

## Zielentwicklung

Projektziele definieren den Endzustand im Projekt, sind also ein nachzuweisendes Ergebnis (sog. Ergebnisziele) und/oder eine vorgegebene Realisierungsbedingung der Gesamtaufgabe (sog. Vorgehensziele). Sie sollten so konkret wie möglich formuliert werden, damit sie als Orientierungshilfe in der Projektarbeit dienen können. Sie haben Kontroll-, Orientierungs-, Verbindungs-, Koordinations- und Selektionsfunktion.

### I. Ziele definieren - 4 Schritte zum Ziel:

1. Brainstorming: Welche Ziele sollen mit einem Vorhaben/ Projekt erreicht werden (Wünsche, Vorstellungen, Visionen der Projektbeteiligten)?
2. Überprüfung der Ziele mit **SMART**: Sind die Ziele spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert?

#### Spezifisch

Ziele müssen eindeutig definiert und erkennbar sein. Sind die Ziele konkret spezifiziert, so wissen alle Beteiligten sofort, was von ihnen erwartet wird.

#### Messbar

Ziele müssen messbar sein, um ihre Erreichung kontrollieren zu können. Ein Ziel sollte nicht „zu groß“ sein, damit Kontrolle auch an Zwischenzielen möglich ist. Auch ein „zu enges“ Ziel, z.B. die bekannte Punktlandung ist nicht immer geeignet, da schon die kleinste Zielverfehlung weitreichende Folgen hätte.

#### Ausführbar

Ziele müssen ausführbar, realistisch und erreichbar sein. Sie sollen die Beteiligten (heraus)fordern, aber nicht überfordern. Ein guter „Test“ ist die Frage: „Ist das Ziel vorstellbar?“ Denn was sich Menschen vor ihrem geistigen Auge vorstellen können, was also „bereits Form annimmt“, ist meist auch ausführbar.

#### Relevant

Der Grund für eine bestimmte Zielsetzung muss wichtig, jedem/ jeder Beteiligten bekannt und einleuchtend sein. Das Ziel muss zur erlebten Unternehmenskultur passen und sollte für die Beteiligten Sinn stiften, „richtig“ sein und als wesentlich für ihr Arbeitsumfeld erkannt werden, um handlungsleitend zu sein.

#### Terminiert

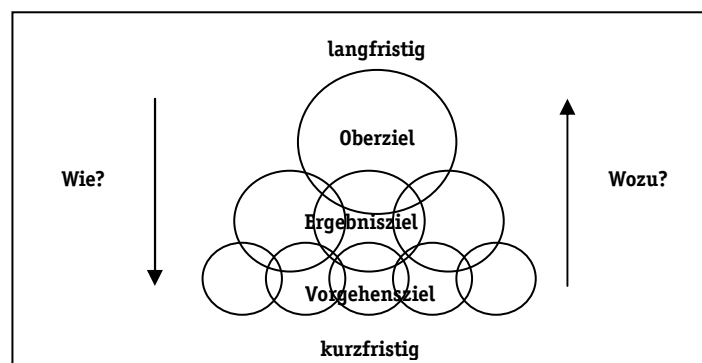
Ziele müssen einen Anfang und einen festgelegten Endpunkt haben. Das motiviert zur Zielerreichung und ermöglicht eine Terminplanung. Dadurch ist es möglich, Prioritäten zu setzen!

3. Ziele gewichten: Lassen sich die Ziele in **muss-/ Soll-/ Kann-Ziele** unterscheiden?  
→ Muss-Ziele haben Priorität; Soll-Ziele einbeziehen, insofern sie zur Erreichung der Muss-Ziele beitragen (hier Kosten und Nutzen abwägen); Kann-Ziele ggf. streichen
4. Zielbeziehungen prüfen: Wie gestaltet sich das Maß der Zielverträglichkeit?

<b>Identität:</b>	Ziele sind vollständig deckungsgleich → können zusammengefasst werden
<b>Komplementarität:</b>	Maßnahmen zur Erreichung des einen Ziels wirken sich positiv auf die Erreichung eines anderen Ziels aus → prüfen und ggf. Konsequenzen ableiten
<b>Neutralität:</b>	zwei Ziele sind unabhängig voneinander → keine Konsequenzen
<b>Konkurrenz:</b>	Maßnahmen zur Erreichung des einen Ziels wirken sich negativ auf die Erreichung eines anderen Ziels aus → prüfen und ggf. Konsequenzen ableiten
<b>Antinomie:</b>	zwei Ziele schließen sich vollständig aus → Entscheidung für das eine oder das andere Ziel

### II. Ziele strukturieren – Entwurf eines Zielsystems

Es wird unterschieden zwischen langfristigen, eher allgemein gehaltenen und kurzfristigen, operationalisierbaren Zielen.



**TIPP:** In der Zielhierarchie müssen die Oberziele nicht unbedingt SMART sein. Hier reicht es aus, wenn die strategischen und die operativen Ziele SMART formuliert sind.

**Literatur:** S. Rößler, B. Mählich, L. Voigtmann, S. Friedrich, B. Steiner (2008): Projektmanagement für Newcomer. Dresden, Eigenverlag RKW Sachsen GmbH.