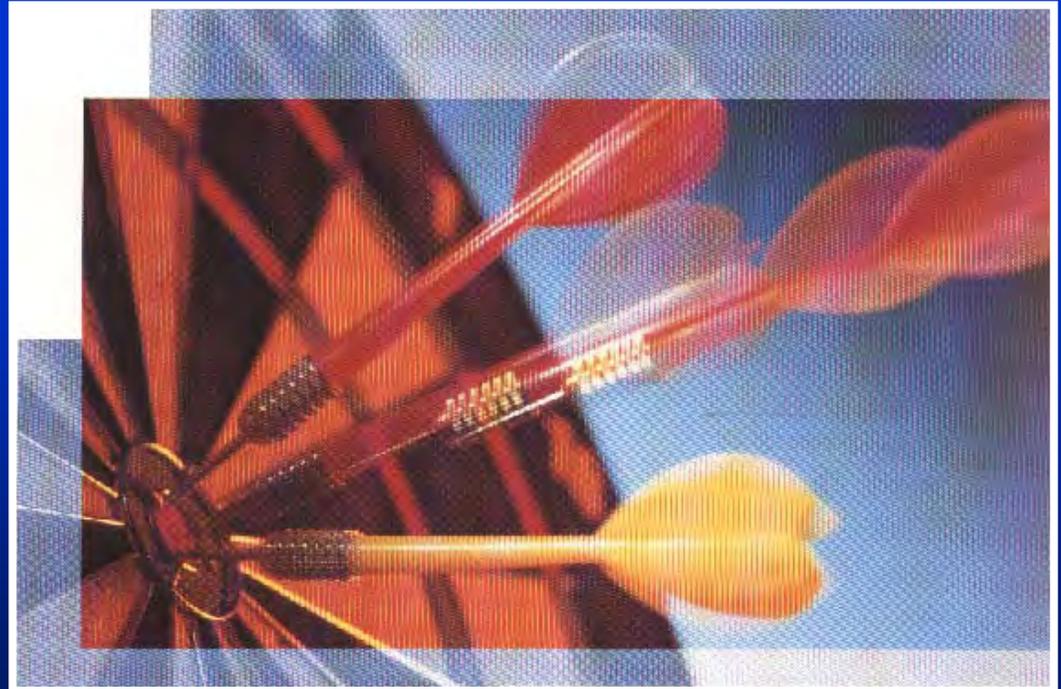
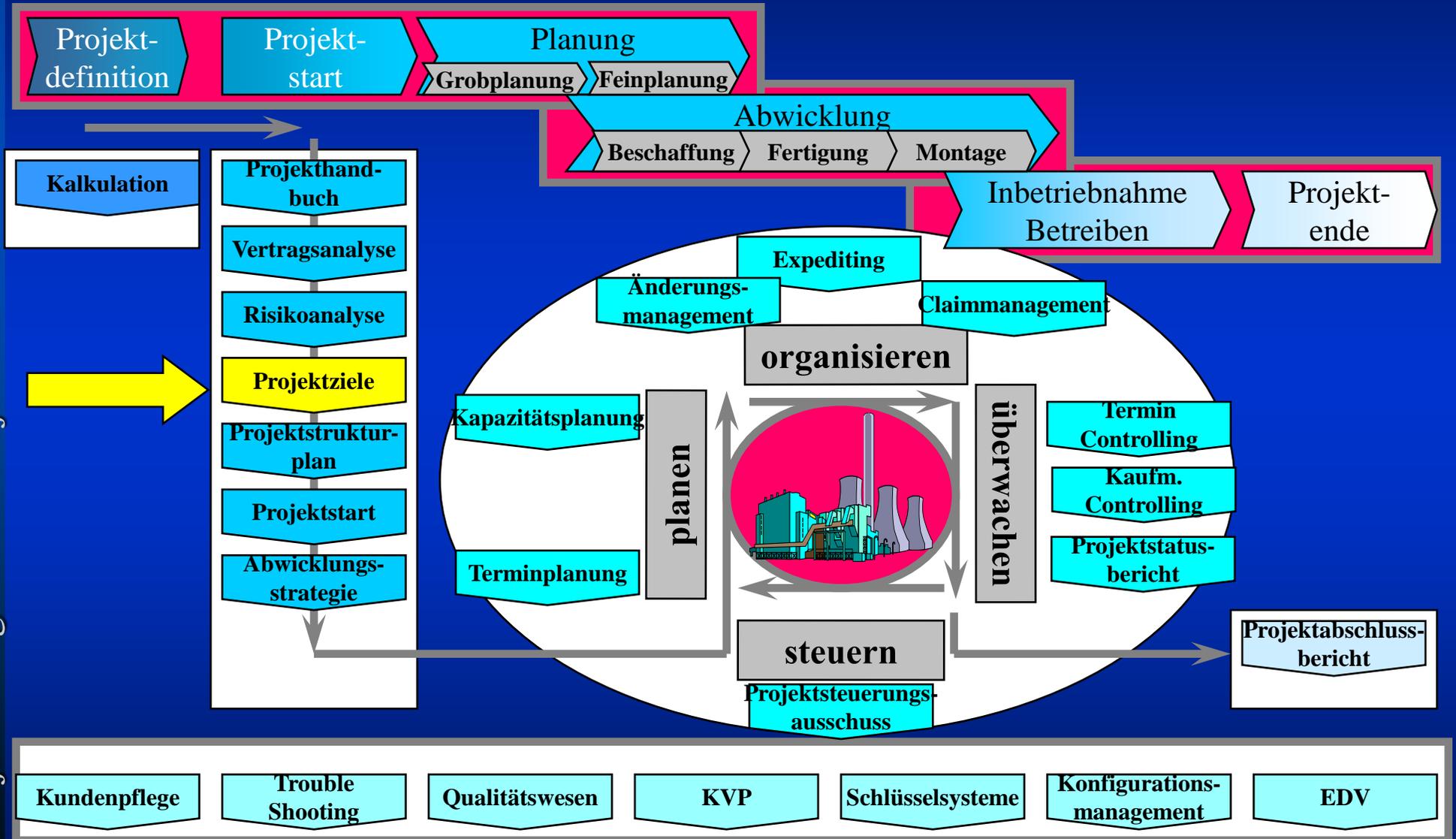


## Inhalt

- 1 Das Element im Projektablauf
- 2 Definition des Elementes
- 3 Anforderung an Ziele
- 4 Zielorientiertes Projektmanagement
- 5 Ziele formulieren
- 6 Zielkonflikte
- 7 Beispiele

**Projektziel :**  
**Wissen wohin man will**





Projektmanagement – Projektziel



Stadion München - 2003

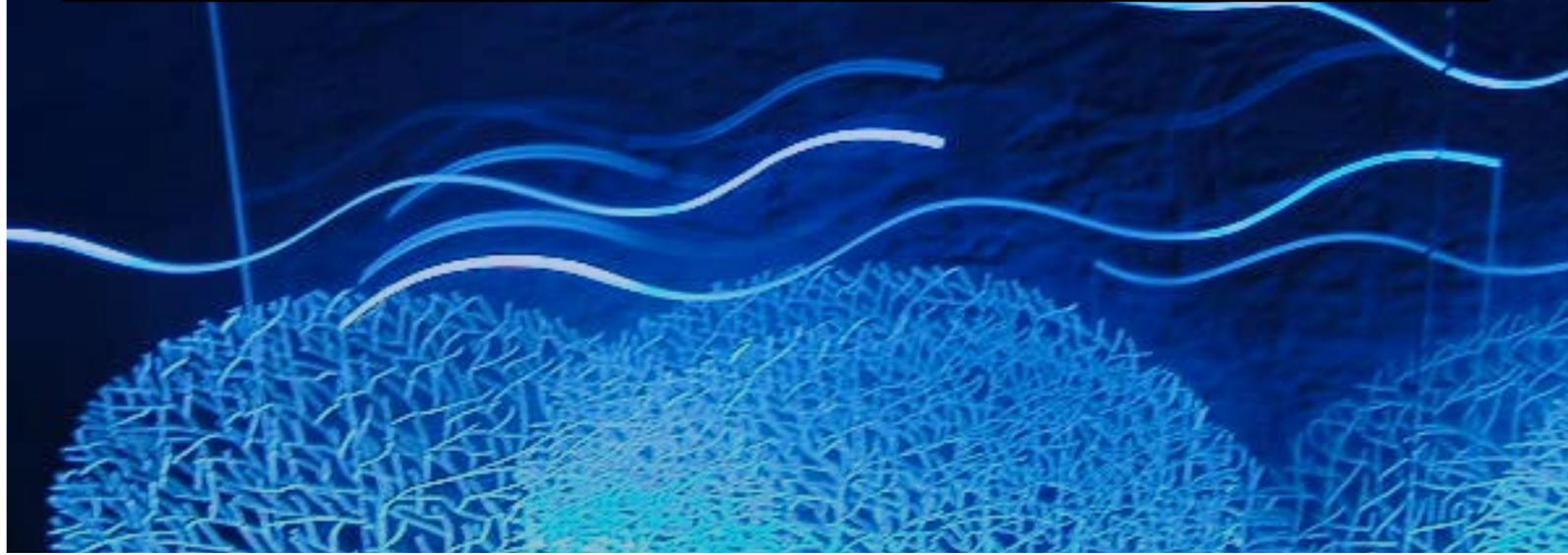
Ein Ziel ist ein **gedanklich vorweggenommener Soll - Zustand**

- der in der Zukunft liegt
- der real sein soll
- dessen Erreichen wünschenswert ist
- der bewusst gewählt wird und
- der nur durch Handlungen erreicht werden kann.



## Zitat

Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will,  
für den ist kein Wind ein günstiger.



Demo

## Zielinhalt

sachlicher Teil

bezüglich Arbeitsgegenstand, Mensch, Betriebsmittel, etc.  
Eingebunden in die Unternehmensziele

formaler Teil

Definiert Messbarkeit der Zielerreichung nach wirtschaftlichen,  
human/sozialen oder ökologischen Gesichtspunkten

## Zielausmaß

absolut oder  
relativ

100 Mio € Umsatz  
5 % mehr als Vorjahr

## Zeitbezug

termingebunden oder  
termin- und fristgebunden

31.12.1999  
9 Monate nach Baubeginn

## Anforderungen an Ziele :

- Sie müssen für diejenigen, für die sie bestimmt sind, inhaltlich verständlich beschrieben sein.
- Sie müssen für diejenigen, für die sie bestimmt sind, nach Ausmaß und Zeitbezug bestimmt sein.
- Der Grad der Zielerfüllung muss nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug bewertbar sein und wer Ziele verfolgt, muss sein Handeln am Grad der Zielerfüllung bewerten lassen.
- Der Zusammenhang mit möglichen anderen Zielen muss erkennbar sein und Ihre Prioritäten muss bei der Zielverfolgung bekannt sein.

## Die Ziele sollten...

**verständlich**

d.h. alle Beteiligten verstehen das gleiche unter dem jeweiligen Ziel;

**konkret**

d.h. Zielquantität und Zielqualität sind zu operationalisieren: z.B. Ergebnisziel: nicht: "Umsatz steigern", sondern. "Umsatz um 10% steigern im Zeitraum von Januar bis Mai";  
z. B. Verhaltensziel: nicht: "Verhalten gegenüber Kunden verbessern", sondern: "Keine Privatgespräche in Gegenwart von Kunden führen", d.h. auch für Ziele, die nicht direkt meßbar sind, sollte ein Leistungsindikator festgelegt werden;

**zeitlich bestimmt**

d.h. es ist ein Termin für die Zielerreichung festzulegen und evtl. auch Zwischentermine für eine Zielerreichungskontrolle;

**widerspruchsfrei**

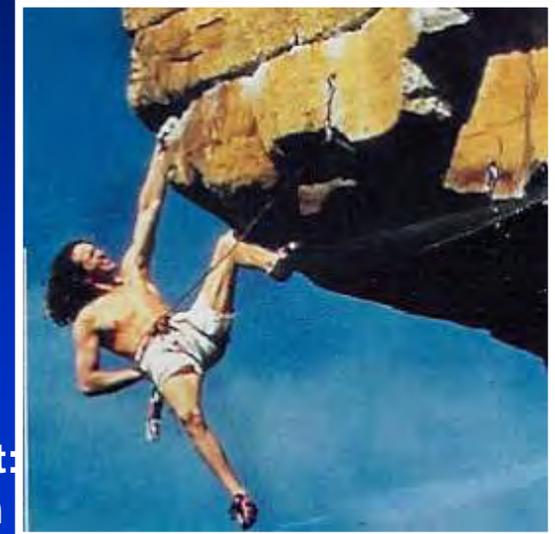
d.H.nicht: "Intensivierung des persönlichen Kundenkontakts" und gleichzeitig "Senkung der Reisekosten" als Ziele festlegen;

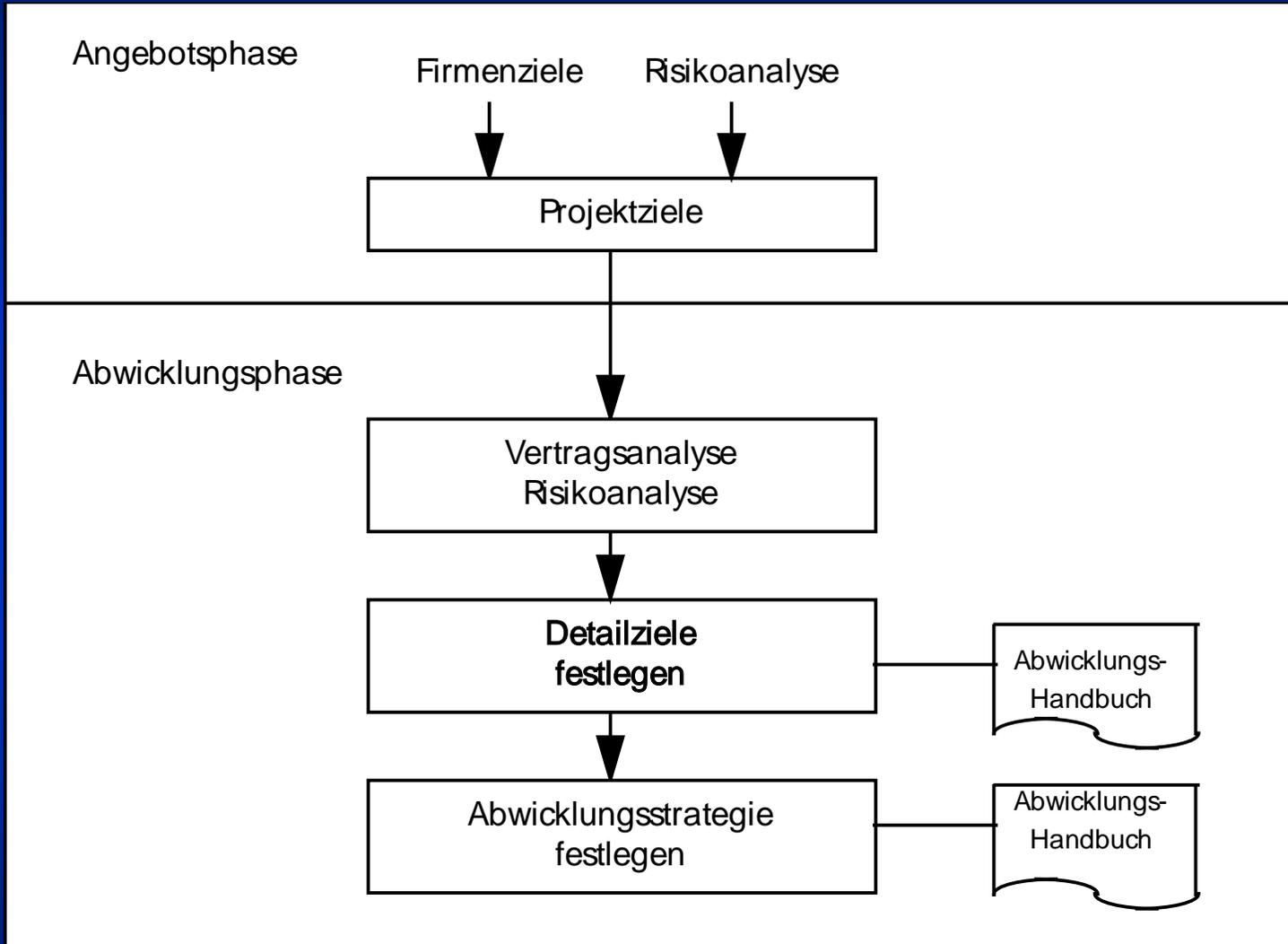
**realistisch**

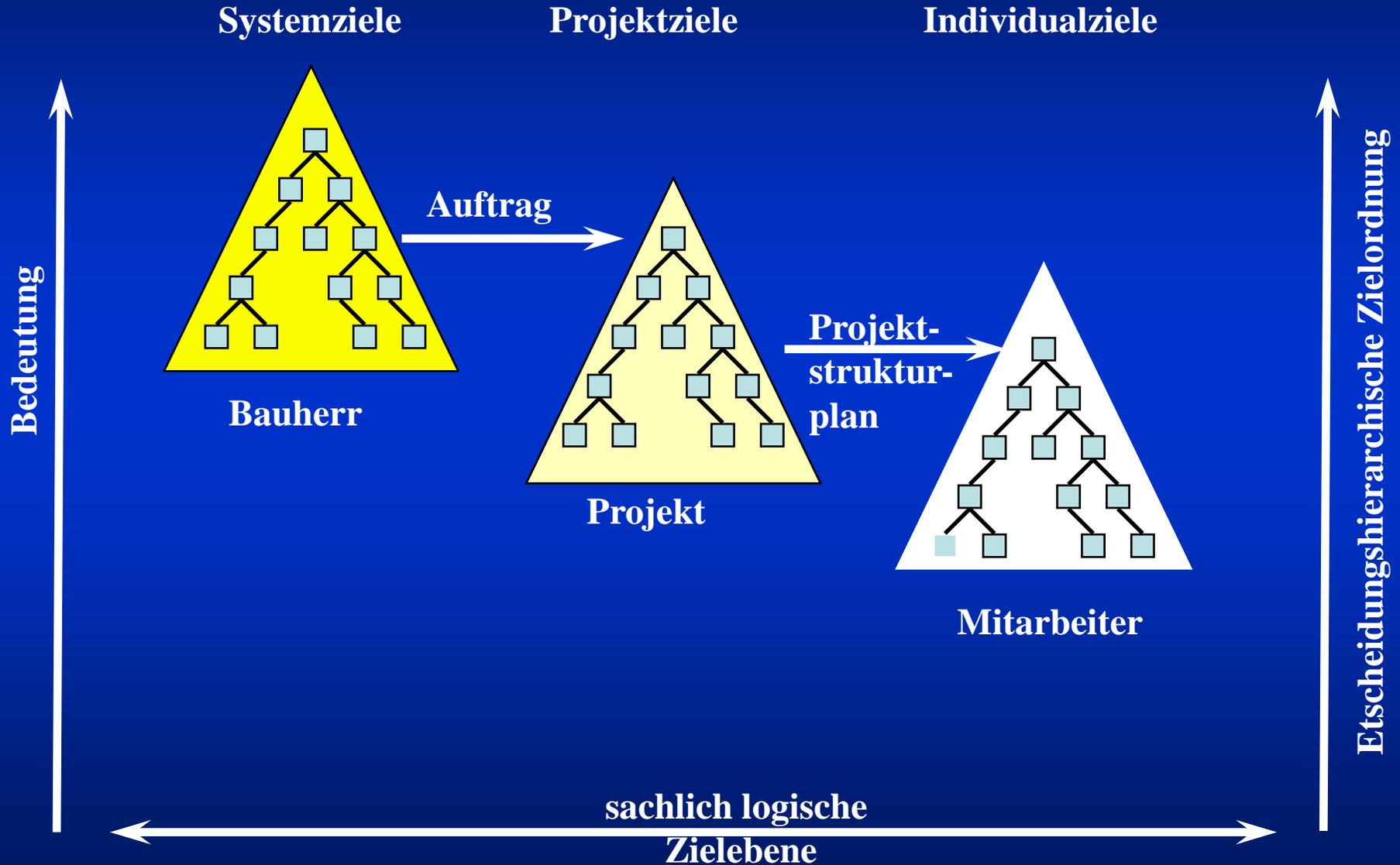
d.h. die Zielgröße "Umsatzsteigerung" sollte z.B. die Umsatzsteigerungen der letzten Jahre berücksichtigen;

**erreichbar sein**

d.h. Fähigkeiten und Kenntnisse des jeweiligen Mitarbeiters sind zu berücksichtigen.



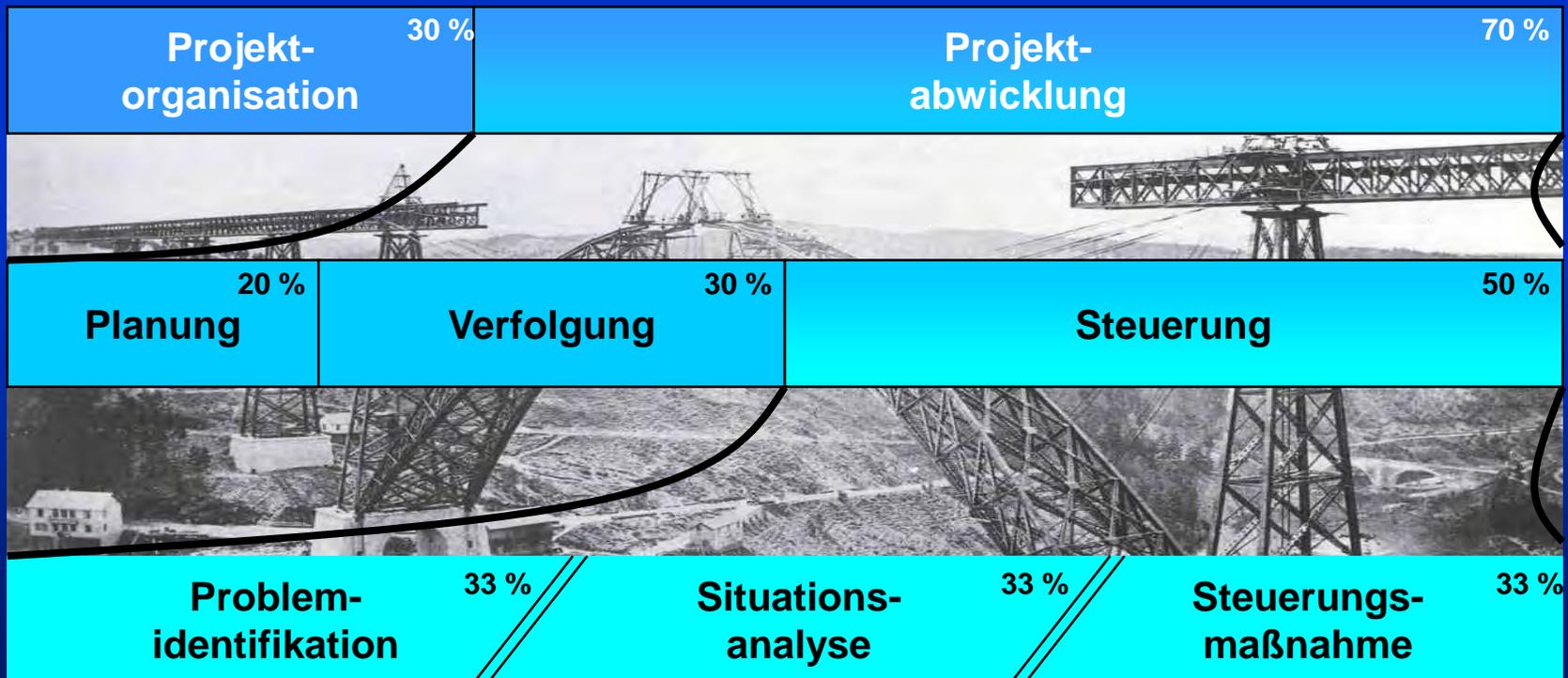




## Traditionelles Projektmanagement



## Zielorientiertes Projektmanagement



Die Zielformulierung soll Zielvorstellungen bereinigen, systematisch strukturieren, auf Vollständigkeit prüfen, ergänzen und letztendlich in einer verbindlichen Form festhalten. Bei einer Zielformulierung sind gewisse Grundsätze zu beachten:

1. Die Zielformulierung soll keine möglichen Lösungen beschreiben und auch von keiner fixierten Lösungsidee ausgehen, das heißt sie soll lösungsneutral sein. Dadurch wächst die Chance, daß bei der Lösungssuche auch Ideen auftauchen, die sonst aufgrund der lösungsorientierten Formulierung ausgeschlossen worden wären. Alle sinnvollen Lösungen sollen möglich sein.
2. Ziele sollen soweit als möglich ‚operational‘ formuliert werden. Die Zielerreichung muß eindeutig feststellbar beziehungsweise meßbar sein und alle Beteiligten müssen sie klar und verständlich erkennen können.
3. Durch die Zielformulierung sollen alle die Wirkungen berücksichtigt werden, die auf die Auswahl und Beurteilung der Lösung einen Einfluß haben.
4. Eine Zielformulierung muß nicht ausschließlich erwünschte (positive) Wirkungen beinhalten. Sie kann ebenso unerwünschte (negative) Wirkungen vermeiden.
5. Ziele sollen anspruchsvoll aber erreichbar sein.<sup>21</sup>

## Projektkosten

Personalkosten (Projektteam, Entscheidungs-, Beratungsinstanzen, Fachabteilung, Rechenzentrum, etc.)

Personalebenkosten, (Raum, Arbeitsplätze, Mieten, CPU-Verbrauchszeiten, Verbrauchsmaterial etc.)

Hardwarekosten (CPU, Peripherie, Leistungswege, Datenerfassung, Datenträger, Testkosten, Mieten, CPU-Verbrauchszeiten etc.)

Softwarekosten (Lizenzgebühren etc.)

RZ-Gemeinkosten (Raum, Energie, Klima, Sicherheitseinrichtungen etc.)

Sonstige Kosten (Ausbildung, Gutachten, Verbrauchsmaterial, Versicherungen, etc.)

## Projektrisiken

Organisatorisch (alle Gesichtspunkte, die mit dem sachlichen Inhalt des Projektes zusammenhängen)

Technisch (hier sind die Überlegungen zu Hardware, Peripherie und sonstigen Geräten beinhaltet)

Terminlich (alle Punkte, die mit der Planung und Einhaltung der geplanten Termine zusammenhängen)

Kapazitiv (Abschätzung aller Risiken unter dem Blickwinkel der benötigten Kapazität quantitativ und qualitativ)

Kosten-/Nutzenorientiert (Risiken, die sich aus Kosten-/Nutzensicht heraus ergeben)

Psychologisch (Risiken, die sich bei der Einführung des neuen Verfahrens oder Teilen des Verfahrens ergeben könnten)

## Projektnutzen

Umsatz

Gewinn

Personaleinsparungen

Besseres Image

Schnellere Informationen

Wettbewerbsvorteile

Vereinheitlichungen

Bessere Auskunftsbereitschaft

Besserer Kundenservice

Return on Investment

Verlustvermeidung

Kostenreduktion

## Projekchancen

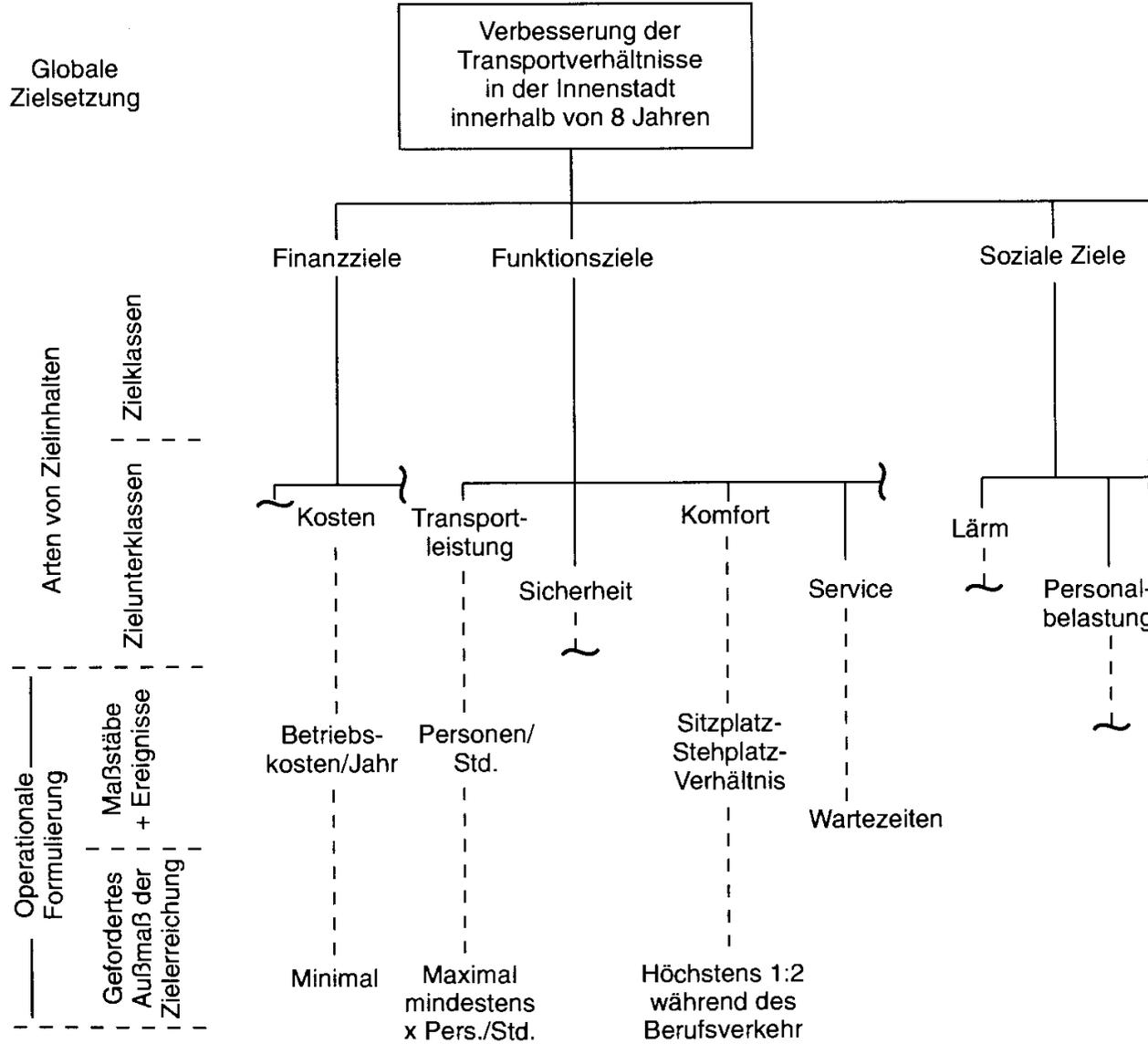
Das Projekt paßt in die strategische Ausrichtung des Unternehmens

Vorhandenes Know-how wird verwendet

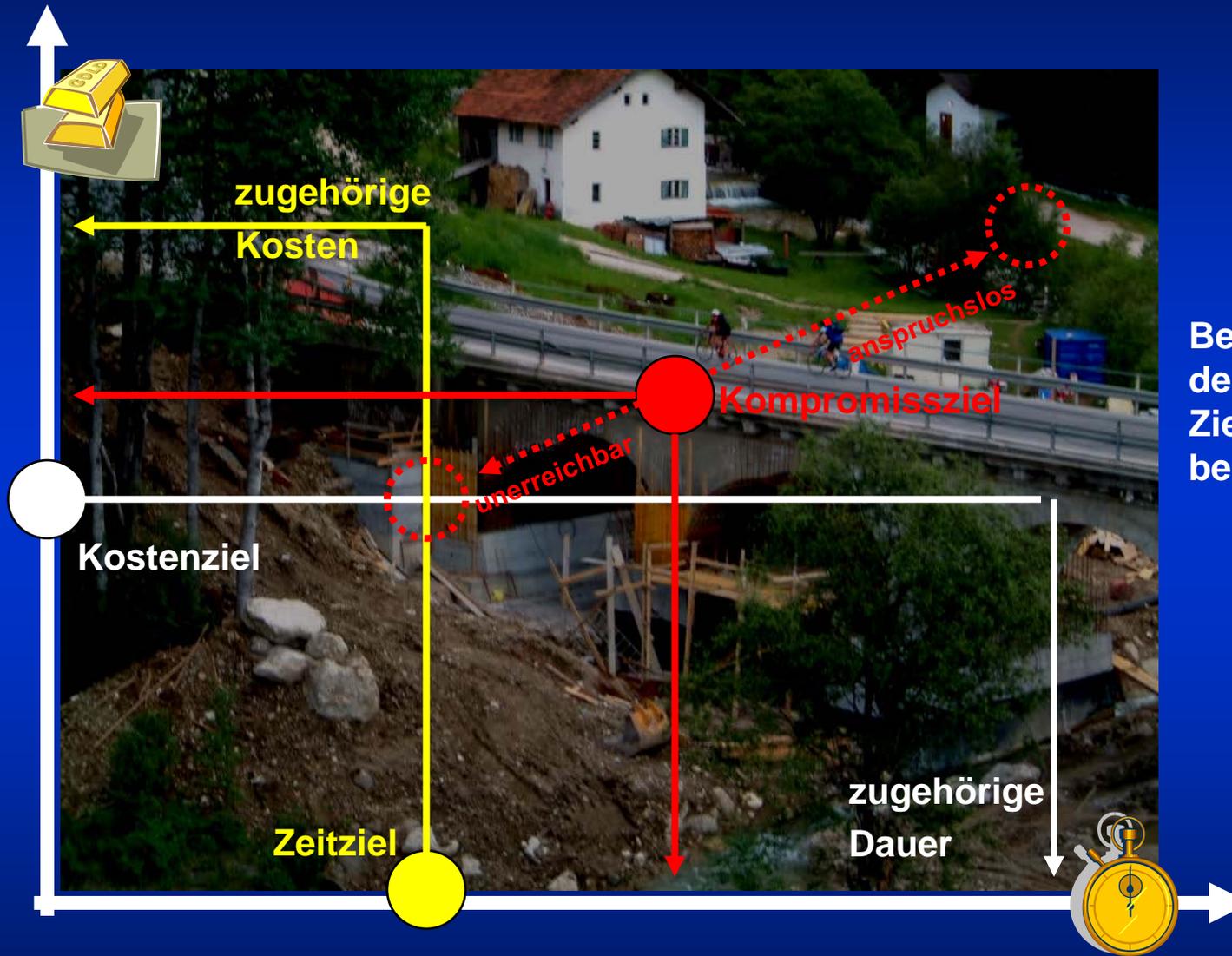
Unterstützung des Projekts durch Forschungs- und Marketingverantwortliche

Ähnliche Marketingmethoden und Distributionskanäle

Projektziele kann man oftmals mit Hilfe von Checklisten schneller formulieren



Detailziele lassen sich hierarchisch aus den Projektzielen entwickeln.



Bei der Ausformulierung der Ziele müssen etwaige Zielkonflikte berücksichtigt werden.



# Beispiel : Formulierung eines Projektzieles

## Mein Projektziel

Aus Electrovidi (Patentinternnummer 3489/9) und H-Tech (Patentinternnummer 459/6a) wird der scancil entwickelt, eine entsprechende Fertigung aufgebaut und am Markt eingeführt.

Dies ist dann erreicht, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Der scancil entspricht den im Lastenheft festgelegten Kriterien (siehe Anlage).
- Die Nullserie (= 1000 Stück) wurde unter Serienbedingungen produziert.
- Mindestens 60% aller Angestellten und Selbständigen mit einem Netto-Jahreseinkommen von mehr als 50 TEuro sowie aller Studenten der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften kennen die Existenz und die Funktionen des scancil.
- Der scancil kann in 80% aller Geschäfte, die PCs und/oder PC-Zubehör führen, gekauft werden.

## Anmerkung:

Das Projektziel muss nach den Kriterien der Zielformulierung definiert sein.

Die Aussage „am Markt eingeführt“ wird beispielsweise hier noch klar präzisiert mit konkreten Angaben zu Zielgruppe und Bekanntheitsgrad des Produktes. Nur so kann der Projektleiter am Ende des Projektes bzgl. seines Erfolgs gemessen werden.

# Beispiel : Formulierung von Projektzielen

## Formulierungsbeispiele

## Prüfliste

Zieldefinitionen:

falsch	richtig
"Die Serienfertigung für Produkt V-Alpha ist aufgebaut."	"Es existiert eine Serienfertigung für V-Alpha, mit der 30.000 Stück/Monat hergestellt werden können."
"Das Programm xy ist realisiert."	"Das Programm xy ist bei den Anwendern A, B, C installiert und wurde von diesen mindestens einen Monat produktiv eingesetzt."
"Das Radio DJU-45DF ist am Markt eingeführt."	"Das Radio DJU-45DF kann bei mindestens 40% aller deutschen Vertriebsstellen für Unterhaltungselektronik gekauft werden; mindestens 60% aller Personen der Zielgruppe (Beschreibung siehe Anlage) wissen von der Existenz und Funktion des DJU-45DF."
"Der Kunde ist zufrieden."	"Der Kunde bewertet in einem Fragebogen seine Zufriedenheit mindestens mit der Note "gut"."
"Das Haus ist laut Bauplan gebaut."	"Das Haus ist laut Bauplan gebaut und bezugsfertig nach HA01; die Grünanlagen sind gemäß beiliegendem Plan angelegt."
"Die Multi-Media-CD-ROM ist fertig."	"Die Multi-Media-CD-ROM ist in 3.000facher Ausfertigung am Lager beim Kunden X vorhanden."

### Projektziel definieren ...

nach den Kriterien ...

- erreichbar
  - vollständig
  - widerspruchsfrei
  - nicht interpretierbar
  - prüfbar und messbar
  - lösungsneutral
  - dokumentiert
- und
- zwischen Auftraggeber und Projektleiter abstimmen und gegenseitige Akzeptanz sicherstellen

**Seminararbeit:** SKYSTEEL – Projektziele, Abwicklungsstrategie, Projektstart

**Teilbereich:** Pojektziele

**Seminarernehmer:** Faikus, Möst, Eidloth, Seitz, Mayr

**Datum:** 26.05.99

**Inhalte:** Die wurden in 3 Hauptbereiche gegliedert. Die Ziele sind für die Vertragspartner unterschiedlich zu bewerten. Die wichtigsten Punkte wurden durch eine Analyse ermittelt. Die Analyse wurde dahingehend durchgeführt, daß einige Punkte in Hinblick auf Beziehungen zu Kunde, GF, Team, Kosten, Medien überprüft wurden. Die Punkte mit den häufigsten Beziehungen wurden ausgewählt

1	Finanzen	Beziehung
1.1	Ertrag optimieren/ Einhaltung des Budgets	GF, T., Ko.
1.2	Frei von Mängeln	Ku., Ko., T.
1.3	Einhaltung der Bauzeiten	Ku., Ko., T.
1.4	Rechtsfragen	GF, Ko.
1.5	Finanzkontrolle	GF, Ko.
1.6	Std.-Optimierung	Ko., T.
2	Funktionsziele	
2.1	Störungsfreier Ablauf/ Koord. von Transport	GF, T., Med.
2.2	Kontrolle der technischen Neuerungen	GF, T.
3	Soziale Aspekte	
3.1	Prestige erhöhen	alle
3.2	Ökologie	Ku., Med.
3.3	Optik	Ku., Med.

**Abkürzungen:**

Ku.	Kunde
Ko.	Kosten
T.	Team
GF.	Geschäftsführer
Med.	Medien

**Anmerkung :**

**Die Ziele sind klar gegliedert und zugeordnet.**

**Zielkonflikte sind vorprogrammiert.**

**Das Erreichen von Zielen wird nicht feststellbar sein, da sie weder terminiert noch quantifiziert sind.**





Anmerkung :

Dies sind keine Ziele  
sondern Wünsche

## PME-19 Projektziele:

### 1.1 Ziele der Firma:

- Repräsentationsobjekt → Wettbewerbsfähigkeit erhalten
- Mitarbeiter fördern und weiterbilden
- Leistung erbringen

### 1.2 Führungsgrundsätze:

- partnerschaftlich arbeiten und diskutieren
- andere Mitarbeiter respektieren
- Offenheit gegenüber den Mitarbeitern
- statt auf Einzelpersonen auf das Gesamtziel achten

### 1.3 persönliche Ziele:

- mögl. Beförderung zum PL für internationale Projekte nach erfolgreicher Beendigung der Baustelle
- mögl. Urlaub; Hochzeit; Besuch von Seminaren

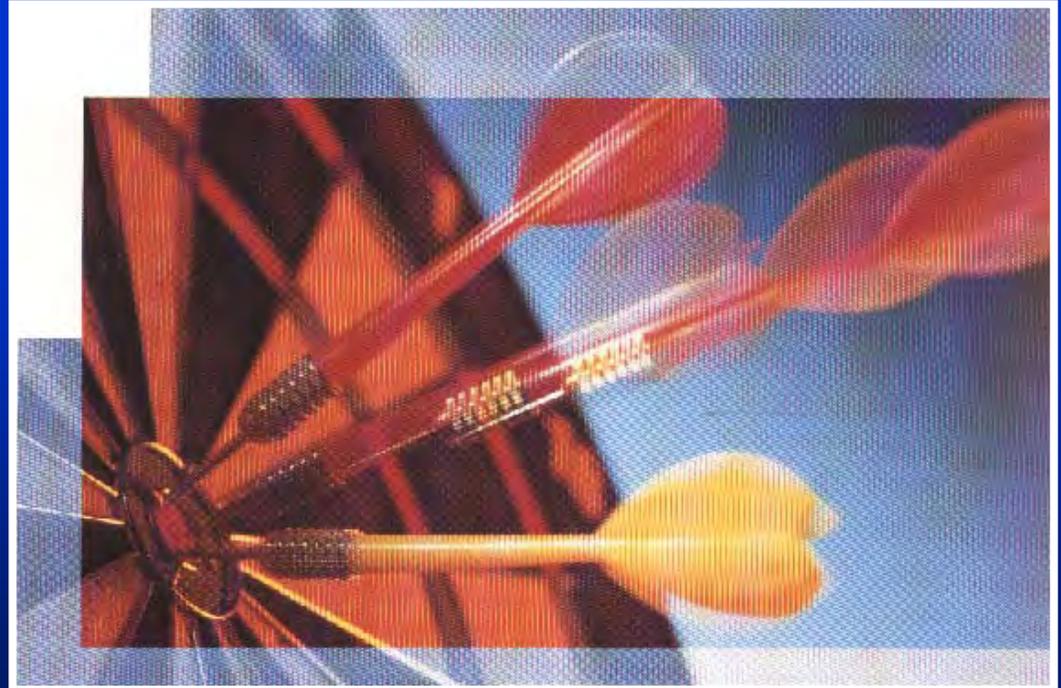
### 1.4 Projektziele „Commerzbank“

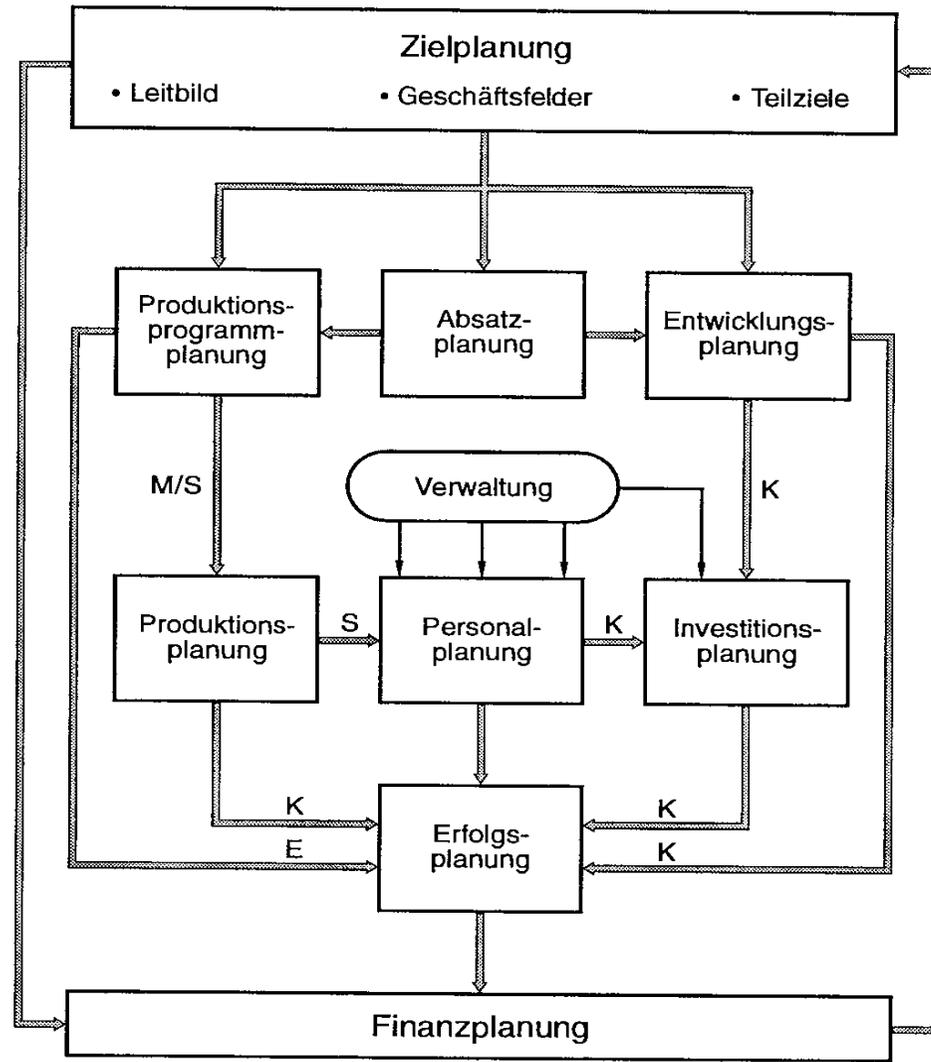
- Prestig.- Repräsentationsobjekt
- Termine einhalten
- „saubere Arbeit“ = Qualität
- Lerneffekt für PL
  - Firma
  - Mitarbeiter
- Erweiterung des Marktanteils auf dem Stahlsektor
- Kostensparend arbeiten = gutes Projektmanagement
- Gewinn erzielen
- möglichst optimale Ablauforganisation erzielen

## Inhalt

- 1 Unternehmensplanung
- 2 To do

**Projektziel :**  
**Wissen wohin man will**





E = Erlöse      K = Kosten  
S = Stunden    M = Menge



strategische Oberziele (5 Jahre)	konkretisierte strategische Unterziele	Bereichsziele (3. Zielebene)
12% Return on Investment (nach Steuer)	Umsatzsteigerung auf 300 Mio. DM in 5 Jahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausdehnung des Marktanteils</li> <li>-Werbeanstrengungen</li> <li>-Erschließung neuer Märkte</li> <li>-Produktanpassung</li> <li>-Neuproduktentwicklung</li> </ul>
	Bruttogewinn-Steigerung auf 12 Mio. in 5 Jahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Abbau von Gemeinkosten durch Reorganisation</li> <li>-Verkauf unrentabler Anlagen</li> <li>-Kostensenkung durch Wertanalyse</li> <li>-Senkung der Marketing-Kosten</li> </ul>
Wachstum des Leistungspotentials	Errichtung neuer Betriebsstätten mit jährlicher voller Auslastung	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Errichtung von Neubauten</li> <li>-Erneuerung von Werkzeugen</li> <li>-Rationalisierung der Produktion</li> <li>-Abbau von Lagerbeständen</li> <li>-Höhere Kapazitätsauslastung</li> <li>-Ausschußsenkung</li> </ul>
	Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Management-Trainee-Programme</li> <li>-Stellen- und Karriereplanung für Führungskräfte</li> <li>-Einstellung neuer Führungskräfte</li> </ul>
Verbesserung der Marktstellung	Förderung von Produkt- und Firmenimage, bessere Marktpräsenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Werbung</li> <li>-Sales Promotion</li> <li>-Öffentlichkeits-Arbeit</li> <li>-Ausbau von Vertriebswegen</li> <li>-Sortimentsgestaltung</li> </ul>