

# Zielfindung

Die Ausarbeitung von Angeboten und die Abwicklung von Aufträgen sind die Projekte, die in unserer Firma am häufigsten vorkommen.

Wichtig in beiden Fällen ist, daß klare, eindeutige Ziele definiert werden. Um zu erreichen, daß die Ziele nicht verfehlt, die Aktivitäten umgesetzt und sich die gewünschten Ergebnisse einstellen, muß sichergestellt werden, daß Auftraggeber und Projektbeteiligte die gleichen Vorstellungen haben.

Legen Sie Ziele fest.



Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener, zukünftiger Zustand, der:

Bewußt ausgewählt und gewünscht wird,  
durch aktives Handeln erreicht wird.

Ein Ziel ist Richtschnur und Maßstab für alle Projektaktivitäten.

Um Mißverständnisse bei der Zielklärung auszuschließen, empfiehlt es sich, die angestrebten Ziele in einem Schriftstück festzuhalten, dem sogenannten Projektauftrag.

Bei Kundenaufträgen ist die Umsetzung des Vertrages in ein Pflichtenheft der Projektauftrag. Es macht wenig Sinn, den Kundenauftrag (Vertrag mit allen Anlagen) einfach zu kopieren und an die Projektbeteiligten zu verteilen. Der Projektleiter kann sich zwar später darauf berufen, er habe alle Informationen weitergegeben. Aber wem nutzt dies dann?

Bei der Ausarbeitung von Angeboten müssen neben dem eigentlichen Inhalt des Angebotes, meist als Tenderunterlagen vorgegeben, auch die Strategien als Ziele definiert werden, die den Nutzen für den Kunden erhöhen. Damit erhöht sich auch unsere Chance.

Ein ungeschriebenes Ziel ist kein Ziel!

Das Pflichtenheft ist Bindeglied zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Es ist für alle Beteiligten verbindlich und fordert zum konkreten Handeln auf.

Prüfen Sie das Pflichtenheft auf Herz und Nieren! Bei Unklarheiten und Widersprüchen führen Sie eine Klärung mit Ihrem Auftraggeber herbei.



Bei Entwicklungsprojekten ist die Qualität des Pflichtenheftes von außerordentlicher Bedeutung.

Die Qualität des Pflichtenheftes hängt wiederum entscheidend davon ab, wie gut es gelingt:

1. Die Aufgabenstellung lösungsneutral zu formulieren.  
Unterscheiden Sie zwischen der Aufgabenstellung und möglichen Maßnahmen: Was, nicht wie. Die Aufgabenstellung ist nicht die Lösung!
2. Die Ziele zu konkretisieren.  
Entwickeln Sie Ihre Zielideen mit Hilfe von Brainstorming und formulieren Sie Ihre Ziele „3dimensional“:  

Ziel- Inhalt:	Was soll erreicht werden? (z.B. Verbesserung der Montierbarkeit von Komponente A)
Ziel-Ausmaß:	Wie genau und in welcher Größenordnung soll das Ziel erreicht werden? (z.B. Reduzierung der Einstandskosten für die Komponente A um 10 %)
Ziel-Zeit:	Bis wann muß das Ziel erreicht sein? (z.B. 6 Monate nach Projektstart)
3. Die Ergebnisse überprüfbar beschreiben.  
Ziele müssen anhand ihrer Ergebnisse mit geringem Aufwand überprüft werden können! Verwenden Sie Ihre Energie zunächst auf das Finden und Formulieren von Zielen. Das „Wie“ des Erreichens gesetzter Ziele kommt später.

Stellen Sie sicher, daß Ihre Ziele anspruchsvoll, aber auch realistisch sind.

Erinnern Sie sich noch an das Zieldreieck im Kapitel „Ganzheitliches Projektmanagement“? Ziele können sich gegenseitig beschränken oder gar behindern. In einem Projekt gibt es aber nicht nur Schwierigkeiten bei der Koordination von Sach-, Termin- und Kostenzielen, sondern ebenfalls zwischen den Interessen der verschiedenen Abteilungen, die am Projekt beteiligt sind.

Projekte erfolgreich abzuwickeln setzt voraus, sich über Ziele einig zu sein.

**Setzen Sie sich frühzeitig und ganzheitlich mit den Projektzielen auseinander. Sorgen Sie für eine vollständige Transparenz der Projekthintergründe!**

Bei der Aufgabenstellung müssen Sie wissen, welche Einflüsse das Umfeld ausüben kann. Sie müssen sich orientieren! Mit den folgenden Checkfragen der Situationsanalyse sammeln Sie diejenigen Tatsachen, die das sachliche, zeitliche, wirtschaftliche und soziale Umfeld des Projektes in der Gegenwart und in der Zukunft beschreiben.

Analyse des sachlichen Umfeldes

- Wer ist der Auftraggeber?
- Wie hoch ist die Bedeutung des Projektes für das Unternehmen?
- Wer sind die Träger der Projektidee?
- Wie stehen die Mitarbeiter dem Projekt gegenüber?
- Welchen Nutzen hat das Projekt für den Auftraggeber?

Analyse des zeitlichen Umfeldes

- Welcher konkrete Anlaß hat zum Projekt geführt?
- Welche Erfahrungen wurden mit früheren, ähnlichen Projekten gemacht?
- Welche Entscheidungen müssen berücksichtigt werden?

Analyse des wirtschaftlichen Umfeldes

- Wieviel Geldmittel stehen zur Verfügung?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche vertraglichen Verpflichtungen bestehen hinsichtlich lokalem Anteil, vereinbarten Lieferanten u.a. ?

Analyse des sozialen Umfeldes

- Welche wichtigen Stellen nehmen Einfluß auf unser Projekt?
- Wer ist in welcher Form durch das Vorhaben betroffen?
- Wer sind die späteren Kunden?
- Welche Personen können Informationen liefern?

Mit der genauen Analyse des Projektumfeldes schaffen Sie im weiteren Projektverlauf die Basis für erfolgreiches Planen, Entscheiden und Handeln!

