

---

# Projektziele *leicht gemacht*

---

Der Einstieg für Eilige



# Hallo!

Vermutlich interessierst du dich für das Thema "Ziele" im Rahmen des Projektmanagements. Ansonsten würdest du dieses Dokument vermutlich nicht vor dir haben.

Dieses E-Book fasst die Artikel der Serie "Ziele" von [www.projekte-leicht-gemacht.de](http://www.projekte-leicht-gemacht.de) in einem übersichtlichen Dokument zusammen.

Im Falle von Videos und Podcasts führt dich ein Link zum Original-Artikel.

Um dich sofort starklar zu machen, gibt es die beschriebenen Werkzeuge sogar noch dazu, und zwar im Word- und Powerpoint-Format.

Viel Spaß damit!



Andrea Windolph



Dr. Alexander Blumena

# Inhalt

8 Gründe, warum Ziele im Projekt wichtig sind	4
6 Quellen für Projektziele	9
Das Zielkreuz - Das beste Werkzeug zur Zielermittlung	14
Wie funktioniert die SMART-Formel?	18
6 Tipps zur Zielformulierung	23
Die wichtigsten Ziele im Projekt sind gar keine	27
Ziele klassifizieren - 3 Ansätze zur Zielklassifizierung	32
Ziele priorisieren - Nicht alle Ziele sind gleich wichtig	37
Video: Die schnellste Art, Projektziele zu visualisieren	42
Zielbeziehungen: Wie Ziele miteinander harmonieren (oder auch nicht)	44
Smarte Ziele formulieren: So machst du es richtig (und so falsch machen es andere)	49

---

# 8 Gründe, warum Ziele im Projekt wichtig sind

---

## ARTIKEL 1

### 8 Gründe, warum Ziele im Projekt wichtig sind

Jedes Projekt braucht Ziele. Ohne Ziele würde ein Projekt überhaupt nicht durchgeführt werden, oder?

In vielen Projekten ähneln Projektziele allerdings eher einer "groben Idee". Dabei sind konkret formulierte Ziele so unglaublich wichtig!

Schau dir die folgenden Punkte an und finde heraus, wofür Ziele nützlich sind:

#### 1. Ziele zur Messung des Projekterfolges

Wenn du am Ende eines Projektes stehst: Woran merkst du, ob du erfolgreich warst? Ob das Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde? Oder sogar noch einen Schritt zurück: Woran merkst du überhaupt, dass dein Projekt abgeschlossen ist?

Nur mit definierten Zielen kann geprüft werden, ob ein Projekt erfolgreich war und ob die gewünschten Ergebnisse erreicht wurden.

## 2. Ziele geben Orientierung

Ziele beantworten die folgenden Fragen:

- Wo wollen wir hin?
- Was soll am Ende des Projektes entstanden sein?

Mit der Beantwortung dieser Fragen wird für alle Beteiligten eine Orientierung geschaffen, in welche Richtung die Reise gehen soll.

## 3. Ziele schaffen ein einheitliches Verständnis

Die Zusammenarbeit mehrerer Personen ist immer automatisch eine Grundlage für Missverständnisse und Unklarheiten.

Klar formulierte Ziele können diese Probleme vermeiden: Es kann von Beginn an ein gleiches Verständnis aller Beteiligten geschaffen werden.

## 4. Ziele dienen der Koordination im Projekt

Viele Ziele, viele Beteiligte? Ziele können durchaus dafür genutzt werden, Verantwortlichkeiten festzulegen. Bestimmte Beteiligte können Verantwortung für einzelne Ziele übernehmen.

Nicht immer ist diese Verteilung von Verantwortung möglich und sinnvoll – aber vielleicht in deinem Projekt?

## 5. Ziele erleichtern Entscheidungen

Kein Projekt läuft nach Plan. Im Projektverlauf müssen immer Entscheidungen getroffen oder aus mehreren Alternativen die beste ausgewählt werden.

Ziele erleichtern diese Entscheidungsfindung: Jede Alternative kann an den Projektzielen ausgerichtet werden.

## 6. Ziele für die Kommunikation nach außen

“Worum geht es in deinem Projekt überhaupt?” – “Wir arbeiten daran, den Umsatz um 10% zu steigern.”

Ziele lassen sich ganz wunderbar nach außen kommunizieren! Dabei wird nicht nur gezeigt, wohin die Reise geht, sondern man betreibt ganz nebenbei noch Marketing für das eigene Vorhaben.

## 7. Ziele als Basis für verbindliche Vereinbarungen

Ziele sollten immer messbare Kriterien beinhalten. Diese können gleichzeitig die Basis für Verträge und andere verbindliche Vereinbarungen sein. Für die Projektbeteiligten kann die Festschreibung in Vertragsunterlagen eine zusätzliche Verbindlichkeit schaffen.

## 8. Ziele Motivieren

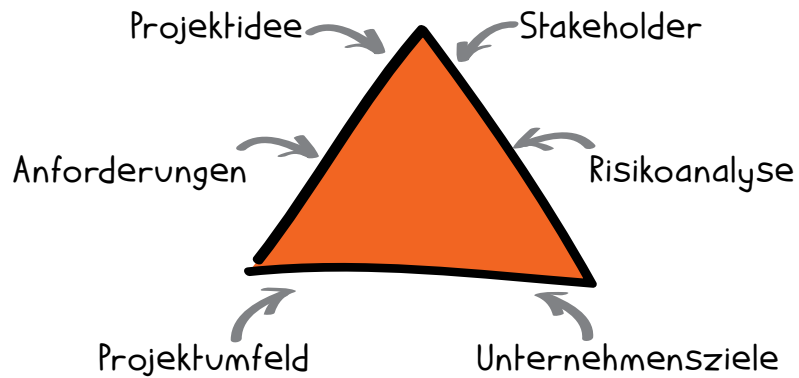
Wer freut sich nicht, wenn ein Ziel erreicht wird? Ziele können dazu führen, noch einen kleinen Tick zu investieren, um ein Ziel zu erreichen. Zu hoch gesteckte Ziele können allerdings den gegenteiligen Effekt haben: Haben die Projektbeteiligten von Beginn an das Gefühl, das Ziel ohnehin niemals erreichen zu können, wirkt das häufig demotivierend.

---

# 6 Quellen für Projektziele

---

ARTIKEL 2



Du sollst Projektziele ermitteln und weißt nicht, wie das geht? Dann gibt es hier ein paar Anregungen für dich. Nach dem Durchgehen der folgenden Punkte hast du garantiert eine ganze Liste von Zielen gesammelt:

## Projektidee

Aus der Projektidee wird häufig (nach einigen Verfeinerungsschleifen) das übergeordnete Projektziel abgeleitet. Die Projektidee an sich ist häufig noch nicht konkret formuliert, allerdings wird dort der Kern des Projektes bereits genannt.

Beispiel für eine Projektidee: Entwicklung eines Motorrads mit Elektroantrieb.

## Anforderungen des Auftraggebers

Häufig bestehen bereits Anforderungen an das Projekt. Nehmen wir das Beispiel von oben:

Die Person, die die Projektidee hat, hat sicher auch schon weitere Anforderungen oder Einschränkungen im Kopf. Und daraus lassen sich Ziele ableiten:

- Budget von 150.000 Euro darf nicht überschritten werden
- Der erste Prototyp soll bis Ende Oktober einsatzbereit sein
- Es sollen ausschließlich ökologisch nachhaltige Materialien verwendet werden
- ...

## Unternehmensziele

Unternehmensziele sollten in Projekten immer berücksichtigt werden. Oft werden sie aber nicht explizit erwähnt. Eine ausdrückliche Erwähnung ist aber dann notwendig, wenn das Unternehmensziel im Projekt relevant ist und wenn Maßnahmen zur Zielerreichung notwendig sind.

Die folgenden Beispiele sind nur grob und bei weitem nicht SMART formuliert, geben aber einen Eindruck:

Unternehmensziel	Ziel im Projekt
Green Image aufbauen	Im Projekt auf nachhaltige Materialien achten
Technologieführer werden	Innovative Lösung entwickeln, die den Wettbewerb schlägt
Als Top-Arbeitgeber geführt werden	Projektmitarbeiter aktiv einbinden, auf Mitarbeiterinteressen eingehen

## Projektumfeld

Der Begriff "Projektumfeld" ist weit gefasst. Hier geht es um alle Faktoren und Einflüsse, die im Projekt berücksichtigt werden müssen.

Beispiele:

Umfeldfaktor	Ziel im Projekt
Bestehende Datenschutzrichtlinien	Alle Projekthinhalte werden unter Beachtung der Datenschutzrichtlinien erstellt.
Starker Konkurrenzdruck	Das entwickelte Produkt ist um 10% leistungsfähiger als das Top-Produkt der Konkurrenz.

## Risikoanalyse

Auch Risiken können Quellen für Ziele sein! Zum Beispiel könnte ich im Rahmen der Risikoanalyse feststellen, dass das zu entwickelnde System vom Endanwender abgelehnt werden könnte.

Hieraus könnte ein Ziel abgeleitet werden: Entwicklung einer intuitiven Benutzeroberfläche, die nach einer einstündigen Schulung von den Anwendern eigenständig bedient werden kann.

## Stakeholderanalyse

Im Rahmen der Stakeholderanalyse werden auch die Interessen und Ziele der einzelnen Stakeholder näher betrachtet. Diese Einzelziele können durchaus Projektziele werden. Das trifft besonders dann zu, wenn der Stakeholder als besonders wichtig eingestuft wird.

# Das Zielkreuz – Das beste Werkzeug zur Zielermittlung

## ARTIKEL 3

### Das Zielkreuz - Das beste Werkzeug zur Zielermittlung

Die Situation: Im Team soll ein Projektziel formuliert werden.  
Wo fängt man an? Gibt es einen Leitfaden? Oder ein Hilfsmittel?

Ja, das gibt es!

Das Zielkreuz ist besonders gut geeignet für Workshops. Die erarbeiteten Ergebnisse werden grafisch dargestellt. Pro Quadrant kann ein eigenes Flipchart genutzt werden. Und am Ende fasst man alles zu einem Projektziel zusammen:





## Sinn und Zweck

Hier werden folgende Fragen beantwortet:

- Warum wird das Projekt überhaupt durchgeführt?
- Welchen Nutzen versprechen wir uns davon?

## Das Ergebnis

An dieser Stelle wird definiert, was am Ende des Projektes als Ergebnis entstanden sein soll:

- Was soll am Ende entstanden sein?
- Was ist das erwartete Endergebnis?
- Was soll geliefert werden?

## Stakeholder

Hier dreht sich alles um die betroffenen, interessierten und beteiligten Personen – die Stakeholder:

- Wer ist vom Projekt betroffen?
- Wer profitiert vom Projekt?
- Wer ist ein möglicher Gegner?
- Wer ist verantwortlich für das Projekt?

## Messkriterien

Dieser Punkt steht in engem Zusammenhang mit dem Quadrant "Ergebnis". Während dort das "Was?" formuliert wird, geht es hier um das "Wie gut?". Traditionell erscheinen hier harte Messkriterien:

- Woran wird das Ergebnis gemessen?
- Wie kann die geeignete Qualität geprüft werden?
- Welche Werte sagen aus, ob das Projekt erfolgreich ist?

# Wie funktioniert die SMART-Formel?

## ARTIKEL 4

### Wie funktioniert die SMART-Formel?

Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.

(Lao-tse, Chinesischer Philosoph)

Neben der Formulierung von Risiken stellt die Zielformulierung für viele Menschen eine Herausforderung dar. Und dabei ist die Formulierung von Zielen so wichtig wie kaum ein anderer Bereich während der Initiierungsphase eines Projektes. Wenn die Ziele unklar definiert sind, woher weiß ich dann, dass ich sie erreicht habe? Woran kann ich meinen Erfolg messen? Und was gibt für alle Projektbeteiligten die Orientierung für den Projektverlauf?

Ohne Zweifel: Ohne Ziele kommt man nicht weit. In der Praxis mache ich immer wieder die Erfahrung, dass die korrekte Formulierung von Zielen häufig Probleme bereitet. Eine Hilfestellung zur Formulierung von klaren und messbaren Zielen gibt die SMART-Formel. Ein Ziel kann demnach als ausreichend gut formuliert betrachtet werden, wenn es die folgenden Kriterien erfüllt:

## S – Spezifisch

Ein Ziel sollte so genau und konkret wie möglich sein.

Beispiel: "Bau eines Einfamilienhauses in Massivbauweise mit max. 125 qm Wohnfläche auf einem Grundstück in Hanglage mit Fertigstellung bis 30.11.2013." statt "Bau eines Einfamilienhauses".

## M – Messbar

Wichtig ist hier die Nennung eines Mengengerüsts, einer Zeitangabe oder eines sonstigen messbaren Kriteriums. Ungünstige Formulierungen sind beispielsweise "möglichst niedrige Kosten", "Erhöhung der Qualität", "Ausbau des Marktanteiles" usw. All diesen Formulierungen fehlt ein konkretes messbares Kriterium.

Beispiel: "Einhaltung des Projektbudgets von 300.000 Euro." statt "Geringe Projektkosten".

## A – Akzeptiert

Ziele, die im Projektteam als unakzeptabel angesehen werden, haben wenig Aussicht auf Erfolg.

Beispiel: "Verputzung des Einfamilienhauses mit rosafarbenem Putz und Anbringung eines

Blümchenmusters." mag vom Bauamt nicht akzeptiert werden im Gegensatz zu "Verputzung des Hauses im gleichen Farbschema wie das der Nachbarschaft."

## R – Realistisch

Dieses Kriterium hängt eng mit dem vorigen Punkt zusammen: Realistische Ziele werden leichter akzeptiert und motivieren deutlich stärker, als solche, die bereits im Vorfeld als unrealistisch angesehen werden.

Beispiel: "Fertigstellung des Hauses bis 30.11.2013" statt "Fertigstellung des Hauses bis Ende des kommenden Monats."

## T – Terminierbar

Ein einfaches Kriterium: Die Nennung einer Zeitangabe. Trifft nicht immer auf alle Ziele zu. Handelt es sich beispielsweise um ein rein finanzielles Ziel (z.B. Budget-Einhaltung) oder ein rein technisches ("dunkelrote Dachziegel"), spielt die Terminierbarkeit häufig keine Rolle. Terminziele werden häufig separat formuliert.

Beispiel: "Einzugsfertiges Erdgeschoss bis 20.11.2013." statt "Erdgeschoss früh bezugsfertig."

### Wie funktioniert die SMART-Formel?

Wie so häufig gibt es auch hier nicht nur Schwarz und Weiß, sondern auch einen Graubereich. Nicht jedes Ziel muss wirklich jedes dieser Kriterien vollständig erfüllen.

Akzeptierte und Realistische Ziele ergeben sich häufig wie von allein.

Die Messbarkeit ist in vielen Fällen der Knackpunkt: Woran kann ich messen bzw. prüfen, dass das Ziel tatsächlich erreicht wurde?

In jedem Fall ist es äußerst hilfreich, die Formel auf die eigenen Ziele anzuwenden. Sind die Kriterien erfüllt – prima! Dann ist eine gute Basis für die weitere Arbeit geschaffen.

---

# 6 Tipps zur Zielformulierung

---

## ARTIKEL 5

Als erstes Hilfsmittel zur Formulierung von Zielen haben wir uns bereits die bekannte SMART-Formel angeschaut. Zwar ist diese Formel sehr bekannt, die Anwendung bereitet jedoch vielen Projektmanagern Probleme. Oft können die Ziele beim besten Willen nicht als smart angesehen werden.

Wikipedia beschreibt ein Ziel als "Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderter, erstrebenswerter und angestrebter Zustand".

Soweit so gut. In der Praxis sehen Ziele häufig anders aus. Ein gutes – oder vielmehr besonders schlechtes – Beispiel ist das folgende:

Für die Vorabanalyse soll eine Internet-Recherche durchgeführt werden.

Auch mit viel gutem Willen: Das ist kein Ziel. Das ist die Beschreibung eines Vorhabens und entspricht nicht der SMART-Formel. Als Ergänzung gibt es hier also noch ein paar Tipps, die bei der Zielformulierung helfen können:

### 1. Einen Zustand beschreiben

Häufig ist es hilfreich, keine Aktivitäten zu beschreiben, sondern den Zielzustand bzw. die erarbeiteten Ergebnisse: "Eine Internet-Recherche wurde durchgeführt." oder "Die Ergebnisse einer Internet-Recherche wurden in einem Dokument zusammengefasst."

### 2. In die Zukunft versetzen

Wenn ich einen Zustand beschreiben möchte, funktioniert das häufig sehr gut, wenn ich mich in die Zukunft versetze. Am Ende des Projektes: Was möchte ich erreicht haben? Ein Hineinversetzen in die Zukunft hilft dabei, sich von Aktivitäten zu lösen, und sich auf den Zielzustand zu konzentrieren.

### 3. In der Gegenwartsform beschreiben

Sobald ich mich einmal in die Zukunft versetzt habe, kann ich viel besser in der Gegenwartsform den Zustand beschreiben. So kommt man weg von "Es soll xyz erreicht werden." sondern "xyz liegt vor".

#### 4. Positiv formulieren

Es hat schon allein einen psychologischen Effekt: Ziele, die eine positive Aussage beinhalten, fühlen sich ganz einfach wesentlich besser an. Also einfach solche Floskeln wie "... soll nicht mehr ..." vermeiden. Eine hilfreiche Fragestellung kann sein: Was ist der positive Endzustand, den ich erreichen möchte?

#### 5. Vergleiche vermeiden

Wenn ein Ziel eine "höhere Kundenzufriedenheit" oder eine "niedrigere Ausschussquote" oder ähnliche Kriterien vorsieht, stellt sich immer sofort die Frage: Höher als was? Niedriger im Vergleich womit? Solche Vergleichsformulierungen sollten sofort hellhörig werden lassen. Lösung: Ganz einfach konkreter werden.

#### 6. Hilfreiche Fragen stellen

Wenn wir davon ausgehen, dass ein Ziel einen Zustand beschreibt, liegt der Fokus häufig nicht auf Aktivitäten. Um das formulierte Ziel noch einmal zu überprüfen, bieten sich folgende Fragen an: "Was wurde erreicht?" oder "Was ist mein Ergebnis?" statt Fragen wie "Was wurde getan?"

Du hast die Aufgabe, Ziele für ein Projekt zu formulieren? Dann beherzige diese Tipps!

---

Die wichtigsten Ziele  
im Projekt sind gar  
keine

---

ARTIKEL 6

Dass beim Aufsetzen eines Projektes Ziele formuliert werden müssen, sollte mittlerweile jedem klar sein.

Nun gibt es aber auch spezielle Ziele, die weitaus weniger häufig formuliert werden:

Nicht-Ziele.

In der Projektausführung ist die Kenntnis der Nicht-Ziele häufig sogar noch wichtiger, als die eigentlichen Ziele. Die Ziele sind nämlich den meisten Beteiligten bekannt – in mehr oder weniger konkreter Form. Aber zumindest herrscht über die Ziele meist eine einheitliche Meinung.

Nicht-Ziele hingegen sind oft weitaus weniger klar: Was genau soll im Projekt eigentlich NICHT erreicht werden? Worauf wird verzichtet?

Schau dir an, warum die Formulierung der Nicht-Ziele so wichtig ist:

### Nicht-Ziele grenzen das Projekt ab

Im Rahmen der Zieldefinition wird klar formuliert, was als Ergebnis des Projektes entstehen soll.

Trotzdem bleiben häufig nicht ausgesprochene Erwartungen (insbesondere der Auftraggeber) im Raum stehen und

werden nicht thematisiert. Häufig gehen Projektbeteiligte einfach davon aus, dass bestimmte Ziele im Projektumfang enthalten sind.

Eine klare Formulierung von Nicht-Zielen kann dieses Risiko auflösen: Allen Beteiligten wird verdeutlicht, an welcher Stelle das Projekt begrenzt ist.

### Nicht-Ziele Verhindern ein Ausufern des Projektes

Viele Projekte sind von Beginn an nicht klar umrissen. Und werden dann mit der Laufzeit immer größer. Weil von dieser Seite noch ein Wunsch kommt oder man Punkt x "noch schnell mit erledigen" kann.

Dummerweise schlägt sich das meist sowohl in der Projektlaufzeit als auch im Budget nieder.

Nicht Ziele können dieses Problem zumindest eingrenzen.

### Nicht-Ziele formulieren klaren Verzicht

Nun könnte man davon ausgehen, dass alle nicht explizit formulierten Ziele automatisch Nicht-Ziele sind.

Nur ist es in der Praxis ganz einfach so, dass klar formulierte Aussagen ein Statement abgeben: Es wurde sich zu

dem Thema Gedanken gemacht und eine klare Entscheidung getroffen. Nicht-Ziele gehören nicht zum Projektinhalt.

Und das ist viel besser, als ein unscharfes "Es ist nicht formuliert, also könnte es eventuell nicht Projektinhalt sein."

## Nicht-Ziele vereinfachen die Argumentation

Wurde sich auf verschiedene Nicht-Ziele geeinigt, kann diese Einigung in späteren Projektsituationen wieder auf den Tisch gelegt werden.

Statt vagen Aussagen wie "Aber das wollten wir doch nicht im Projekt umsetzen." gibt es eindeutige Aufzeichnungen: "Wir hatten uns auf diese Nicht-Ziele geeinigt."

Und das kann manchmal Gold wert sein.

## Nicht-Ziele: Ein Beispiel

Ein Beispiel aus dem Bereich Marketing:

Eine Marketing-Agentur wird mit dem Redesign eines Webauftritts eines mittelständischen Unternehmens beauftragt.

Ziele:

- Entwurf und Implementierung eines modernen Internet-Auftritts im angesagten Flat-Design
- Einbindung von Formularen für Kundendienst und Kontaktanfragen
- Austausch aller Website-Fotos mit hochauflösendem Bildmaterial

Nicht-Ziele:

- Anpassung der Website-Texte
- Aufsetzen von Social Media-Kanälen
- Die Verantwortung für die Nicht-Ziele verbleibt beim Auftraggeber.

Wurden für dein aktuelles Projekt Nicht-Ziele formuliert? Wenn nicht, solltest du dir mal darüber Gedanken machen – und das Thema beim nächsten Projekt auf jeden Fall berücksichtigen.



# Ziele klassifizieren: 3 Ansätze zur Ziel- klassifizierung

## ARTIKEL 7

### Ziele klassifizieren: 3 Ansätze zur Zielklassifizierung

In großen Projekten kann die Anzahl der Ziele ebenfalls sehr groß sein. Hier kann es schwierig sein, den Überblick zu behalten.

Welche Ziele gibt es überhaupt? Wie stehen sie miteinander in Zusammenhang? Gibt es vielleicht Ober- und Unterziele? Gibt es verschiedene Zielarten?

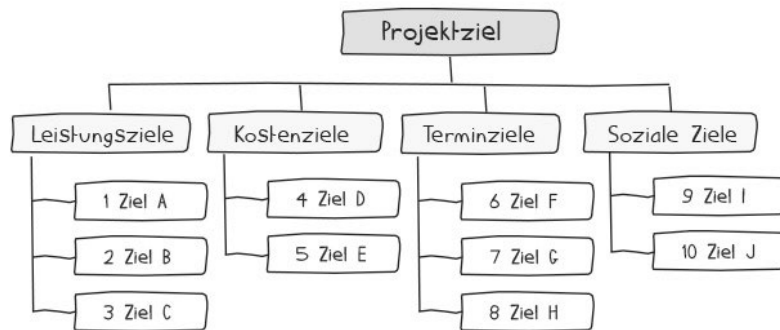
Es wird Zeit, ein wenig Ordnung in die Vielzahl der Ziele zu bringen. In diesem Artikel geht es um das Thema Zielklassifizierung. Denn: Nicht alle Ziele sind gleich. Häufig können thematisch ähnliche Ziele gruppiert werden. Schau dir die folgenden drei Möglichkeiten zur Zielklassifizierung an:

### Zielklassen nach dem Magischen Dreieck

Nutzt man die Strukturierung nach dem Magischen Dreieck, lassen sich Ziele in folgende Klassen einordnen:

- Kostenziele
- Zeit-/Terminziele
- Leistungsziele

Oft wird als weitere Klasse noch "Soziale Ziele" ergänzt.

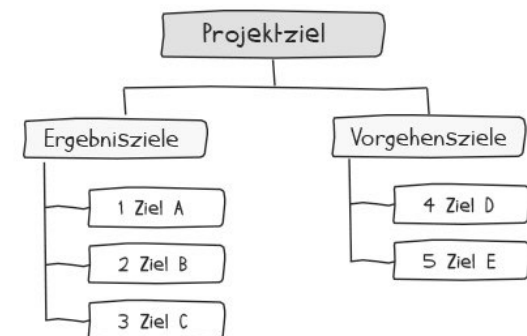


## Vorgehensziele und Ergebnisziele

Eine weitere Möglichkeit bietet die Klassifizierung in Ergebnis- und Vorgehensziele. Hier kann gut unterschieden werden, was nach Abschluss des Projektes erreicht werden soll (Ergebnisziele), aber auch welche Ziele im Projektablauf erreicht werden sollen (Vorgehensziele). Eine nähere Beschreibung zeigt die folgende Tabelle:

Zielklasse	Ergebnisziele	Vorgehensziele
Beschreibung	Beziehen sich auf das zu erreichende Projektergebnis.	Beziehen sich auf den Prozess bzw. die Vorgehensweise, wie das Projektergebnis erreicht werden soll.

Zielklasse	Ergebnisziele	Vorgehensziele
Fragestellung	Was soll am Ende des Projektes entstanden sein?	Wie soll das Projektergebnis erreicht werden?
Zeitlicher Bezug	Betrachten den Zustand nach Abschluss des Projektes	Beziehen sich auf die Projektlaufzeit
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilitätssteigerung um x Prozent</li> <li>Produktivitätssteigerung um x Prozent</li> <li>Einführung von Technologie xyz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dauer des Projektes</li> <li>Budget des Projektes</li> <li>Nutzung einer bestimmten Projektorganisation</li> <li>Nutzung eines bestimmten Vorgehensmodells</li> <li>Beteiligung bestimmter Personen(gruppen)</li> </ul>



## Zielklassen nach STEP

Eine andere Möglichkeit der Klassifizierung bietet die STEP-Analyse. Diese wird häufig eher in der Umfeld- oder Risikoanalyse eingesetzt. Aber auch für die Klassifizierung von Zielen kann sie geeignet sein. Im Rahmen der STEP-Analyse können folgende Zielklassen definiert werden:

- Social (sozio-kulturell)
- Technical (technisch)
- Economic (ökonomisch)
- Political (politisch)

Erweiterungen fügen noch die Klassen "Environment (ökologisch)" und "Legal (rechtlich)" hinzu.

---

Ziele priorisieren:  
Nicht alle Ziele sind  
gleich wichtig

---

ARTIKEL 8

Du hast alle deine Ziele gesammelt? Sehr gut.

Du hast viele Ziele und sie sogar klassifiziert? Noch besser.

Was passiert nun, wenn es zu zeitlichen Engpässen oder Ressourcenmangel kommt? Was passiert, wenn nicht mehr alle Ziele erreicht werden können und du auswählen musst?

In solchen Situationen ist es wunderbar, die Ziele zuvor priorisiert zu haben und diese priorisierte Liste mal eben aus dem Ärmel schütteln zu können. Dein Umfeld wird beeindruckt sein.

### Wie können Ziele priorisiert werden?

Schauen wir uns ein Beispiel an. Es wird eine Technologie-Konferenz durchgeführt. Für dieses Projekt wurden Ziele gesammelt:

Ziel 1: Die Konferenz findet am 25. Juni statt

Ziel 2: An der Konferenz nehmen mindestens 300 Teilnehmer statt.

Ziel 3: Es werden Kontakte zu mind. 5 Absolventen als zukünftige Mitarbeiter geknüpft.

Sind alle Ziele gleich wichtig? Ist das Knüpfen von Kontakten ebenso wichtig wie das Halten des Veranstaltung-

stermins? Und ist das Projekt gescheitert, wenn nur 250 Teilnehmer stattfinden, aber die anderen Ziele erreicht wurden? Vermutlich nicht. also gibt es unterschiedliche Wichtungen.

Priorität	Beschreibung	Beispiel
Muss-Ziele	Die wichtigsten Ziele im Projekt. Werden sie nicht erreicht, gilt das Projekt als gescheitert.	Die Konferenz findet am bereits kommunizierten Termin am 15. Mai statt.
Soll-Ziele	Ziele, die bei Nichterreichung das Projekt nicht zum scheitern bringen, aber die Zufriedenheit mit dem Projektergebnis beeinträchtigen.	Es nehmen mindestens 300 Teilnehmer teil. Bei Nichterreichung wäre das Projekt nicht gescheitert, aber die Zufriedenheit nicht komplett gegeben.
Kann-Ziele	Werden teilweise auch als Wunsch-Ziele bezeichnet. Das Erreichen stellt einen zusätzlichen Bonus dar. Oft wird daran nur gearbeitet, wenn die Erreichung nicht aufwändig ist und wenig Kosten verursacht. Stichwort: Chancen nutzen.	Es werden Kontakte zu mind. 5 Absolventen geknüpft. Dies ist ein Kann-Ziel, das "nebenbei" erreicht werden kann, aber nicht muss. Der Fokus der Konferenz liegt woanders.

## Weitere Arten der Priorisierung

Nicht in allen Projekten werden Ziele nach Muss-Soll-Kann-Zielen priorisiert. Folgende andere Varianten werden in der Praxis eingesetzt:

1. 1,2,3-Priorisierung:  
In manchen Unternehmen werden Zahlen von 1-3 vergeben, manchmal werden auch alle Ziele durchnummeriert (zum Beispiel von 1 bis 12).
2. ABC-Analyse:  
Durch die beiden Faktoren Kosten und Wichtigkeit werden die Ziele in Prioritätsklassen A, B und C eingeteilt. Dies ist im Grunde eine Erweiterung von Muss-Kann-Soll.
3. Zielklassen:  
Kaum zu glauben, aber wahr: In manchen Projekten spielt Geld keine Rolle. Oder der Zieltermin ist nicht allzu wichtig. In diesem Fall kann eine Priorisierung auch über Zielklassen erfolgen: Leistungsziele sind wichtiger als Kostenziele zum Beispiel.

## Vorteile in der Praxis

Eine priorisierte Zielliste vorweisen zu können, ist besonders dann vorteilhaft, wenn es zu kritischen Projektsituationen kommt. Der Termin wird eng, und du musst entscheiden, welche Arbeitspakete den Vorrang bekommen? Ressourcen fallen aus, und du musst entscheiden, woran jetzt intensiv gearbeitet wird?

Das sind die Momente, in denen sich die Vorarbeit in der frühen Projektphase auszahlt. In solchen Momenten wirst du dich nämlich über alles freuen, was dir in diesem Moment die Entscheidung erleichtert. Außerdem hast du sofort Argumentationsgrundlagen zur Hand.

## Erste Schritte

Solltest du noch nie Prioritäten vergeben haben, so versuche dich doch zunächst an Muss-Kann-Soll-Priorisierungen:

- Nimm dir deine (hoffentlich schon fertige) Zielliste
- Gehe die Ziele einzeln durch
- Prüfe für jedes Ziel, ob ein Nichterreichen zum Scheitern des Projektes führen würde (Muss), ein Nichterreichen die Zufriedenheit mit dem Projektergebnis schmälern würde (Soll) oder gar nicht so tragisch wäre (Kann)

Schon fertig!

---

# Video: Die schnellste Art, Projektziele zu visualisieren

---

## ARTIKEL 9

Video: Die schnellste Art, Projektziele zu visualisieren

Manchmal muss es einfach schnell gehen!

Das Projekt ist neu, die Zeit drängt. Ein Meeting zur Klärung der ersten Rahmenbedingungen steht an.

Oder das Projekt läuft schon eine Weile und soll kurz und knapp vorgestellt werden.

Das geht am besten über die Nennung der wichtigsten Projektziele. Und die orientieren sich häufig ganz natürlich am magischen Dreieck. Schau mal in´s Video rein:

<http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/video-die-schnellste-art-projektziele-zu-visualisieren>

# Zielbeziehungen: Wie Ziele miteinander harmonisieren (oder auch nicht)

## ARTIKEL 10

### Zielbeziehungen: Wie Ziele miteinander harmonisieren (oder auch nicht)

Man könnte ja meinen, dass alle Ziele im Projekt dazu dienen, das Projekt zum Erfolg zu führen. Und dass sie schon allein dadurch harmonisieren.

Das kann sein – muss aber nicht.

Schau dir folgendes Beispiel an:

In einem Projekt soll der Kundendienst des Unternehmens optimiert werden. Eins der Ziele lautet: Reduzierung der Personalkosten im Bereich Kundendienst um 25%. Ein weiteres Ziel: Der Kundendienst ist 24 Stunden an 7 Tagen die Woche erreichbar.

Beide Ziele klingen für sich allein schlüssig – können aber in Kombination ein Problem ergeben. In diesem Fall handelt es sich um zwei konkurrierende Ziele. Was passiert in so einem Fall? Konkurrierende Ziele sind nicht ungewöhnlich und kommen in den meisten Projekten vor. Idealerweise hast du zuvor schon eine Priorisierung der Ziele vorgenommen. Treffen nun zwei konkurrierende Ziele aufeinander, so gewinnt im Zweifel das mit der höheren Priorität.

Eine andere Alternative ist die Korrektur des Ziels, so dass die Ziele sich von da an zumindest neutral gegenüberstehen.

Neben den konkurrierenden Zielen gibt es noch weitere Zielbeziehungen. Schau dir die folgende Tabelle an:

ZIEL-BEZIEHUNG	BESCHREIBUNG	AUSWIRKUNG	BEISPIEL
Ziel-identität	Es handelt sich um identische Ziele.	Eines der Ziele sollte aus der Zielliste entfernt werden.	Ziel 1: Der Projektendtermin 30.8. wird nicht überschritten. Ziel 2: Projektendtermin ist der 30.8.
Zielkomplementarität	Wenn ein Ziel erreicht wird, unterstützt dies auch das Erreichen des anderen Ziels.	keine besonderen Auswirkungen	Ziel 1: Die Finanzierung ist gesichert. Ziel 2: Pünktlicher Baubeginn am 1.5.
Ziel-neutralität	Die Ziele beeinflussen sich nicht gegenseitig.	keine besonderen Auswirkungen	Ziel 1: Das Dach hat rote Dachziegel. Ziel 2: Einweihungsfeier am 10.9.
Zielkonkurrenz	Wenn ein Ziel erreicht wird, behindert dies die Erreichung des anderen Ziels.	Konkurrierende Ziele sind Quellen für Risiken!	Ziel 1: Qualitativ hochwertige Bodenbeläge Ziel 2: Kosten für Bodenbeläge <3.000 Euro
Zielantinomie	Die Ziele schließen sich aus.	Die Zieldefinition muss überdacht bzw. korrigiert werden. Das Projektergebnis ist so nicht erreichbar.	Ziel 1: Balkon mit Südausrichtung Ziel 2: Keine direkte Sonneneinstrahlung auf den Balkon

Wie also werden Zielbeziehungen analysiert?

Am besten nutzt du eine Matrix. In den Kreuzungspunkten der Ziele markierst du die Kästchen mit praktischen Symbolen: 0 für neutral, — für antinom usw. So hast du einen schnellen Überblick, der sich sogar in einer Projektpräsentation gut macht:

	1 Ziel A	2 Ziel B	3 Ziel C	...
1 Ziel A	—	++	--	
2 Ziel B	++	—	+	
3 Ziel C	--	0	—	
...				

Aus diesen Gründen solltest du deine Zielbeziehungen näher betrachten:

- Du entdeckst, ob dein Projekt überhaupt so durchführbar ist (wenn es keine antinomen Ziele gibt)
- Du kannst Stellen für mögliche Risiken aufdecken (bei konkurrierenden Zielen).
- Du findest überflüssige Ziele, die bereits mit anderen



Zielen abgedeckt sind (und schaffst dadurch Übersicht)

In der Praxis erlebe ich selten, dass Zielbeziehungen analysiert werden. Dabei ist dieses Werkzeug sehr nützlich und steigert das Gefühl für das Projekt. Ist es schlüssig? Lauern Probleme? Dieser einmalige Aufwand zu Beginn des Projektes lohnt sich – und du kannst mit dem Ergebnis vor deinen Vorgesetzten prahlen :-)

---

Smarte Ziele formulieren:  
So machst du es richtig  
(und so falsch machen es  
andere)

---

ARTIKEL 11

Es klingt beinahe abgedroschen.

Ziele müssen SMART formuliert sein. Immer wieder höre ich, dass diese Methode ein alter Hut sei.

Eigenartig.

Warum wird sie dann nicht regelmäßig angewendet?

Eine Studie von Project Management Solutions nennt unklare und ungenaue Anforderungen und Ziele als den Top-Faktor für problematische Projekte, die gefolgt von Ressourcenmangel und zu kleinen Projektbudgets. Von den drei genannten Faktoren ist eine genaue Definition von Zielen die am einfachsten zu erreichende! Schau dir die folgenden Beispiele an:

## Smarte Ziele: Ein erstes Beispiel

### Steigerung des Marktanteils

Ist das ein Ziel?

Vielleicht. Gut formuliert ist es jedenfalls nicht. Smarte Ziele klingen anders!

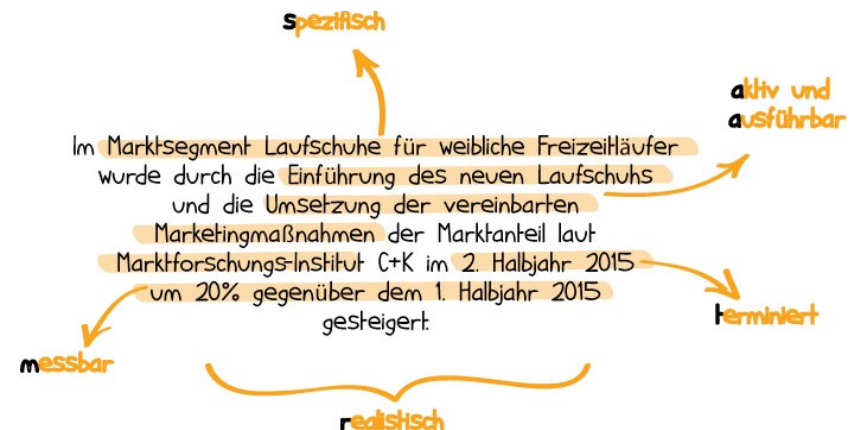
Um welchen Marktanteil geht es denn? Für welche Produkte? In welchem Marktsegment? Wie stark genau soll der Marktanteil denn steigen? Im Vergleich wozu? Und in

welchem Zeitraum? Bis wann? Und wer misst ihn? Und überhaupt?

Wenn dieses Ziel im Projekt definiert wird, braucht sich niemand wundern, wenn

- der Marktanteil um 0,0001% steigt und diese Steigerung als Erfolg angesehen wird
- das falsche Marktsegment betrachtet wird
- der Marktanteil für einen nicht relevanten Zeitraum gemessen wird (z.B. nur für einen Tag)
- ...

Unschärf formulierte Ziele sind wirklich eine Quelle für Frustrationen. Besonders am Abschluss eines Projektes. Da kann es schnell zu Streitereien kommen, weil der Auftraggeber mit dem Ergebnis nicht zufrieden ist. Als Projektleiter willst du aber deine 0,0001% aber als Erfolg verkaufen. Dann machen wir es doch lieber gleich richtig! Schau mal, was man aus dem obigen "Ziel" so alles machen kann:



## Smarte Ziele: Ein zweites Beispiel

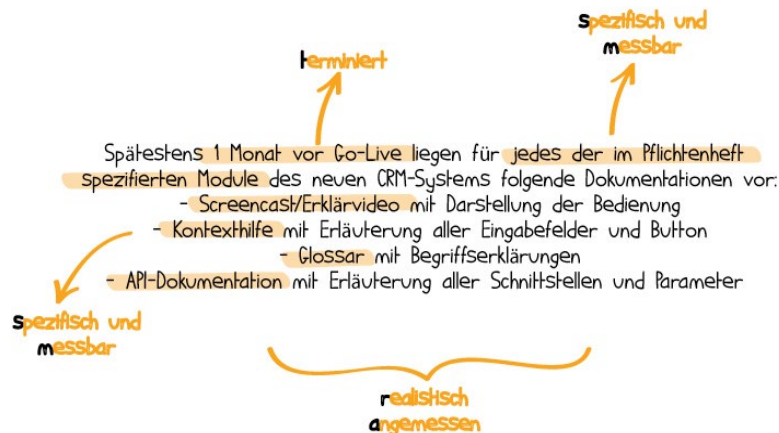
Das System soll dokumentiert werden.

Aha.

Mal ganz davon abgesehen, dass dieses Ziel nicht einmal annähernd SMART ist, wurden hier auch die Tipps zur Zielformulierung nicht beherzigt. Es wird kein Zustand nach Abschluss des Projektes beschrieben, sondern eher ein grobes Vorhaben. In keinsten Weise ist bei Projektabschluss messbar, ob das Ziel erreicht wurde:

Welches System soll denn dokumentiert werden? Das ganze – oder nur Teilbereiche? In welcher Form? Wie umfangreich soll die Dokumentation denn sein? Und bis wann soll die Dokumentation denn vorliegen? Reicht es auch noch in 5 Jahren?

Das muss besser gehen! Zum Beispiel so:



## Smarte Ziele: Die wichtigen Kontrollfragen

	Zielkriterium	Kontrollfragen
S	spezifisch	Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?
M	messbar	Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? Wie viel genau? Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?
A	angemessen, akzeptiert, aktiv, attraktiv, ambitioniert	Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert? Ist es aktiv durch das Projekt erreichbar?
R	realistisch	Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist es machbar?
T	terminierbar, terminiert	Bis wann soll das Ziel erreicht werden? In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?

## Die Anwendung von SMART

Muss jedes Ziel alle Kriterien vollständig erfüllen?

Nein, natürlich nicht. Nutze die SMART-Formel als Schablone, als Vorlage. Als Hilfsmittel zur Formulierung und zur Prüfung deiner formulierten Ziele.

Ist es nicht unübersichtlich, wenn die Ziele so lang ausformuliert werden?

Niemand zwingt dich, ausschließlich die ausformulierten

Ziele zu verwenden! Jedes Ziel kann natürlich auch einen knackigen Kurztitel bekommen. Zum Laufschuh-Beispiel oben: "Steigerung Marktanteil 20%". Es ist nicht wichtig, bei jeder Gelegenheit alle Ziele langatmig zu präsentieren. Es ist ganz einfach wichtig, dass sie existieren!

Gibt es zwischen den einzelnen Kriterien nicht Überlappungen?

Natürlich! Wird beispielsweise für ein Ziel "bis zum 31.07.2015 formuliert, ist das sowohl spezifisch und terminiert, als auch angemessen und realistisch. Es muss also nicht immer krampfhaft versucht werden, noch eine zusätzliche realistische oder attraktive Komponente einzubauen. Wichtig ist lediglich, dass das Gesamtziel den Kriterien entspricht.

## Die Vorlage für SMARTe Ziele

Okay. Jetzt bist du dran. Ich habe etwas für dich vorbereitet, was dir sicher helfen wird. Das folgende Word-Dokument enthält zwei nützliche Tabellen:

- eine Checkliste mit den Kontrollfragen, wie du sie auch hier im Artikel findest
- eine Tabelle zur Formulierung deiner Ziele, in denen du abhaken kannst, ob die SMART-Kriterien erfüllt sind.

Also: Lade dir die Datei herunter, nutze sie zur Zielformulierung

und teile mir mit, wie du sie findest!

# Bevor du gehst ...



Andrea Windolph



Dr. Alexander Blumenau

Lust auf mehr? Auf [www.projekte-leicht-gemacht.de](http://www.projekte-leicht-gemacht.de) schreiben wir regelmäßig über das spannende Thema Projektmanagement.

Und das leicht verständlich, ohne Berührungsängste und Langeweile-Faktor!