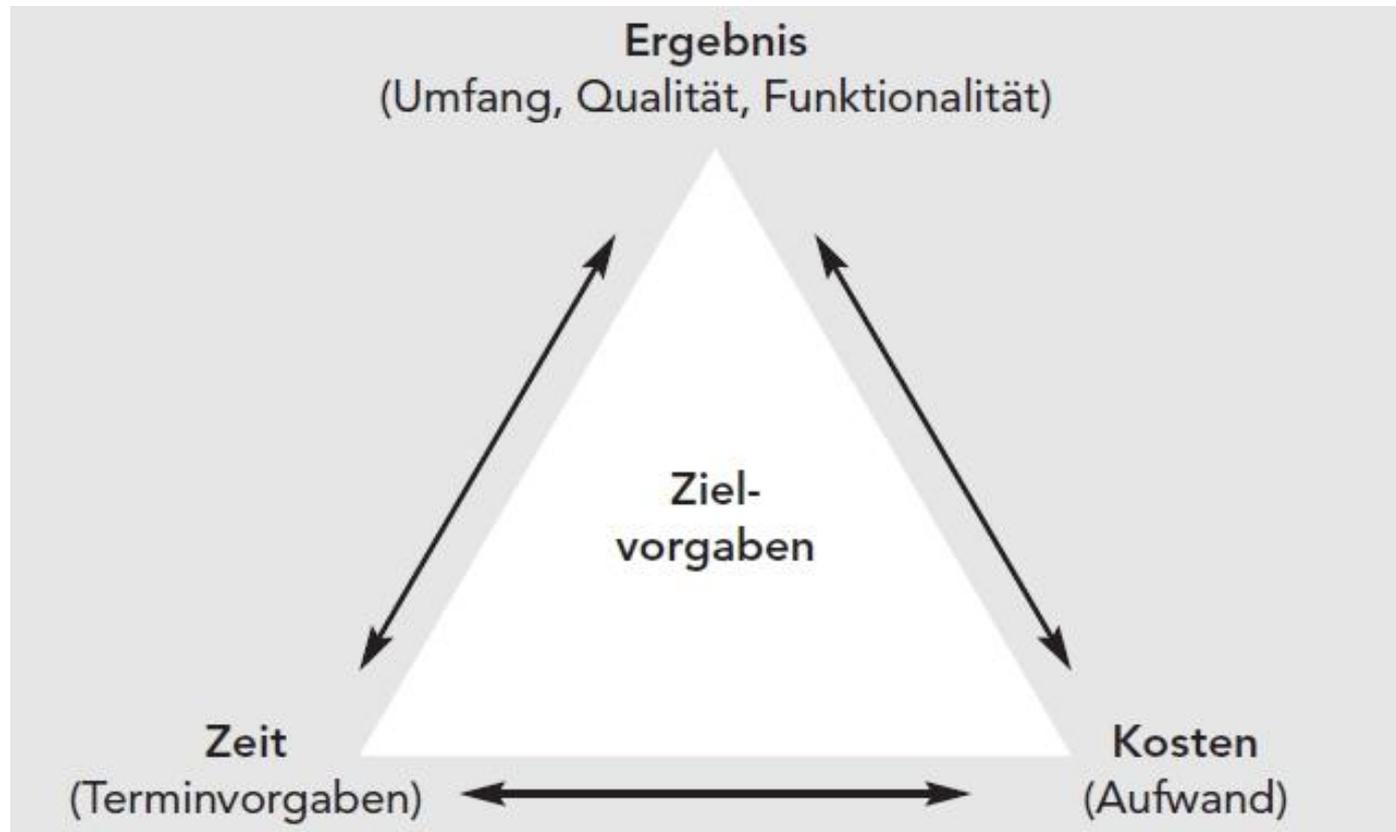


Zieldefinitionen bei der Projektarbeit

Fakultät Medien
Gabriele Hooffacker

Das magische Dreieck des Projektmanagements



Ist das Ziel SMART formuliert?

S	Smart	<ul style="list-style-type: none">• Spezifische, eindeutige, konkrete Formulierung des Ziels;
		<ul style="list-style-type: none">• schriftliche Fixierung des Ziels;
		<ul style="list-style-type: none">• Projektteilnehmer wissen, was von ihnen erwartet wird;
M	Messbar	<ul style="list-style-type: none">• Zielerreichung ist überprüfbar;
		<ul style="list-style-type: none">• Definition der Kriterien für die Überprüfung;
A	Akzeptiert	<ul style="list-style-type: none">• Ziel ist von allen Projektteilnehmern akzeptiert;
R	Realistisch	<ul style="list-style-type: none">• Ziel ist erreichbar;
T	Terminiert	<ul style="list-style-type: none">• Termine und Zwischentermine sind vereinbart.

Spezifisch



- Eine eindeutige, positive und spezifische Zieldefinition ist wichtig, damit alle Beteiligten die gleiche Vorstellung von dem haben, was erreicht werden soll.
- So ist „Der Abbau von Arbeitslosigkeit“ oder die „Schaffung von Arbeitsplätzen“ zwar grundsätzlich ein ehrenwertes Ziel, würde im Projektmanagement aber dennoch große Probleme hervorrufen, weil man sich im Nachhinein wahrscheinlich nie darauf einigen könnte, wie viele Arbeitsplätze denn geschaffen werden sollten.
- Während das Projektteam schon mit einigen wenigen zusätzlichen Arbeitsplätzen zufrieden wäre, hatte der Auftraggeber eigentlich einige hundert erwartet.
- Im Ergebnis wird man sich nicht einigen können, beide Seiten werden unzufrieden sein.

Messbar



- Die Messbarkeit von Zielen ist wichtig, damit die Erreichung oder auch nur Teilerreichung festgestellt werden kann. Nur so kann ggfs. gegengesteuert werden.
- Messbarkeit kann in diesem Zusammenhang auch bedeuten, dass etwas digital (erreicht oder nicht erreicht) gemessen werden kann.
- In vielen Bereichen ist eine direkte Messbarkeit nicht gegeben. Dann ist es wichtig zu definieren über welche Ersatzgröße gemessen werden soll.
- So ist zum Beispiel das Ziel „Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“ direkt nur schwer messbar. Indirekt könnte es über eine Befragung mit geeigneten Dimensionen oder über eine Beobachtung der Gesundheitsquote (diese korreliert mit der Mitarbeiterzufriedenheit) vor, während und nach dem Projekt gemessen werden.

Akzeptiert



- Projektteams können ehrgeizige Projektziele nur dann erreichen, wenn diese für sie attraktiv, zumindest aber von ihnen akzeptiert sind.
- Werden Projektteams oder einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu der Erreichung von Zielen gezwungen, mit denen sie sich nicht identifizieren, so führt dies erfahrungsgemäß über kurz oder lang in eine Projektkrise: Ziele können nur unter unverhältnismäßig hohem Aufwand und unter Inkaufnahme von Abstrichen bei der Ergebnisqualität erreicht werden.
- Ein klassisches Beispiel dafür sind Personalabbauszenarien in Unternehmen: Wenn ein Unternehmen im großen Stil Personal abbauen muss, werden dafür fast immer externe Dienstleister in Anspruch genommen, weil die eigene Personalabteilung gegenüber den Kollegen aus nachvollziehbaren Gründen nicht konsequent genug wäre.

Realistisch



- Projektziele müssen realistisch erreichbar sein (mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in der vorgegebenen Zeit).
- Ist dies nicht der Fall, entsteht beim Projektteam eine permanente Überforderung, die schließlich in anhaltenden Frusterlebnissen mündet.
- Interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings die Abwägung, welches Ziel noch realistisch ist, und welches nicht.
- Blickt man in die Vergangenheit, so wurden wirkliche Durchbrüche allesamt im Vorfeld für völlig unrealistisch gehalten.

Terminiert



- Die Terminierung der Zielerreichung ist wichtig, um einen genauen Zeitpunkt zu definieren, wann die Zielerreichung gemessen werden soll.
- Nur so ist es möglich Einigkeit zwischen Projektteam und Management zu erreichen.

Beispiel: Tutorial für Maschinenbauprodukt



Spezifisch

- Das Applikationsbeispiel „Erstellen einer doppelseitigen Leiterplatte ohne Durchkontaktierung“ soll mit dem Tool Adobe Captivate als Tutorial aufbereitet und an die Onlinehilfe von CircuitPro angebunden werden.

Messbar

- Fertiges Produkt: Tutorial in Captivate
- Anwendungstest zur Überprüfung der Tutorial-Inhalte
- Einsparungen (Druckkosten, Arbeitszeit)

Akzeptiert

- Revolutioniert die Dokumentation innerhalb von LPKF.
- Steigert den Wert des End-Produkts und das Standing der Abteilung.
- Stellt die Stakeholder zufrieden.

Realisierbar

- Umsetzung eines Applikationsbeispiels in Tutorialform. Ähnliche Projekte bereits erfolgreich umgesetzt (siehe Onlinehilfe).

Terminierbar

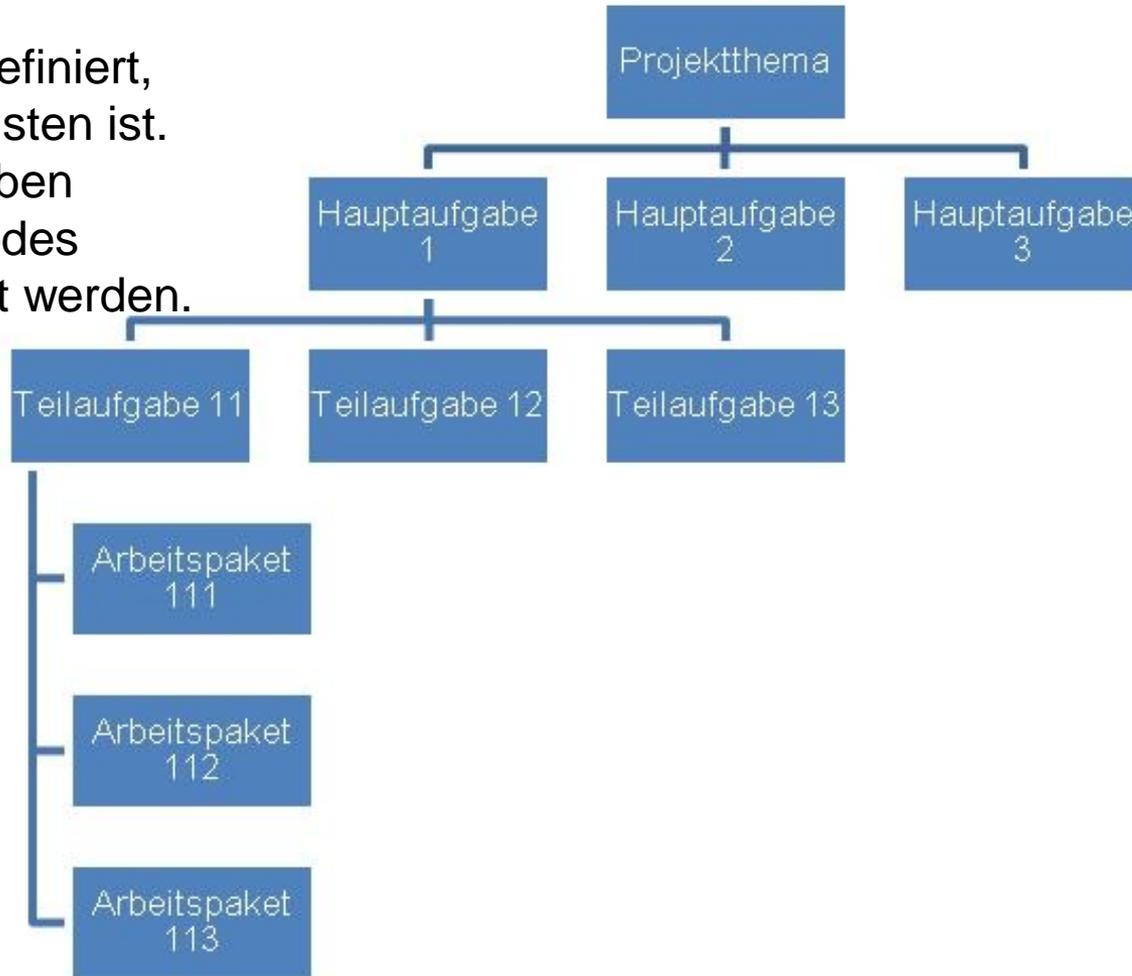
- Ja. Siehe MS Project Plan.

Hilfsmittel:

- Kleinere Erfolge anhand von Meilensteinen planen
- Probleme/Verspätungen werden frühzeitig erkannt.

Planung: Projektstrukturplan (PSP)

Der PSP definiert,
WAS zu leisten ist.
Den Aufgaben
können Codes
zugeordnet werden.



Meilensteine



Zusätzlich können im PAP Meilensteine festgelegt werden.

Man kann bei jedem Meilenstein zwischen drei Möglichkeiten unterscheiden

1. Alle bisherigen Aktivitäten befinden sich im Plan. Die Phase kann abgeschlossen und das Projekt kann wie geplant weiter geführt werden.
2. Es liegen signifikante Abweichungen in den relevanten Zielgrößen (Ergebnis, Zeit, Kosten) vor. Dann muss nachgearbeitet werden um diesen Teil des Projekts abschließen zu können.
3. Es sind Ereignisse eingetreten, die eine Projektweiterführung unmöglich machen. Das Projekt wird dann entweder eingestellt oder unter neuen Rahmenbedingungen neu begonnen.

<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektplanung/projektphasen-und-meilensteine/>

Zuständigkeiten: Der Aktionsplan



Name des Arbeitspaketes:	PSP-Code:
AP-Verantwortlicher:	AP-Mitarbeiter:
Dauer:	Aufwand:
Ergebnisziel:	Fertigstellung (Soll):
Rahmenbedingungen:	Budget:
Aktivitäten (Was ist genau zu tun):	

Risiko-Analyse



Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Steuerung
Projektleiter wird krank	nicht vorhersehbar	Bei längerer Krankheit ist Projektziel gefährdet;	Vertretung alle Projektunterlagen zur Verfügung stellen; Vorgehen besprechen;
Zu wenig Zeit für die Realisation eingeplant	Hoch	Zeitpunkt des Projektendes kann nicht eingehalten werden;	Genügend Zeitpuffer einbauen;
Projektteilnehmer kommen mit der Technik nicht zurecht	sehr hoch	Sinkende Motivation der Projektbeteiligten; Zeitverzögerung; Realisation einzelner Aufgaben gefährdet;	Schulungen der Technik und Software einplanen;

Literatur



- Olfert, Klaus: Projektmanagement, 7. Aufl., Herne, 2010
- Kraus, Georg, Westermann, Reinhold: Projektmanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden 2010

Internet:

- <http://www.pm-handbuch.com/pm-prozess/>
- <https://www.projektmagazin.de/projektmanagemen-t-kompakt>