

Inhaltsverzeichnis

- 1.03 Projektanforderungen und Ziele** 1
- Wichtig** 1
- Ziele** 1
 - Ablauf 2
 - Checkliste 2
 - Zielbeziehungen 3
 - Kontext 3
 - Ablauf 5
 - Wichtige Begriffe 5
- Stakeholdermanagement** 6
 - Kontext 6
 - Ziel 7
 - Ablauf 7
 - Wichtige Begriffe 8
- Literatur** 8
- Siehe auch** 8
- Weitere Informationen** 8
- Weblinks** 9
- Einzelnachweise** 10

1.03 Projektanforderungen und Ziele

Das Thema 1.03 Interessierte Parteien hat enge Zusammenhänge zu [1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte](#)

Wichtig

Nicht Ziele	verhindert, dass der Auftraggeber während des Projekts einen Bereich, der vom Projektteam nicht als Teil des Projekts gesehen wurde, als eine zu erfüllende Leitung einfordert. Nicht-Ziele grenzen Graubereiche eines Projekts bewusst aus (Leistungen, die andere unter Umständen als Teil des Projekts sehen könnten)
Unterscheidung von persönlichen Zielen und Projektzielen	Bei größerem Beteiligtenkreis können verschiedene Ziele aus verschiedenen Abteilungen spezifische Ausschnitte des Projekts vorrangig sehen und diese daher als Projektziele verfolgen ⇒ Individuelle Ziele nicht unterdrücken, sondern als solche darstellen. Wenn diese individuellen Ziele in völligem Widerspruch zu den Projektzielen stehen, ist die Durchführbarkeit des Projekts oder die Einbindung dieser Beteiligten kritisch zu hinterfragen ⇒ Klärung und Entscheidung durch Auftraggeber

Ziele

Quelle und eBook zum Thema Ziele von projekte-leicht-gemacht.de [Ziele](#) ¹⁾ projekte-leicht-gemacht.de

WAS: Ziele leiten sich aus der Geschäftsstrategie eines Unternehmens ab. Aus der Geschäftsstrategie ergeben sich operative und strategische Ziele eines Unternehmens. Projektziele leiten sich ab sowohl aus strategischen und operativen Zielen eines Unternehmens.

Projektziele werden in DIN 69901-5:2009 und NCB 3.0 wie folgt beschrieben: „Projektziel - Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden“

- Projektziel ist es, den betroffenen Interessengruppen von Nutzen zu sein
- Projektstrategie ist die Ansicht der Unternehmensleitung, wie das Projektziel erreicht werden soll
- Die Projektzielsetzung ist es, die vereinbarten Endresultate unter besonderer Berücksichtigung der Deliverables, im vorgeschriebenen zeitlichen Rahmen, vereinbarten Budget, innerhalb vertraglicher Risikoparameter zu liefern.
- Projektzielsetzungen bestehen aus einer Reihe von Teilzielen, die die Projekt- (Programm, Portfolio) manager erreichen sollten, um den betroffenen Interessengruppen den erwarteten Nutzen zu liefern.

WARUM: Ziele haben wichtige Funktionen zu erfüllen: 8 Funktionen

- Kontrollfunktion: Messlatte, ob Projekt insgesamt oder teilweise erfolgreich war
- Entscheidung und Eskalation, Selektionsfunktion: Ziel in einem Zielsystem erleichtern die Priorisierung bzw. Entscheidung
- Verbindliche Vereinbarungen
- Orientierungsfunktion: Wohin geht die Reise
- Verständnis schaffen

- Motivation und Verbindung: Gemeinsame Ziele verbinden das „vorübergehende“ Projektteam
- Kommunikation Marketing
- Ergebniserreichung

Ablauf

1. Ziele identifizieren und kategorisieren; Brainstorming
2. SMART beachten
3. Ziele priorisieren
4. Zielbeziehungen prüfen

Schritt	1. Ziele identifizieren und kategorisieren; Brainstorming	2. SMART beachten	3. Ziele priorisieren	4. Zielbeziehungen prüfen
Inhalt	Ziele identifizieren und kategorisieren, z.B. nach - Leistungs-, Kosten- und Terminzielen sowie - Ergebnisziele und Vorgehensziele - Politische Ziele, soziale Ziele, organisatorische Ziele, technische Ziele	SMART	Muss, Kann, Soll, Nichtziele um zu verstehen, was dem Projektauftraggeber wichtig ist	Zielbeziehung: Zielidentität, Zielkomplementarität, Neutral, Zielkonkurrenz, Zielantionie
Ergebnis	Liste als Tabelle mit den Spalten	SMART	Liste	Zielantionie: Zwei oder mehrere Ziele schließen sich vollständig aus - Zielkonkurrenz: Die Erreichung eines Ziels beeinträchtigt die Erreichung eines oder mehrerer anderer Ziele - Zielneutralität: Erfüllung zweier oder mehrerer Ziele ist vollkommen unabhängig voneinander - Zielkomplementarität: Verfolg eines Ziels fördert zugleich das Erreichen eines anderen Ziels - Zielidentität: Zwei oder mehrere Ziele sind vollständig Deckungsgleich

Checkliste

Checkliste zur Überprüfung des Zielsystems eines Projekts:

Vollständigkeit	Inhalt, Ausmaß, Zietbezug und Zuständigkeiten sind vollständig und eindeutig definiert, das Ziel ist damit OPERATIONAL. Es sagt aus
WAS	erreicht werden soll (Zielinhalt)
WIE VIEL	erreicht werden soll, soweit möglich mit Hilfe messbarer Größen (Zielausmaß)
WANN	es erreicht werden soll (Zieltermin)
WER	verantwortlich ist (Zuständigkeit)
WOMIT	es erreicht werden soll (Finanzen, Ressourcen)

Zielbeziehungen

Ziele eines Projekts stehen untereinander in Beziehung:

Um Ziele leicht verfolgbar und ihre Erfüllung auch leicht messbar zu machen, existiert eine klare

- vertikale Abhängigkeit von Zielen: Bei der Zerlegung eines Gesamtzieles in Teilziele und weiter in Einzelziele wird der Grundsatz eingehalten, dass ein bestimmtes Ziel jeweils zur Erreichung des übergeordneten Zieles beiträgt. Das Ergebnis ist eine Zielhierarchie (Ziel-Baum), wobei die Ermittlung entweder top-down oder bottom-up systematisch erfolgen kann.

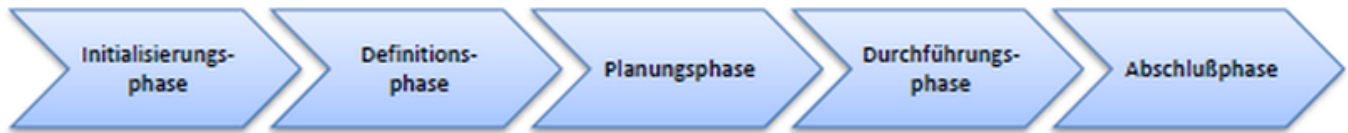
Strategisches Gesamtziel	Wir wollen die Qualität unserer Leistungen umfassend verbessern, wir führen Qualitäts-Management ein		
Teilziele	Verbesserungen in der Produktion	Verbesserungen in der Organisation	Stärkere Markt- und Umfeldorientierung
Operable (SMARTe) Einzelziele:	:	1. Die Durchschnittliche Durchlaufzeit soll um 30 % verkürzt werden 2. Die Unternehmensorganisation soll nach den wesentlichen Kernprozessen ausgerichtet werden 3. Die Produktivität in der Auftragsabwicklung soll um 20 % gesteigert werden.	:

- horizontale Abhängigkeit von Zielen: Zwei Ziele auf gleicher hierarchischer Ebene können zueinander in folgenden Beziehungen stehen
 - Identität: ein Ziel enthält das andere Ziel, sie sind deckungsgleich
 - Komplementarität: die Verfolgung des einen Ziels trägt zur Erfüllung des anderen bei
 - Neutralität: die Ziele sind völlig unabhängig voneinander erreichbar
 - Konkurrenz: die Verfolgung des einen Ziels behindert die Erreichung des anderen
 - Antionie: wird ein Ziel verfolgt, ist das andere unmöglich auch zu verfolgen, sie schließen sich gegenseitig aus

Die Zielkonkurrenz ist die im Projektmanagement am häufigsten anzutreffende Ursache von Problemen!!

Kontext

- Zeitlich



Ziele sind während aller Projektphasen relevant:

Phase	Bedeutung
Initialisierungsphase	Grobe Skizze der einzelnen Ziele. Wenn im Rahmen der Initialisierungsphase geklärt ist, dass das Projekt durchgeführt wird, muss die Zieldefinition weiter präzisiert werden
Definitionsphase	Genauere Definition als Ergebnis. Werden vom Projektauftraggeber bestätigt
Planungsphase	Zieldefinition wird nicht weiter verändert, sondern lediglich im Rahmen des Änderungsmanagements geändert
Durchführungsphasen	
Abschlussphase	Zielerfüllung wird überprüft und ob die Zieldefinition wirklich klar und präzise war

- Das Thema hat inhaltlich zu folgenden Themen Beziehungen (Nummern geben die Kompetenzelemente der IPMA an):
 - 1.01 Projektmanagementenerfolg
 - 1.02 Interessierte Parteien
 - (1.03 Projektanforderungen und Projektziele,)
 - 1.05 Qualität
 - (1.06 Projektorganisation,)
 - (1.07 Teamarbeit,)
 - 1.08 Problemlösung
 - (1.09)
 - 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte,
 - 1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine,
 - 1.13 Kosten und Finanzmittel,
 - 1.14 Beschaffung und Verträge
 - 1.15 Änderungen
 - 1.16 Überwachung und Steuerung, Berichtswesen
 - (1.18 Kommunikation,)
 - 1.19 Projektstart,
 - 1.20 Projektabschluss,
 - 2.02 Engagement und Motivation
 - 2.03 Selbststeuerung,
 - 2.04 Durchsetzungsvermögen,
 - (2.05 Entspannung und Stressbewältigung,)
 - 2.06 Offenheit
 - 2.08 Ergebnisorientierung,
 - (2.13 Verlässlichkeit,)
 - 2.14 Wertschätzung,
 - 2.15 Ethik,
 - 3.01 Projektorientierung,
 - 3.02 Programmorientierung,
 - 3.03 Portfolioorientierung,
 - 3.05 Stammorganisation
 - 3.06 Geschäft,

- 3.07 Systeme, produkte und Technologie
- (3.08 Personalmanagement)
- 3.09 Gesundheit, Arbeits- und Betriebssicherheit und Umweltschutz
- 3.10 Finanzierung

Ablauf

1. Identifizieren; Brainstorming
2. Visualisierung; Portfolio intern/extern sachlich/sozial
3. In weiterer Planung berücksichtigen: Sozial in Stakeholderanalyse; sachliche in Risikoanalyse
4. Zum Projektabschluss prüfen, welche Projektumfeldfaktoren tatsächlich großen Einfluss auf das Projekt hatte. Daraus können je nach Projektart/kategorie Standard-Projektumfeldanalysen entstehen

Schritt	1. Identifizieren und Sammeln, Auflisten	2. Visualisieren	3. In weiterer Planung berücksichtigen
Inhalt	Hilfsfragen: - Worauf müssen wir achten? - Wo findet das Projekt statt? - Welche übergeordneten Ziele sind zu beachten? - Welche Personen(gruppen) können den Erfolg des Projekts beeinflussen? - Welche rechtlichen Aspekte sind zu berücksichtigen? - Brainstorming im Projektteam	Visualisieren Zur besseren Übersicht werden die gesammelten Faktoren anschließend geordnet in Matrix Seitenbeschriftung a) soziale / sachliche Faktoren und b) interne / externe Faktoren und in der Grafik dargestellt	
Ergebnis	Liste als Tabelle mit den Spalten A) Umfeld B) Spezifikation/Beschreibung C) Faktor (rechtlich, sachlich, wirtschaftlich etc.)	Grafik wie hier Umfeldanalyse Projekte-leicht-gemacht.de - sowie eine Schnittstellenmatrix mit gegenüberstellung aller Umfeldfaktoren: + Chancen, - Risiko, 0 Neutral, kann im Vorfeld „kritische“ Verbindungen identifizieren bzw. Chancen erkennen, kritische Schnittstellen mit Ursachen und Folgen kurz beschreiben	In weiterer Planung berücksichtigen: Sozial in Stakeholderanalyse; sachliche in Risikoanalyse

Wichtige Begriffe

Begriff	Erklärung entnommen aus Seite Projekte-leicht-gemacht.de ²⁾
Lastenheft	
Leistungsumfang	
Lieferobjekte	
Pflichtenheft	
SMART	
Zielbeziehungen	
Zielkategorien	

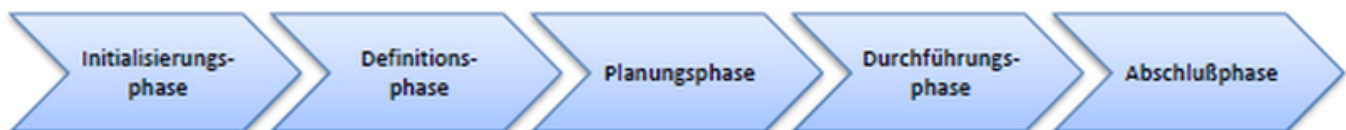
Stakeholdermanagement

WAS: Stakeholder (im Deutschen auch „Interessierte Partei“) lassen sich als Personen (der „Projektauftraggeber Herr Müller“) oder Personengruppe (die „Anwohner“) bezeichnen, die am Projekt beteiligt, von dem Ergebnis betroffen oder in irgendeiner Form interessiert sind. Wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat.

WARUM: Stakeholder im Sinne des Projektes einbinden und positiv beeinflussen. Ziele der Stakeholder mit den Projektzielen in Einklang bringen (Hohe Schnittmenge oder Deckung)

Kontext

Zeitlicher Kontext:



- Initialisierungsphase: Erste grobe Identifikation von Stakeholdern. Basis ist die Projektumfeldanalyse. Ziel ist heraus zu finden, ob zu einem frühen Zeitpunkt bestimmte Stakeholder das Projekt ggf. verhindern können
- Definitionsphase/Planungsphase: Genaue Bewertung welche Stakeholder im Projekt wichtig sind und welche Maßnahmen im Stakeholdermanagement eingesetzt werden können
- Durchführungsphase: Stakeholder-Controlling, d.h. a) Identifikation neuer Stakeholder und b) Prüfung, ob die geplanten Maßnahmen die gewünschte Wirkung zeigen
- Abschlussphase: Auswertung a) welche Stakeholder sind zu Projektbeginn identifiziert worden, b) welche sind während des Projektverlaufs tatsächlich aufgetreten und c) waren die geplanten Maßnahmen hilfreich, um die Stakeholder für das Projekt zu beeinflussen. Dient in folgenden Projekten als Basis für eine Stakeholderliste.

Inhaltlicher Kontext

- PM-technischer Kompetenzelemente
 - 1.03 Projektanforderungen und Projektziele,
 - 1.06 Projektorganisation,
 - 1.07 Teamarbeit,
 - 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte,
 - 1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine,
 - 1.13 Kosten und Finanzmittel,
 - 1.18 Kommunikation,
 - 1.19 Projektstart,
 - 1.20 Projektabschluss

- PM-Verhaltens-Kompetenz-Elemente
 - 2.03 Selbststeuerung,
 - 2.04 Durchsetzungsvermögen,
 - 2.05 Entspannung und Stressbewältigung,
 - 2.08 Ergebnisorientierung,
 - 2.13 Verlässlichkeit,
 - 2.10 Wertschätzung,
 - 2.15 Ethik
- PM-Kontext-Kompetenz-Elemente
 - 3.01 Projektorientierung,
 - 3.02 Programmorientierung,
 - 3.03 Portfolioorientierung,
 - 3.06 Geschäft,
 - 3.08 Personalmanagement

Ziel

- Identifizieren der relevanten Stakeholder
- Maßnahmen und Strategien zum Umgang entwickeln
- Abschätzung der Kosten zur Umsetzung der Maßnahmen und in Projektbudget aufnehmen

Ablauf

Schritt	1. Identifizieren	2. Analysieren und bewerten	3. Visualisieren	4. Maßnahmen planen und kontrollieren
Inhalt	Soziale Faktoren aus der Umfeldanalyse, Standardstakeholder und Brainstorming im Projektteam	a) unbekannte /subjektive und offene/objektive Ziele und Interessen ermitteln b) Macht (hoch/niedrig) kann Projekt stoppen und c) Einstellung ableiten (positiv/negativ) d) Konfliktpotential (wahrscheinlichkeit für Konflikt) hoch/niedrig	Visualisieren im Stakeholderportfolio ist nützlich für die Besprechung, Achsenbezeichnung Macht und Konfliktpotential gering bis hoch	Unterteilt nach partizipativ, diskursiv, repressiv in Kommunikationsmatrix Ziel: die Stakeholder zielgerichtet steuern
Ergebnis	Liste mit Stakeholdern	Bewertete Liste mit Stakeholdern, daraus ableiten welche Stakeholder wichtig sind (die mit hoher Macht)		Kontinuierliche Aufgabe zur Stakeholderbeeinflussung a) Identifikation neuer Stakeholder b) Prüfung, ob Maßnahmen wirken c) ggf. neue Maßnahmen planen

Wichtige Begriffe

Begriff	Erklärung
Stakeholder	Wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat und beteiligt werden soll
Partizipative Strategie	Partizipativ: Formale Integration in die Projektorganisation Achtung: Kann auch Risiken bedeuten
Diskursive Strategie	Diskursiv: Gezielter Einbezug in ausgewählte Projekt-Arbeiten und in Entscheidungen ohne formale Einbindung
Repressive Strategie	Repressiv: Aktive Information um Einstellung positiv zu beeinflussen, potentielle Gegner zu neutralisieren z.B. Events, Schulungen, Schriftform, persönliche Kontakte
Kommunikationsmatrix	Basiert auf dem Kommunikationsplan, Tabelle siehe Erläuterung Kommunikationsmatrix Kommunikationsmatrix ³⁾
Stakeholderportfolio	

Literatur

- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN.
 - Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN, S. X-Y.
-

Siehe auch

Weitere Informationen

Projektanforderungen und Projektziele Project requirements & objectives Anforderungsmanagement umfasst die Identifizierung, Definition und Vereinbarung des Projekts, um die Anforderungen und Erwartungen der betroffenen Interessierten Parteien, insbesondere der Kunden und Nutzer, während des gesamten Projektablaufs zu erfüllen. Die Projektanforderungen basieren auf den Bedürfnissen der Kunden und Nutzer, die von Chancen und Bedrohungen abgeleitet werden. Ein Business Case und eine Projektstrategie werden ausgearbeitet. Bei einer Strategie handelt es sich um die Absicht der Leitung, wie die Visionen und Zielsetzungen der Organisation in Zukunft umgesetzt werden können. Die Strategie wird nach verschiedenen Zeitabschnitten immer wieder überprüft (z. B. während eines Systemlebenszyklus, während des Projektlebenszyklus und in jeder Projektphase), ebenso wie innerhalb unterschiedlicher Bereiche, wie z. B. der Beschaffung. Das Projektziel ist es, den betroffenen Interessengruppen von Nutzen zu sein. Eine Projektstrategie ist die Ansicht der Organisationsleitung darüber, wie das Projektziel erreicht werden soll. Die Projektzielsetzung ist es, die vereinbarten Endresultate, unter besonderer Berücksichtigung der Deliverables, im vorgeschriebenen zeitlichen Rahmen, mit dem vereinbarten Budget und innerhalb verträglicher Risikoparameter zu liefern. Die Projektzielsetzungen bestehen aus einer Reihe von Teilzielen, die die Projekt-, Programm- bzw. Portfoliomanager erreichen sollten, um den betroffenen Interessengruppen den erwarteten Nutzen zu

liefern. Die Projektentwicklungsphase umfasst die Entwicklung der Projektpläne und die Durchführung der Machbarkeitsstudie. Eine realistische Projekteinschätzung ist in den Anfangsphasen eines Projekts unerlässlich. Die Projekteinschätzung umfasst die Analyse eines Projektvorschlags und die Entscheidung darüber, ob in das Projekt investiert und ihm der Vorzug gegenüber Konkurrenzprojekten bzw. anderen Geschäftsbereichen gegeben werden soll. Eine Grundvoraussetzung ist, dass es eine ausreichende Rechtfertigung für die Unterstützung des Ansuchens auf Projektgenehmigung gibt. Sobald das Projekt zur Investition freigegeben worden ist, sollte der Projektauftraggeber einen Projektauftrag vorlegen, in dem die Leistungsbeschreibung des Projekts, seine Zielsetzungen und Deliverables, das Budget, der Zeitrahmen, die Überprüfungspunkte und die Zusammensetzung des Projektteams definiert werden. Ein fortlaufender Projektüberprüfungsprozess ermöglicht die Bewertung, wie weit die Projektziele im Vergleich zu den ursprünglich festgelegten Zielen und Erfolgskriterien erreicht wurden. Das Ergebnis bei Projektabschluss kann von verschiedenen Interessengruppen unterschiedlich beurteilt und dementsprechend als mehr oder weniger großer Erfolg angesehen werden. Mögliche Prozessschritte:

1. Zusammenstellung, Dokumentation und Einigung bezüglich der Projektanforderungen.
2. Entwicklung eines Business Case einschließlich von Projektstrategien unter Berücksichtigung des Änderungsmanagements.
3. Definition der Projektziele, Projekteinschätzung, Durchführung einer Machbarkeitsstudie und Festlegung eines Projektplans.
4. Kommunikation über Fortschritt und Änderungen.
5. Validierung der Projektanforderungen bei Schlüsselereignissen des Projektlebenszyklus.
6. Feststellen der Übereinstimmung von Projektzielen und -anforderungen und Antrag auf Genehmigung des Projekts.
7. Festlegung eines Projektüberprüfungsprozesses.
8. Dokumentation von Lessons Learned für die Anwendung auf zukünftige Projekte.

NCB 3 März 2013 Seite 58 von 202 Angesprochene Themenfelder: Bewertung und Priorisierung des Projekts Business Case Projektauftrag Projektkontext, kontextabhängige Bedingungen Projektdefinition, Vereinbarung von Projektzielen und kontextabhängigen Bedingungen Projektpläne Management der Projektanforderungen (Projekt-Pflichtenheft) Projektstrategie Projektbewertung, Benchmarks (z. B. Kapitalrendite/ROI), Balanced Score Card Zielkategorien., -Hierarchien, -Beziehungen, -Priorisierung, Operationalisierung von Zielen Schlüsselkompetenzen auf Levelebene: A Hat das Projektanforderungs- und Projektzielmanagement von wichtigen Programmen bzw. Portfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet. B Hat die Festlegung von Projektanforderungen und Projektzielen bei einem komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. C Hat die Festlegung der Projektanforderungen und Projektzielen bei einem begrenzt komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektanforderungen und Projektzielen sowie die Fähigkeit dieses anzuwenden. Hauptbeziehungen zu:

- 4.1.1. Projektmanagementenerfolg, 4.1.2. Interessierte Parteien, 4.1.4. Risiken und Chancen, 4.1.5. Qualität, 4.1.8. Problemlösung, 4.1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 4.1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 4.1.13. Kosten und Finanzmittel, 4.1.14. Beschaffung und Verträge, 4.1.15. Änderungen, 4.1.16. Überwachung und Steuerung, Berichtswesen, 4.1.19. Projektstart, 4.1.20. Projektabschluss, 4.2.2. Engagement und Motivation, 4.2.3. Selbststeuerung, 4.2.4. Durchsetzungsvermögen, 4.2.6. Offenheit, 4.2.8. Ergebnisorientierung, 4.2.14. Wertschätzung, 4.2.15. Ethik, 4.3.1. Projektorientierung, 4.3.2. Programmorientierung, 4.3.3. Portfolioorientierung, 4.3.5. Stammorganisation, 4.3.6. Geschäft, 4.3.7. Systeme, Produkte und Technologie, 4.3.9. Gesundheit, Arbeits- und Betriebssicherheit und Umweltschutz, 4.3.10. Finanzierung

Weblinks

Methodische Kompetenzen PM-technische Kompetenzelemente

Einzelnachweise

¹⁾ <http://projekte-leicht-gemacht.de/e-kurs/erfolgreichere-projekte/visualisiere-deine-ziele/>|projekte-leicht-gemacht.de

²⁾ <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/die-umfeldanalyse-einfach-erklaert/>

³⁾ http://www.esf-epm.de/fileadmin/template/main/downloads/201201_Kommunikationsmatrix_V1.0.pdf

From:

<http://www.auktor.de/> - **Wiki**

Permanent link:

http://www.auktor.de/doku.php?id=1.03_projektanforderungen_und_projektziele

Last update: **2016/03/01 16:35**

