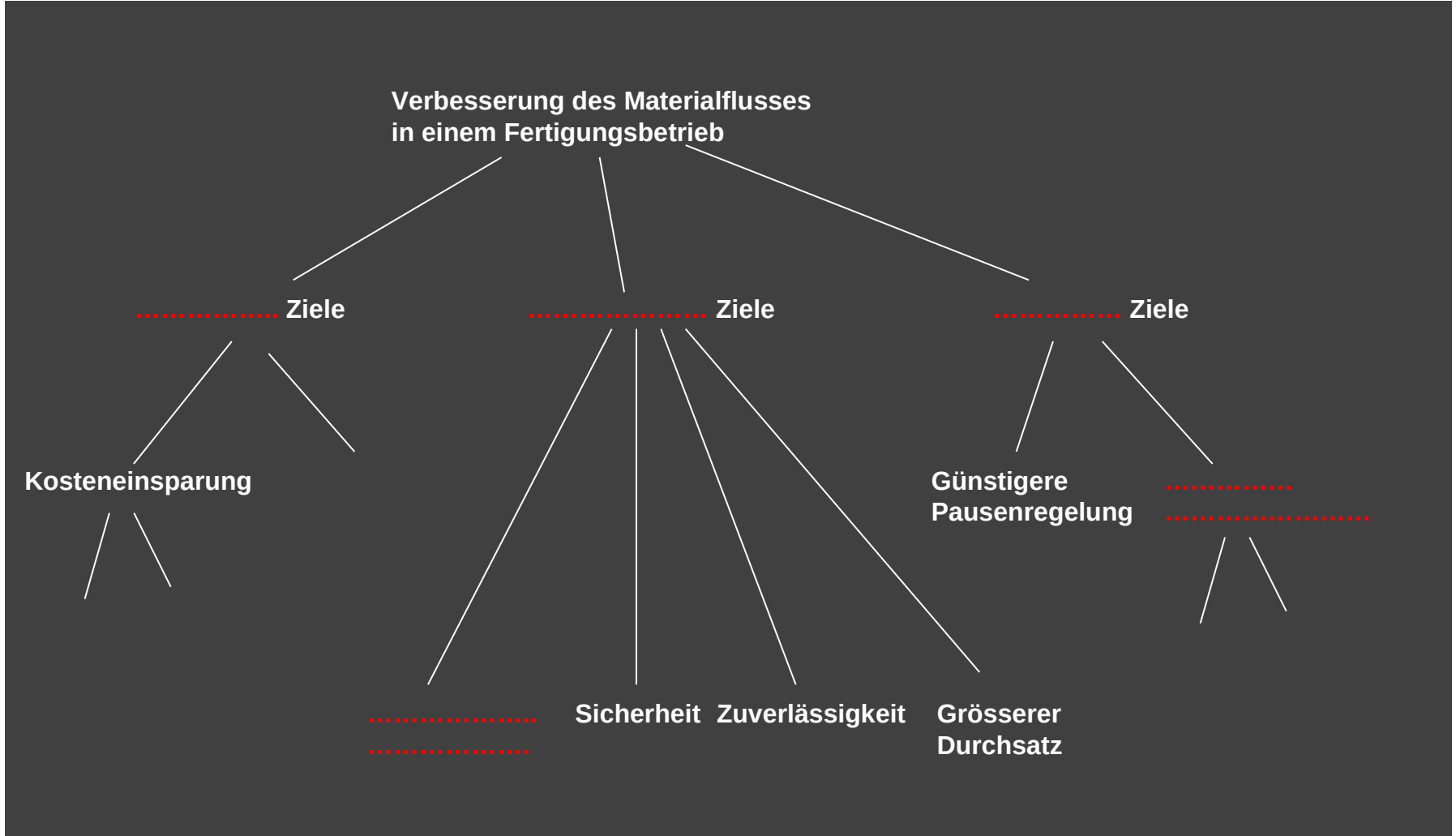


### Projektziele sollten den SMART-Formel folgen

- **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 .....?
- **Terminiert:** Gibt es ....., an dem das Ziel erreicht ist?

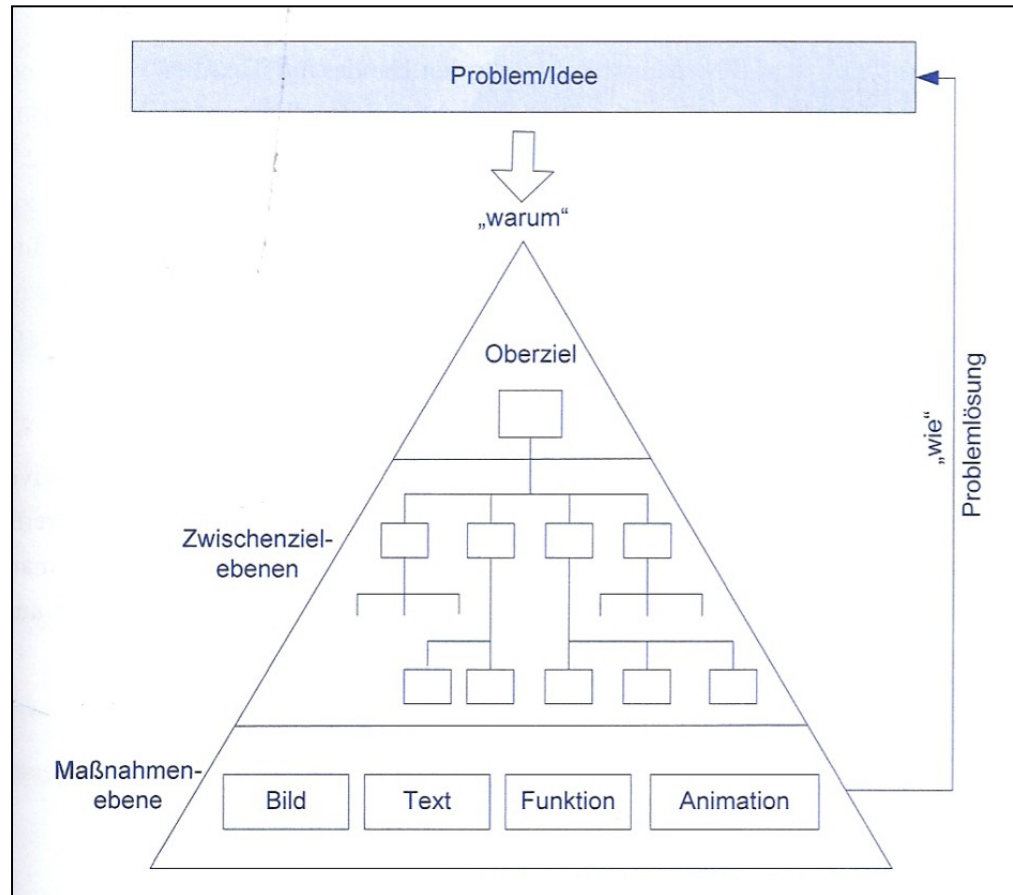


## Beispiel Zielsystem



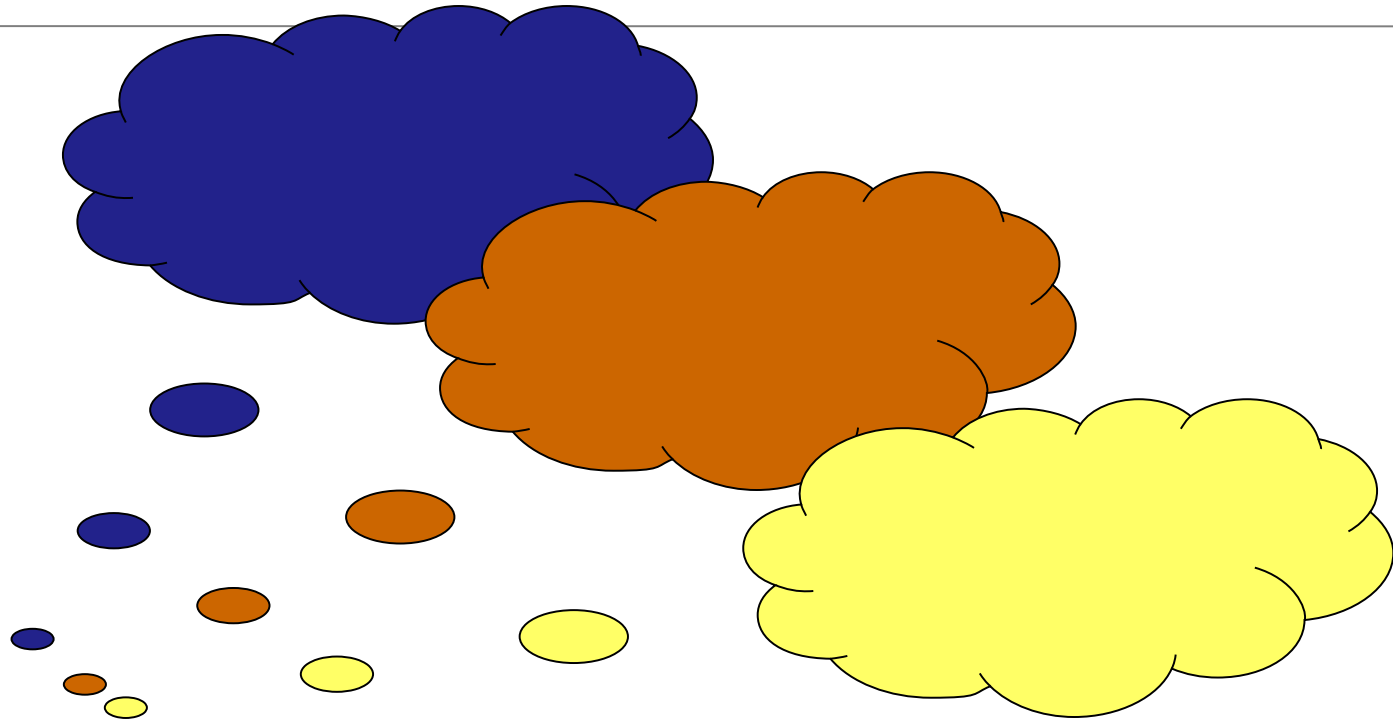


### Hierarchisches Zielsystem



Quelle: Ganzheitliches Projektmanagement, Walter Ruf / Thomas Fittkau

### Beurteilungskriterien zur Messung des Erfolgs eines Projekts

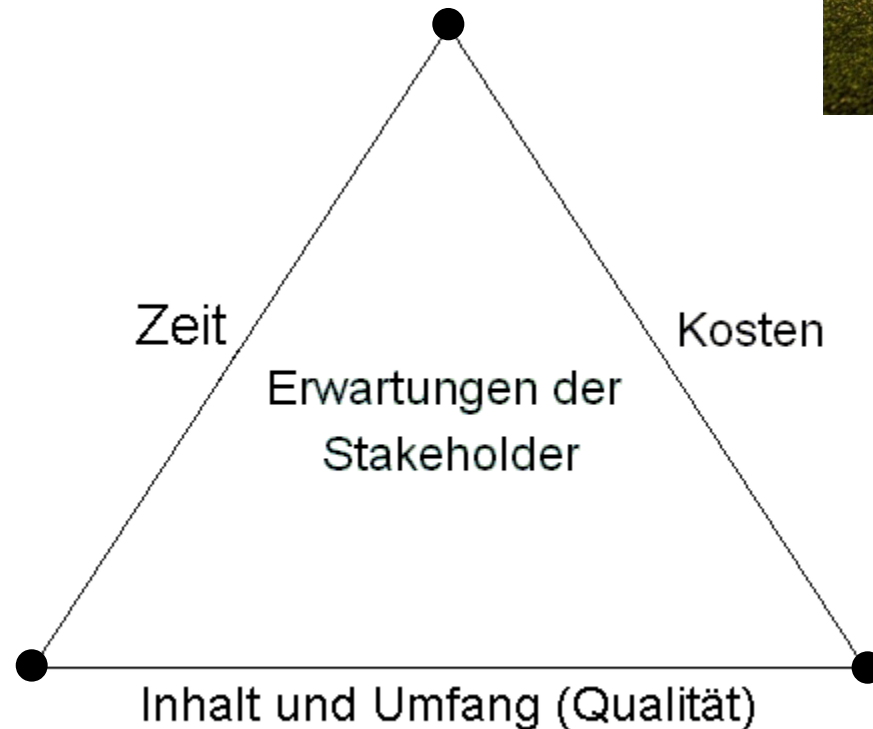


Dazu können weitere Kriterien kommen wie z.B.:

- 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.

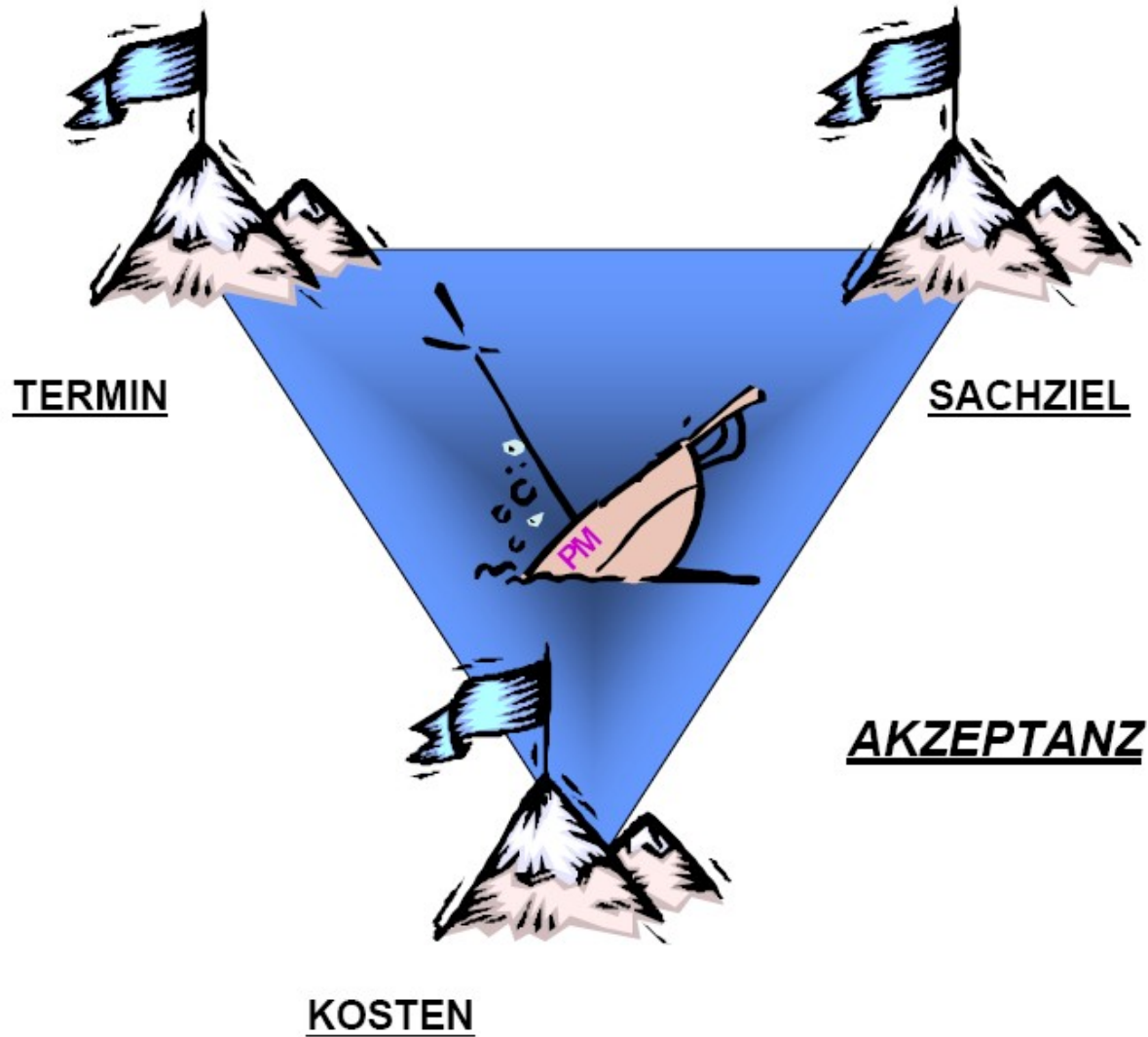


Quelle: <http://www.pmq.s.de>

Das magische Dreieck: Zusammenhang der Steuergrößen in einem Projekt



### Das „Magische Dreieck“ aus andere Sicht.



### 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**