
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 2

DIE ZIELDEFINITION

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung.....	4
2 Die Definition des Ziels (Startphase).....	6
2.1 Hintergrund des Projekts.....	10
2.1.1 Der Initiator.....	11
2.1.2 Die Profiteure.....	13
2.1.3 Kosten-Nutzen-Analyse.....	15
2.1.4 Schnittstellen.....	18
2.1.5 Die Bedeutung für das Unternehmen.....	19
2.1.6 Informationsbeschaffung.....	21
2.2 Zieldefinition.....	24
2.2.1 Muss – Soll – Kann – Nicht als Kriterien der Zielvorgabe.....	27
2.2.2 Herangehensweise.....	29
2.2.3 Arten von Zielen.....	32
2.3 Mit Beschränkungen leben.....	34
2.3.1 Beschränkungen.....	35
2.4 Unsicherheiten und Annahmen im Plan.....	39
2.5 Zwei Methoden der Zieldefinition.....	41
2.5.1 Die 7 W.....	41
2.5.2 BOSCARD – Methode.....	44
2.6 Das Lastenheft.....	45
2.7 Das Pflichtenheft.....	47
2.8 Der Projektauftrag – Pt. 1.....	53
Vorschau: Die Planungsphase.....	56

Abbildungsverzeichnis.....	58
----------------------------	----

EINLEITUNG

Nachdem wir uns im ersten Band mit den Grundlagen des Projektmanagements beschäftigt haben, stellt sich nun die entscheidende Frage: Worum geht es eigentlich? Oder präziser formuliert: Was genau soll am Ende eines Projekts erreicht werden?

Denn selbst die beste Planung, die sauberste Dokumentation und der detaillierteste Zeitplan nützen wenig, wenn das Ziel unklar bleibt. Ein Projekt kann pünktlich abgeschlossen werden, das Budget einhalten und dennoch scheitern – nämlich dann, wenn am Ende etwas entsteht, das niemand wirklich braucht oder das die ursprünglichen Erwartungen nicht erfüllt. Genau deshalb beginnt professionelles Projektmanagement nicht mit Tabellen, Balkendiagrammen oder Sitzungsprotokollen, sondern mit der Suche nach dem eigentlichen Ziel.

Im ersten Band haben wir gesehen, dass jedes Projekt auf drei Grundpfeilern steht: Ziel, Zeit und Ressourcen. Diese drei Elemente bilden das sogenannte Magische Dreieck des Projektmanagements. Ebenso wurde deutlich, dass sich Projekte nur dann sinnvoll planen lassen, wenn diese drei Größen zumindest grob bekannt sind. Besonders das Ziel nimmt dabei eine zentrale Rolle ein: Ohne Ziel gibt es keine sinnvolle Planung. Man kann schließlich weder Ressourcen kalkulieren noch Zeitpläne erstellen, wenn nicht klar ist, was überhaupt erreicht werden soll.

Doch genau an diesem Punkt beginnen in der Praxis oft die Schwierigkeiten. Auftraggeber formulieren Wünsche ungenau. Erwartungen bleiben unausgesprochen. Beteiligte verstehen unter denselben Begriffen unterschiedliche Dinge. Nicht selten wird beschrieben, wie etwas gemacht werden soll, bevor überhaupt klar ist, was eigentlich erreicht werden soll – und vor allem warum. Die Folge: Missverständnisse, unnötige Zusatzarbeiten, Konflikte und Projekte, die trotz großem Aufwand am eigentlichen Bedarf vorbeigehen.

Die Zieldefinition ist daher weit mehr als nur ein formaler erster Schritt. Sie ist die Grundlage für sämtliche weiteren Projektphasen. Bereits kleine Unklarheiten am Anfang können sich später vervielfachen und während der Durchführung enorme Kosten oder Verzögerungen verursachen. Ein sauber definiertes Ziel hingegen erleichtert nicht nur die Planung, sondern auch die Kommunikation innerhalb des Teams, die Abstimmung mit Auftraggebern sowie die spätere Kontrolle des Projekterfolgs.

In diesem Band beschäftigen wir uns deshalb mit den Fragen, die am Beginn jedes Projekts stehen sollten:

- Warum existiert das Projekt überhaupt?
- Welches Bedürfnis steckt dahinter?
- Wer profitiert davon?
- Und woran erkennt man am Ende, ob das Projekt tatsächlich erfolgreich war?

Dabei wird deutlich werden, dass Zieldefinition nicht bloß bedeutet, einen Wunsch in einen Satz zu schreiben. Vielmehr geht es darum, Erwartungen sichtbar zu machen, Anforderungen voneinander abzugrenzen und das Projekt so präzise wie möglich zu beschreiben. Wir werden uns ansehen, wie Ziele formuliert werden, welche Methoden dabei helfen können und warum das berühmte „Warum?“ oft wichtiger ist als vorschnelle Lösungen.

Kurz gesagt: Im ersten Band haben wir gelernt, was ein Projekt ist und wie Projekte grundsätzlich aufgebaut sind. Nun wenden wir uns dem vielleicht wichtigsten Schritt überhaupt zu – der Frage, wohin die Reise eigentlich gehen soll.

2 DIE DEFINITION DES ZIELS (STARTPHASE)

Ziel der Initiierungsphase ist es, das Magische Dreieck zunächst in groben Zügen zu definieren. Die Projektidee wird umrissen, die zugrunde liegenden Bedürfnisse geklärt und ein vorläufiger Finanzrahmen, eine Zeitvorgabe sowie die verfügbaren Ressourcen abgesteckt.

Warum erfolgt zu Beginn lediglich eine grobe Festlegung der drei Eckpunkte?

Eines der zentralen Bedürfnisse hinter jedem Projekt – und keineswegs das unbedeutendste – ist, dass der erwartete Nutzen die entstehenden Kosten übersteigt. Der Begriff „Nutzen“ kann dabei sehr unterschiedlich definiert werden; er muss nicht ausschließlich finanzieller Art sein. Um jedoch Kosten und Nutzen präzise bestimmen zu können, sind eine detaillierte Planung sowie die anschließende Auswertung dieser Pläne erforderlich. Genau dies geschieht in der Planungsphase.

Um in der Planungsphase derart präzise planen zu können, braucht es jedoch von Beginn an gewisse Anhaltspunkte. Die Katze beißt sich hier etwas in den Schwanz: Um genau planen zu können, benötigt man Eckdaten, die ihrerseits erst durch die Planung konkretisiert werden, usw.

Versuchen wir eine kurze Klärung: Am Anfang jedes Projekts steht die Idee. Jedes Projekt wird aus einem Grund initiiert. Jemand hat ein Bedürfnis, stellt einen Bedarf fest und entwickelt daraus die Idee zu einem Projekt, das sich mit diesem Bedarf auseinandersetzt. Die zentrale Frage, die es möglichst genau zu klären gilt, lautet: *Was will ich erreichen und warum?*

Niemand kennt die einem Projekt zugrunde liegenden Bedürfnisse besser als die betroffene Person selbst.

2.1 HINTERGRUND DES PROJEKTS

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Die Zieldefinition“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-02

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS