
Ist dieses Buch für mich?

In diesem Buch geht es – man kann es anhand des Titels schon erahnen – um Projektmanagement. Wir gehen davon aus, dass Sie schon mal irgendwie mit Projektmanagement zu tun hatten oder die Zeichen so stehen, dass Sie in Zukunft damit zu tun haben werden.

Natürlich ist es auch völlig legitim, nur mal so ein Buch über Projektmanagement zu lesen, eventuell weil Sie einfach wissen wollen, was Ihr Sohn oder Ihre Schwiegertochter da überhaupt so macht, denn bisher hat es noch niemand geschafft, das angemessen zu erklären. Dass Sie zu diesem Zwecke gleich ein ganzes Buch gekauft haben, ehrt uns, und wir werden uns Mühe geben, Ihnen alles zu erklären, sodass Sie beim nächsten Nachmittagskaffee nicht nur stumm nicken, sondern auch mal fragen können, wie es denn mit dem Risikomanagement aussieht und ob das Projekt noch im Plan ist.

Was auch immer Ihre Beweggründe für den Kauf dieses Buchs gewesen sein mögen, als Dienstleister wollen wir mit ein paar wenigen Fragen herausfinden, ob Sie tatsächlich zu unserer angestrebten Zielgruppe gehören. Aus rein kapitalistischer Sicht sind wir aber so oder so froh, dass Sie dieses Buch gekauft haben. Vielen Dank!

Was ist überhaupt ein Projekt?

- a) Das, was mein Chef so nennt.
- b) Seit wir Projektmanagement machen, heißt bei uns eigentlich alles »Projekt«. Dann fühlt sich auch keiner zurückgesetzt.
- c) Ein Projekt ist zeitlich begrenzt, hat einen eindeutigen Anforderungsumfang und ist einmalig. Es ist natürlich noch ein bisschen komplizierter, aber das fasst es ganz schön zusammen.

Wie sehen Sie Ihre Rolle in Bezug auf Ihr Projektteam?

- a) Moment, Moment! ICH MUSS MIT ANDEREN MENSCHEN ZUSAMMENARBEITEN?!?
- b) Ich bin natürlich jetzt Chef und sage allen, wo es langgeht. Und wenn dann doch wieder was nicht klappt, muss ich die Arbeit eben selbst machen.

- c) Ich Sorge dafür, dass das Projekt möglichst im Plan läuft, fungiere als Schnittstelle zwischen Management/Stakeholdern und Projektteam, kümmere mich um die Planung, das Risikomanagement und diene als Ansprechpartner. Ich habe sehr viele kleine Jobs rund um das Projekt, während das Projektteam fachlich möglichst ohne Störung arbeiten kann.

Wie erstellen Sie einen Netzplan?

- a) Ich gehe zum nächsten Servicepunkt der Deutschen Bahn und hole mir einen.
- b) Wir haben am Anfang des Projekts mal was in so ein Programm eingetippt und ausgedruckt. Ich glaube, die Datei liegt auf dem Rechner von Kollege Piepen-donk.
- c) Wir haben in MS Project einen Netzplan erstellt, den wir auf einem Netzlaufwerk abgespeichert haben und regelmäßig prüfen und pflegen.

Wie findet man den kritischen Pfad heraus?

- a) Der wird schon auf der Wanderkarte ausgeschildert sein.
- b) Den kritischen Pfad erkenne ich aus dem Bauch heraus!
- c) Da ich einen ordentlichen Netzplan mit sinnvollen Beziehungen zwischen den einzelnen Arbeitsschritten erstellt habe, weiß ich selbstverständlich, wo der kritische Pfad liegt!

Wie gehen Sie am besten mit Risiken um?

- a) Ist Weglaufen eine Option?
- b) Ach, das werden wir schon meistern, wenn es so weit ist. Mein Chef sagt immer: »Es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen.« No Risk, no Fun!
- c) Ich erstelle selbstverständlich eine Risikoanalyse, ordne die Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe und überlege mir Gegenmaßnahmen.

Ihr Projekt verspätet sich, Sie haben einen Meilenstein verrissen.

Was machen Sie jetzt?

- a) Was ist ein Meilenstein?
- b) Ich weise das Projektteam an, bloß nichts zu sagen, und hoffe, dass es niemand merkt. Im Notfall schiebe ich es auf den externen Dienstleister, was will der schon machen?
- c) Ich kommuniziere das Problem transparent an das Management und an den Kunden. Da uns das Problem glücklicherweise schon vorher bekannt war, konnten wir bereits Gegenmaßnahmen ergreifen, sodass sich die Verspätung nicht so schlimm auswirkt.

Haben Sie schon mal von agilen Projektmethoden gehört?

- a) Nein. Aber ich gehe zwei Mal die Woche zur bewegten Pause. Zählt das auch?
- b) Ja klar. Wir arbeiten schon lange agil und haben alle Prozesse abgeschafft. Irgendwie klappt das ja auch, es dauert nur länger, und keiner hat mehr Durchblick. Aber die Geschäftsführung sagt nichts, solange wir behaupten, das wäre normal bei Scrum.
- c) Klar. Scrum, Kanban, XP. Wir evaluieren gerade die unterschiedlichen Prozesse und schauen, ob wir diese vernünftig innerhalb unserer Organisation einsetzen können. Das Management ist involviert und steht hinter uns.

Haben Sie überwiegend **a)** angekreuzt, sollten Sie noch mal überlegen, ob Sie überhaupt etwas über Projektmanagement wissen müssen, denn es klingt nicht ganz so, als hätten Sie schon einmal Berührung mit diesem Thema gehabt. Eventuell liegt aber genau da das Problem. Dann ist dieses Buch genau das richtige für Sie, und wir freuen uns, dass Sie unser Buch als Einstiegsbuch gewählt haben.

Haben Sie überwiegend **b)** angekreuzt, sind Sie exakt der richtige Kandidat für dieses Buch. Sie haben zwar in Ihrem Job mit Projektmanagement zu tun, lassen regelmäßig Buzzwords fallen, die Sie von anderen Buzzword-Fallenassern gelernt haben, wissen aber letztlich nicht so wirklich, was sich dahinter verbirgt. Gegebenenfalls wissen Sie sogar recht viel von der Theorie, haben aber keine Ahnung, wie Sie Ihr Wissen brauchbar im Arbeitsalltag einsetzen können. Schön, dass Sie dieses Buch gefunden haben. Wir werden versuchen, alle Ihre Fragen zu beantworten, Missverständnisse zu klären und Ihnen wertvolle Tipps dazu zu geben, wie Sie ein besserer Projektmanager werden können.

Haben Sie überwiegend **c)** angekreuzt, sind Sie eindeutig überqualifiziert und können sich bei den Autoren ein »Überqualifiziert«-Kärtchen abholen (solange der Vorrat reicht). Vielleicht versprechen Sie sich von diesem Buch etwas, das wir nicht (mehr) leisten können, denn Sie wissen schon alles. Vielleicht können wir Ihnen aber inmitten von ganz viel »Weiß ich doch schon« auch den einen oder anderen hilfreichen Tipp geben, den Sie bisher noch nicht erhalten hatten. Vielleicht wollen Sie auch einfach nur klugscheißerisch prüfen, ob Sie irgendwo rumkritteln können. Vielleicht finden Sie den Titel witzig. (Obwohl, wirklich witzig ist er leider nicht.) Wir wollten nur was gesagt haben, bevor nachher Beschwerden kommen. Ansonsten: Lesen Sie gern weiter.

Quo vadis, weniger schlechter Projektmanager? – Das Projektziel

»Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch geschwinder als jener, der ohne Ziel umherirrt.«

– Gotthold Ephraim Lessing (1729–1781), deutscher Dichter

Am Anfang eines jeden Projekts steht die Festlegung von Zielen, oder zumindest sollte das so sein. Was dem weniger schlechten Projektmanager selbstverständlich erscheint, ist es leider oft nicht. Zumindest nicht als strukturierter Prozess, der es später ermöglicht, den Zielerreichungsgrad auch wirklich zu messen. Warum die Festlegung von Zielen von solch zentraler Bedeutung ist, erhellt uns der Blick in die Definition des Begriffs in Wikipedia. Da lesen wir:

Ein **Ziel** (griechisch *τέλος* [*telos*], lateinisch *finis*, englisch *objective*, *goal*, *target*) ist ein in der Zukunft liegender, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderter, erstrebenswerter und angestrebter Zustand (Zielvorgabe). Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Zustand innerhalb einer Ereignisfolge, meist einer menschlichen Handlung zu einem Zweck.¹

Ein Ziel liegt also in der Zukunft – als gedachte Ziellinie (»Nächstes Jahr mache ich mein Jodeldiplom!«) oder auch räumlich vor dem potenziellen Ziellinienreicher wie bei einem 100-Meter-Sprint. Weiter im Text: Ein Ziel ist ein angestrebter Zustand, es soll also irgendwann anders sein, als es jetzt gerade ist. Auch so weit ist das klar. Aber achten wir auf den letzten Teil, denn hier wird es interessant. Da ist von einer »menschlichen Handlung« die Rede. Ein Ziel ist nämlich offensichtlich nicht etwas, das in der Zukunft einfach so – *abrakadabra simsalabim* – eintrifft, sondern etwas, für dessen Erreichen ich etwas tun muss. Das unterscheidet das Ziel von einem Wunsch oder von einem Traum im Sinne eines Luftschlosses. Träume haben wir alle, und wahrscheinlich unterscheiden sie sich gar nicht so sehr. Wir möchten gesund sein, wir möchten glücklich sein, wir möchten erfolgreich in unserem Beruf sein, wir möchten möglichst alt werden, wir möchten ein Einhorn, ein Bällebad und unlimitierten Zugang zu Schokoladenkuchen haben. Sie kennen das und wissen, worauf wir hinauswollen.

¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Ziel>

Auch bei den gerade genannten Beispielen zeigt sich, dass wir einige unserer Wünsche und Träume selbst beeinflussen können (Bällebäder sind zum Beispiel gar nicht so kostenintensiv), während das bei anderen nur bedingt möglich ist (noch ist die Existenz von Einhörnern nicht bewiesen). Aber noch etwas fällt auf: Bei allen Beispielen liegen uns Fragen auf der Zunge. Welche Krankheiten möchte ich nicht haben? Was bedeutet »erfolgreich im Beruf«? Wie alt will ich denn so konkret werden? Soll der Schokoladenkuchen mit oder ohne Walnüsse sein? Und was ist eigentlich dieses »Glück«, von dem alle immer reden?

Nehmen wir uns ein Beispiel heraus, das auch zum Rest dieses Buchs am besten passt: Ich möchte erfolgreich in meinem Beruf sein. Es gehört genau zu den Zielen, für die ich etwas tun kann. Ich kann meinen Erfolg selbst planen und kann mein Handeln danach ausrichten. Doch noch mal: Was bedeutet Erfolg? Für den einen bedeutet es, Ansehen im Beruf zu haben, im besten Fall verbunden mit einem schicken Firmenwagen, für den anderen bedeutet es, eine Aufgabe zu haben, die ihn aus- und erfüllt, und für einen dritten bedeutet es, viel Geld zu verdienen.

Für dieses Beispiel werfen Sie Ihre Selbstverwirklichungsideologie über Bord und stellen sich kurz vor, das kapitalistischste aller Ziele zu haben. Sagen Sie also: Ja, ich möchte viel Geld verdienen. Jetzt stellt sich die nächste Frage: Wie viel ist denn bitte VIEL? Sind das 4.000 Euro, oder gebe ich mich schon mit 2.000 Euro zufrieden, oder möchte ich gar 8.000 Euro im Monat verdienen? In diesem Beispiel pokern wir hoch, es ist ja auch nur ein Beispiel: Ja, ich möchte gern 8.000 Euro monatlich verdienen. Einen ganz schönen Wert haben wir uns da überlegt. In welcher Branche kann man denn so viel Geld verdienen? Die Frage sollte ich mir jetzt stellen, damit aus meiner Wunschvorstellung ein realistisches Ziel wird. Arbeite ich in einer sozialnahen Branche, werde ich die Zielgröße »8.000 Euro im Monat« wohl kaum erreichen. Arbeite ich in der Pharmaindustrie, dem Finanzsektor oder der Energiebranche, erscheint die Zielgröße schon deutlich realistischer.

Ohne das Beispiel endgültig zu Ende zu entwickeln, können wir schon jetzt einige Kriterien dafür erkennen, was ein Ziel ausmacht. Ziele müssen in jedem Fall spezifisch sein, ein in dieser Hinsicht gut formuliertes Ziel ist also: »Ich möchte mindestens 8.000 Euro monatlich verdienen.« Mit der Festlegung des Zielgehalts ist mein Ziel auch messbar, das heißt, ich kann bei Gelegenheit nachprüfen, ob ich es erreicht habe, ein Blick auf die monatliche Gehaltsabrechnung genügt. Mit der Auswahl der Branche ist mein Ziel zudem realistisch. Ich habe jetzt die nötigen Richtlinien für mein zukünftiges Handeln definiert, um das von mir gesteckte Ziel zu erreichen.

Die Zieldefinition in Projekten funktioniert dem Prinzip nach genauso. Es gibt einen Ausgangszustand (Wo stehe ich?), und es gibt einen Zielzustand (Wo will ich hin?). Um von dem einen Zustand in den anderen zu kommen, müssen Sie irgendwas tun, Dinge erledigen, Änderungen durchsetzen, was auch immer nötig ist. So gesehen, sind alle kleinen Schritte, die Sie machen müssen, um Ihr Ziel zu erreichen, die Aufgaben, die Ihr Projekt ausmachen und die damit letztlich Ihr Projekt sind. Das

Projekt ist also nur das Mittel Ihrer Wahl, um einen erwünschten Zielzustand zu erreichen, wenn bloßes Abwarten, Hoffen und Beten nicht ausreichen.

Wir nehmen ein einfaches Beispiel: Sie führen eine Software ein, um die Bearbeitung von irgendeiner Art mäßig interessanter Anträge zu automatisieren. Ihr Ziel ist vor allem eine schnellere Durchlaufzeit für die Bearbeitung der Anträge. Dass Sie mit dieser Software auch Fehlerhäufigkeiten reduzieren, insgesamt wirtschaftlicher agieren und die Sachbearbeiter weniger langweiligen Aufgaben nachgehen können, sind hübsche Nebeneffekte, die uns aber nur sekundär interessieren. Das Projekt ist das Mittel, das Ziel ist der Zweck. Die Zieldefinition erfüllt die Funktion, Ihnen einen Handlungsrahmen zu geben, an dem Sie sich orientieren, damit Sie sich im Projektalltag nicht hoffnungslos verirren und das Ziel am Ende auch tatsächlich erreichen.

Zieldefinitionen und ihre Funktionen

Über die reine Beschreibung eines Zwecks hinaus haben Ziele in Projekten auch noch andere Funktionen. Dies ist insbesondere begründet in der Komplexität von Projekten und natürlich vor dem Hintergrund, dass Projekte in einem sozialen Kontext stattfinden. Im Folgenden beschreiben wir weitere Funktionen, die Zieldefinitionen haben können.

Kontrolle

Wir spüren geradezu Ihre reflexartige Zurückhaltung, wenn uns das Wort Kontrolle über die Lippen geht. Es ist aber auch wichtig, zu betonen, dass Kontrolle im Sinne von *Steuerung* eine der wesentlichen Aufgaben des weniger schlechten Projektmanagers ist. Sofern Sie als Projektmanager Ziele für Ihr Projekt festgelegt haben, haben Sie auch die Möglichkeit, zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden. Kontrolle im besten Sinne des Worts meint, die Zielerreichung zu steuern, es geht nicht darum, die Teammitglieder stasimäßig zu kontrollieren. Kontrolle ist die Messlatte für den Erfolg des Projekts.

Als weniger schlechter Projektmanager sind Sie hier gefragt, jedem einzelnen im Team für Ihre Steuerungsrolle zu sensibilisieren. Dabei geht es darum, eine Kultur zu schaffen, in der die Frage nach dem Zielerreichungsgrad nicht als persönlicher Affront wahrgenommen wird, sondern als das, was es tatsächlich ist: ein Hilfsmittel, um Ihr Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Orientierung

Was Orientierung im Zusammenhang mit Zielen bedeutet, haben wir im obigen Beispiel bereits erläutert. Ein Ziel gibt Ihnen die Orientierung, wie Sie Ihr Handeln auszurichten haben, damit Sie dieses Ziel erreichen. In Bezug auf die Projektziele kommt eine soziale Dimension dazu. Hier geht es nicht mehr nur darum, dass Sie

als Projektmanager wissen, was zu tun ist, sondern auch, dass jedes Teammitglied die Projektziele kennt und sein Handeln daran ausrichtet. Jeder im Team muss wissen, wohin die Reise geht. Hier stellt sich nicht nur die Frage »Was wollen wir erreichen?«, sondern eben auch »Was wollen wir nicht erreichen?« und »Wie kommen wir dahin?«

Für die Orientierung ist es wichtig, den Umfang des Projekts genau vor Augen zu haben. Ziele geben uns die Richtung vor, in die wir uns als Projektteam gemeinsam bewegen und an der wir unser Handeln ausrichten.

Hier sind die Kommunikationsfähigkeiten des weniger schlechten Projektmanagers gefragt. Die Zielsetzung Ihres Projekts muss klar und eindeutig kommuniziert werden, sodass jeder weiß, welche Rolle er im Gesamtkontext des Projekts spielt und was er zu tun hat. Die gute Kommunikation der Ziele bildet die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit.

Verbindung

Ziele tragen dazu bei, dass Ihr gesamtes Team in eine Richtung arbeitet. Im besten Sinne verfolgen also alle dasselbe Ziel. Damit haben Ziele auch einen verbindenden Charakter. Ein Team kann noch so heterogen sein (unterschiedliche Charaktere, unterschiedliche Fachrichtungen, unterschiedliche Kulturen), die Ausrichtung an einem gemeinsamen Ziel verbindet selbst die heterogensten Teams.

Motivation

Das ist einfach: Ziele motivieren. Diesen Zusammenhang muss sich der weniger schlechte Projektmanager immer wieder bewusst machen. Es gibt einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen klaren und verständlich formulierten Zielen und Motivation. Da in der Regel eine Führungskraft, sei es der Projektmanager oder der Linienmanager², für die Zieldefinition verantwortlich ist, gibt es auch einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Führung und Motivation. Ziele fördern die Motivation insofern, als dass es etwas gibt, auf das man hinarbeiten kann, das sich zu erreichen lohnt. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass unklare Ziele oder, schlimmer, gar keine Ziele demotivierend sind. Verstärkt wird die Motivation oftmals dadurch, dass man als Team gemeinsam das Ziel erreichen kann. Daher ist eine klare Zielsetzung die Grundvoraussetzung für ein motiviertes Team. Machen Sie sich klar, dass es grundsätzlich immer motivierend ist, wenn man weiß, warum man tut, was man tut. Mitarbeiter, von denen erwartet wird, dass sie einfach nach Vorgabe Aufgaben erledigen (immerhin bekommen sie Geld dafür, reicht das nicht?), ohne dass sie über den Sinn dieser Aufgaben im Hinblick auf ein überge-

2 Der Linienmanager ist ein Vorgesetzter in einem hierarchisch organisierten Unternehmen. »Eine Liniorganisation besteht aus klaren und einheitlichen Weisungsbefugnissen auf jeder Ebene. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens weist eine Verbindung zu einer höheren Ebene auf. Gegenüber dieser muss sich jeder Mitarbeiter verantworten.« (<https://de.wikipedia.org/wiki/Linienorganisation>)

ordnetes Ziel informiert wären, fühlen sich nicht zu Unrecht oft wie eine Nebenfigur in einem beliebigen Kafkaroman.

Wenn Sie als weniger schlechter Projektmanager gefragt werden, ob Sie in der Lage sind, Ihr Team zu motivieren, stellen Sie sich zunächst einfach die Frage, ob Sie in der Lage sind, Ziele zu definieren und verständlich zu kommunizieren. Dann ist der erste Schritt zur Motivierung eines Teams getan.

Selektion

Schlüssige, in sich stimmige Ziele erleichtern die Auswahl von und die Entscheidung für Handlungsalternativen. Letztlich prüfen Sie als Projektmanager immer, ob Ihr Handeln dem Projektziel dienlich ist. Wenn ja, dann entscheiden Sie sich dafür, wenn nein, dann entscheiden Sie sich dagegen. So einfach, aber auch so wichtig ist das.

Ziele sind also nicht Selbstzweck, sondern die Definition von Zielen nimmt im Rahmen Ihrer Projektarbeit eine entscheidende Rolle ein. Ziele sind letztlich der Ausgangspunkt für erfolgreiche Projektarbeit insofern, als dass sie vorgeben, was zu tun ist, uns dabei helfen, zu kontrollieren, ob es auch wirklich getan wurde, und das Projektteam in Bezug auf die Zielerreichung zusammenzuschweißen. Nicht umsonst heißt es: »Zeig mir, wie dein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet.«

Zielkategorien

Jetzt kann man natürlich für vielfältige Bereiche Ziele setzen. Um hier ein wenig Systematik hineinzubringen, hilft uns das Projektmanagement, indem es Zielkategorien bereitstellt. Diese Zielkategorien sind – so einfach ist das – abgeleitet aus dem magischen Dreieck des Projektmanagements mit seinem Spannungsfeld zwischen Zeit, Aufwand/Kosten und Qualität. Wir stellen Ihnen an dieser Stelle zunächst die unterschiedlichen Zielkategorien vor, die die jeweiligen Ecken abbilden, und gehen später noch mal detaillierter auf die Bedeutung dieses Dreiecks für das Projektmanagement ein.³

Leistungsziele/Sachziele

Eine genau definierte Aufgabe muss bewältigt bzw. ein genau definiertes, spezifiziertes Produkt muss erstellt werden.

In der Zielkategorie *Leistungsziele* definieren Sie, was mit Ihrem Projekt erreicht werden soll. So legen Sie beispielsweise in einem Softwareprojekt fest, welche Funktionalitäten die Software haben soll. Das Ergebnis einer solchen Sammlung von

3 Die IPMA Competence Baseline 3.0 unterscheidet zwischen den übergeordneten Kategorien *Ergebnisziele* und *Vorgehensziele*. Um den Aufwand für die Zieldefinition möglichst gering zu halten, verzichte ich in der Darstellung auf diese Kategorisierung.

Funktionalitäten besteht mitunter aus einer Liste, die sich über mehrere Seiten Papier erstreckt. Hier kann es auch sinnvoll sein, zwischen Muss-Zielen und Kann-Zielen zu unterscheiden.

Muss-Ziele sind diejenigen Ziele, die in jedem Fall erreicht werden müssen, also beispielsweise die Funktionalitäten, die mindestens implementiert sein müssen. In der Regel handelt es sich hier um Knock-out-Kriterien. Eine Software, bei der jeder Nutzer ein eigenes Profil hat, muss in der Lage sein, ein funktionierendes und sicheres Log-in-Verfahren implementiert zu haben. Eine App zum Verwalten der schönsten Minigolfplätze ist nicht brauchbar, wenn keine Minigolfplatzdaten abgespeichert werden können.

Kann-Ziele sind die Ziele, die gemeinhin als »Nice to have« bezeichnet werden. Es wäre schön, wenn diese Funktion auch noch enthalten wäre, aber es besteht keine zwingende oder dringende Notwendigkeit.

Wirtschaftliche Ziele

Das Projekt muss im Rahmen des Projektbudgets abgeschlossen werden. Bestimmte wirtschaftliche Anforderungen, zum Beispiel Rentabilitätsziele oder Produktivitätsziele, müssen mit dem Projekt erfüllt werden.

Oftmals handelt es sich hier um Zielvorgaben, auf die Sie als Projektmanager gar keinen Einfluss haben. So werden zum Beispiel die Anforderungen an die Rendite eines Projekts durch das Unternehmen vorgegeben und bilden damit schon das erste Entscheidungskriterium, ob ein Projekt überhaupt durchgeführt wird oder nicht. Gerade in einem solchen Fall wird der Betrachtungszeitraum auf das Projekt nochmals deutlich erweitert.

Wenn Sie beispielsweise eine Software einführen, um den Prozess der Antragsbearbeitung zu optimieren, spielen nicht nur die eigentlichen Kosten für die Einführung der Software eine Rolle, sondern auch die Einspareffekte, die letztlich ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Gesamterfolg des Projekts sind. Einfach gesagt: Wenn sich das Ganze am Schluss nicht rechnet, wird das Projekt gar nicht erst angegangen. Auf der anderen Seite gibt es natürlich ein Projektbudget, in unserem Beispiel das Budget für die Einführung der Software (Beratungsaufwand, Programmieraufwand, eventuell Aufwand für die Anschaffung neuer Hardware und so weiter). Dieses Budget nicht zu überschreiten, ist Zielvorgabe des weniger schlechten Projektmanagers, dessen Aufgabe es ist, das Projekt dahin gehend zu steuern.

Terminziele

Das Projekt muss innerhalb einer bestimmten Zeit abgeschlossen sein.

Terminziele beziehen sich typischerweise auch auf die Einhaltung von Zwischenterminen bzw. Zwischenmeilensteinen, die sich aus der Projektplanung oder aber auch aus den externen Rahmenbedingungen ergeben.

Sonderziele

Bis hierher war alles so weit klar. Damit es aber spannend bleibt und nicht zu einfach wird, kommen wir nun zu den *Sonderzielen*. Hierbei handelt es sich um Ziele, die nicht unmittelbar mit dem Projekt zu tun haben müssen. Ein Sonderziel könnte beispielsweise die Verbesserung des Unternehmensimages (*Imageziel*) sein.

Das magische Dreieck der Projektarbeit

Wir haben Ihnen ja versprochen, Sie mit dem Mysterium des magischen Dreiecks der Projektarbeit nicht alleine zu lassen. Eigentlich ist es ganz einfach: Stellen Sie sich ein Dreieck vor, bei dem jede Ecke eine der Zielkategorien *Leistungsziele*, *wirtschaftliche Ziele* und *Terminziele* repräsentiert. Wenn Sie sich nun innerhalb dieses Dreiecks bewegen, bedeutet jede Bewegung hin zu einer Ecke, dass Sie sich weiter von den anderen beiden Ecken entfernen. Sie werden also gezwungen, innerhalb dieser Kategorien die Prioritäten zu setzen, die die Basis für das Handeln im Projekt darstellen. Als Projektleiter müssen Sie sich immer die Frage stellen, welche der Kategorien in Ihrem Projekt am wichtigsten ist. Wie man sich dieses magische Dreieck bildlich vorstellen kann, zeigt Abbildung 4-1.

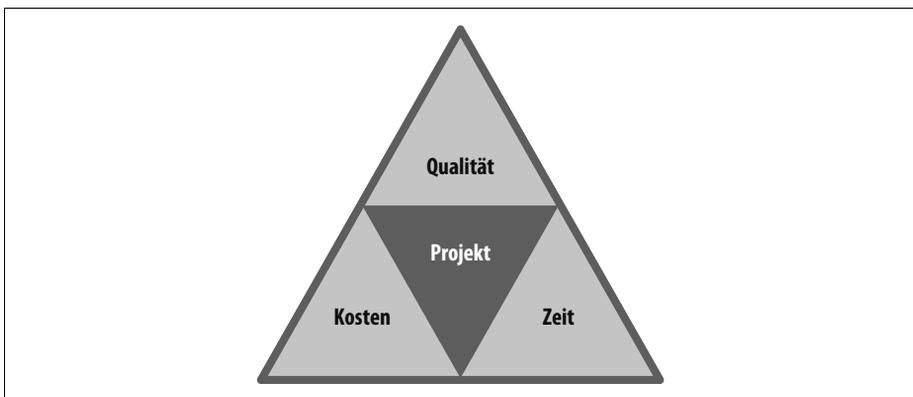


Abbildung 4-1: Das magische Dreieck der Projektarbeit mit seinen drei Ecken Zeit, Kosten und Qualität

Zunächst denken Sie vielleicht an Ihr Projektbudget, das Sie auf keinen Fall gefährden wollen und dürfen, und tatsächlich ist die Einhaltung des Projektbudgets meist das Erste, worauf der Auftraggeber oder die Geschäftsführung schaut. Das greift häufig aber deutlich zu kurz. Insbesondere bei Investitionsprojekten geht es ja darum, durch das Projekt einen nachhaltigen Gewinn zu erwirtschaften. Gehen wir nun in einem vereinfachten Beispiel davon aus, dass Sie mit der Einführung einer neuen Produktionsstraße eine Gewinnsteigerung von 10.000 Euro pro Tag erwarten. Droht hier eine zeitliche Verschiebung von einem Monat, wird eine Budgetüberschreitung von 100.000 Euro kaum ins Gewicht fallen, schließlich liegen die Mehrkosten deutlich unter den Verlusten durch eine spätere Inbetriebnahme.

Eventuell können Sie aber auch darüber nachdenken, den Leistungsumfang so zu verringern, dass die Produktionsstraße zunächst fristgemäß in Betrieb gehen kann, auch wenn noch nicht alle Funktionen zur Verfügung stehen. Die fehlende Leistung kann dann nach Inbetriebsetzung erbracht werden, indem Funktionen ergänzt werden.

In der IT-Branche kann man sich ähnliche Beispiele vorstellen. Nehmen wir das bereits angerissene Beispiel einer Software, die Anträge einlesen und automatisch verarbeiten kann. Wo vorher Sachbearbeiter saßen und mühsam Daten von Hand eintippten, reicht es nun, wenn die Anträge eingescannt werden und ein Programm automatisch die Daten interpretieren und in der Datenbank speichern kann. Die Zeitersparnis lässt sich auch hier letztlich in einem angestrebten monetären Gewinn beziffern, sei es, dass die Mitarbeiter ihre Zeit sinnvoller einsetzen und so bislang brachliegende Projekte des Unternehmens weitertreiben können, sei es (die sozial weniger verträgliche Variante), dass man jetzt die ganzen Studenten rauschmeißen kann, die vorher die Antragsdaten ins System eingegeben haben.

Auch hier entsteht durch eine Verzögerung des Projekts ein Geldverlust, denn je früher die Anträge automatisiert bearbeitet werden können, desto früher können die Angestellten mit schöneren Projekten betraut oder die Hilfskräfte entlassen werden. Und auch hier muss abgewogen werden, bis wann eine Verzögerung in Kauf genommen wird oder ob die Software sinnvollerweise mit verringertem Leistungsumfang in Betrieb genommen werden kann. Hakt es zum Beispiel noch an einer fehlerfreien Erkennung aller Antragsdaten, kann die Software zwar eventuell schon in Betrieb genommen werden, die Daten laufen aber noch nicht automatisiert ins System, sondern können erst nach einer Prüfung freigegeben werden. Die Sachbearbeiter sind noch nicht vollständig von einer lästigen Aufgabe befreit, es muss aber zumindest nicht mehr alles händisch abgetippt werden. Muss man befürchten, dass die Akzeptanz der Software darunter leidet, wenn sie bei der Einführung zwar schon ganz gut funktioniert, aber nicht der seit Monaten versprochene Heilsbringer ist, entscheidet man sich eventuell auch dafür, die Verzögerung mit den entsprechenden finanziellen Verlusten hinzunehmen, um sich ganz und gar dem Leistungsversprechen zu widmen. Als weniger schlechter Projektmanager wissen Sie, welche Zielkategorie für Sie am wichtigsten ist, oder Sie kümmern sich schleunigst darum, es herauszufinden.

Projektende vs. Zwischenmeilensteine

Das oben genannte Beispiel bezieht sich auf das Projektende, und es ist in diesem Beispiel sinnvoll, zu hinterfragen, welche Zielkategorie priorisiert wird. Häufig kommt es aber auch vor, dass Zwischenmeilensteine dringend erreicht werden müssen, da ansonsten das Gesamtprojekt gefährdet ist.

In einem Bauvorhaben, an dem ich in der Rolle des Terminplaners beteiligt war, gab es einen festen Termin, zu dem die Bäume gefällt werden mussten, damit Zufahrtsstraßen gebaut werden konnten. Dazu muss man wissen, dass es gesetzliche Bestimmungen gibt, die den Zeitpunkt für das Fällen von Bäumen einschränken. Generell dürfen Bäume in der Zeit von Anfang März bis Ende September nicht gefällt werden. Eine solche Restriktion führt, sofern das Arbeitspaket »Bäume fällen« nicht fristgerecht abgearbeitet wird, zu mindestens einem halben Jahr Verzug. Kaum auszudenken, wenn dieses Arbeitspaket auch noch auf dem kritischen Pfad liegt, also auf der Linie von aufeinanderfolgenden Arbeitspaketen, die keinen Zeitpuffer erlauben. Wir werden im Kapitel 8 zur Terminplanung noch genau erklären, was es mit dem kritischen Pfad auf sich hat (siehe Seite 103). Kurz gesagt, handelt es sich um die Prozesskette, bei der eine Verzögerung einer Teilaufgabe eine Verzögerung des Gesamtprojekts nach sich zieht. In diesem Fall verzögert sich also direkt auch das Projektende um ein halbes Jahr.

An diesem Beispiel sind zwei Dinge abzulesen:

1. Die Zielkategorie *Terminziele* bezieht sich nicht nur auf die Einhaltung des Endtermins, sondern gegebenenfalls auch auf die Planung und Einhaltung von Zwischenterminen
2. Bevor eine solch signifikante Verzögerung in Kauf genommen wird, ist es sinnvoll, über eine Budgeterhöhung nachzudenken, um den Prozess für den hier einzuhaltenden Termin z.B. durch den Einsatz von mehr Equipment oder durch Überstunden zu beschleunigen.

Zugegeben, das Beispiel oben zu der Antragseinlesesoftware ist deutlich vereinfacht, aber es trifft den Kern der Aufgabe des Projektleiters, die Aufgaben im Projekt entsprechend der führenden Zielgröße zu priorisieren. Grundsätzlich gilt es, die Kategorien des magischen Dreiecks im Gleichgewicht zu halten. Sie müssen darauf achten, sich nicht stur auf ein Ziel zu fokussieren und die beiden anderen dabei zu vergessen. Dann ist am Ende die Software möglicherweise superpünktlich fertiggestellt, dafür ist das Budget komplett aus dem Ruder gelaufen. Oder aber Sie haben alle Anforderungen mustergültig und fehlerfrei erfüllen können, haben dafür aber doppelt so lange gebraucht wie geplant. So gilt es auch stets abzuwägen, welche der drei Kategorien gerade die wichtigere ist und bei welchen eventuell noch Verhandlungsspielraum besteht. Dabei vergessen wir auch immerzu, dass wir ja eigentlich vier Zielkategorien haben: Leistungsziele, wirtschaftliche Ziele, Terminziele und Sonderziele. Wie passt nun die Kategorie der Sonderziele ins Bild?

Es kann sein, dass im Unternehmen Projekte durchgeführt werden, bei denen Zeit und Kosten eine untergeordnete Rolle spielen. Ein Beispiel könnte die Errichtung einer Windkraftanlage eines Energieunternehmens sein, das typischerweise auf dem Markt der fossilen Energien unterwegs ist, aber das Ziel hat, sich den Anstrich »Grün« zu geben. Natürlich soll diese Anlage auch Geld erwirtschaften und damit Gewinn abwerfen, aber es kann durchaus sein, dass die in dem Unternehmen gän-

gigen Erwartungen an die Rentabilität solcher Projekte zugunsten des formulierten Ziels *Imageverbesserung* heruntergeschraubt werden.

In der IT kann die Entwicklung einer neuen Benutzeroberfläche so ein *Imageziel* sein. Hier fließt mitunter Zeit und Aufwand in eine neue Version der Software, die kaum neue Funktionalitäten bietet, aber eben moderner, schöner und vor allem besser bedienbar sein soll. Natürlich verspricht man sich von so einem hübschen neuen Kleid sicher auch eine höhere Nutzerzahl, vor allem geht es aber darum, das Image der verstaubten, technologisch abgehängten Software abzulegen oder zu vermeiden.

Typischerweise sind Sonderziele eher die weichen Ziele, die schwer messbar sind. Die Messbarkeit der Ziele ist aber dringend notwendig, um überprüfen zu können, ob ein Ziel tatsächlich auch erreicht wurde. Bei der Zielkategorie *Termine* ist das relativ einfach. Spätestens am Ende des Projekts weiß man, sofern es einen Terminplan gibt, ob der Endtermin eingehalten werden konnte oder nicht. Bei Sonderzielen kann sich diese Überprüfung aber schon mal als schwierig erweisen.

Nehmen wir noch mal das Beispiel der Imageverbesserung. Woher wissen wir überhaupt, was eintreffen muss, damit das Ziel erreicht ist? Wie können wir die Verbesserung des Images messen? Oder nehmen wir die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. Auch hier stellt sich die Frage: Was muss eintreffen, damit das Ziel erreicht ist? Woher weiß ich denn, dass meine Mitarbeiter zufrieden sind, und woher soll ich vor allem wissen, ob sie zufriedener sind als vorher?⁴

Zielbeschreibung nach SMART

Um gerade auch den Zielerreichungsgrad der weichen Ziele messen zu können, müssen sie quantifiziert bzw. quantifizierbar beschrieben werden.

Wir nehmen hier das Beispiel »Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit«: Durch die Einführung einer neuen Software soll die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden. Dieses Ziel werden sie nie oder immer erreichen aus einem einfachen Grund: Es gibt keine Referenzgröße. Außerdem haben Sie nicht festgelegt, bis wann Sie dieses Ziel erreichen wollen. Sie befinden sich also schon bei Projektstart auf einem ziemlich sicheren Weg in Ihre ganz persönliche Projekthölle. Und das alles nur, weil Sie nicht genug über Ihre Ziele nachgedacht haben.

Besser wäre hier schon: »Durch die Einführung einer neuen Software soll bis zum 31.12.2020 die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert werden.« Mit dieser Aussage haben Sie Ihr Ziel immerhin schon mal terminiert.

4 Tatsächlich ist es schwieriger, ein Firmenimage oder die Zufriedenheit von Mitarbeitern zu messen, aber nicht unmöglich. Regelmäßige Umfragen sind eine zwar nicht immer günstige, aber grundsätzlich einfache Methode, die nötigen Antworten zu bekommen. Allerdings muss man sich oft ein bisschen länger gedulden, um herauszufinden, ob die eingeleiteten Maßnahmen Wirkung gezeigt haben oder nicht.

Weil uns das immer noch nicht reicht, werden wir erneut konkreter: »Bis zum 31.12.2020 sind 20% der Mitarbeiter zufriedener mit der Anwendung der Software.« Jetzt haben Sie Ihr Ziel, sofern Sie eine Referenzgröße haben, »messbar« gemacht. Nun müssen wir nur noch irgendwie an diese ominöse Referenzgröße kommen. Es ist aber überraschend einfach: Sie machen eine Mitarbeiterbefragung zur aktuellen Zufriedenheit mit der Software.

Dafür entwickeln Sie einen Fragebogen, der von allen Mitarbeitern beantwortet werden soll und der alle relevanten Bereiche Ihres Unternehmens abbildet. Sie achten darauf, dass die Fragen klar formuliert werden und die Antwortoptionen auswertbar und vergleichbar sind.

Nachdem die Ergebnisse vorliegen, wissen Sie, wo die größte Unzufriedenheit herrscht, und können – hoffentlich in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern – Maßnahmen entwickeln, um die Zufriedenheit in diesen Bereichen und damit auch mittelfristig die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

Nach einem Jahr machen Sie erneut einer Umfrage mit den exakt gleichen Fragen und Antwortoptionen. Wenn Sie alles richtig gemacht haben, liegen Ihnen jetzt Zahlen vor, die belegen, dass Ihre Maßnahmen erfolgreich waren und die Mitarbeiter heute zufriedener sind als noch vor einem Jahr.

Das Akronym SMART hilft Ihnen dabei, Ziele so zu formulieren, dass der Zielerreichungsgrad am Ende auch gemessen werden kann:

- **S = Specific/Simple/Spezifisch:** Das Ziel ist einfach, verständlich und konkret.
- **M = Measurable/Messbar:** Der Zielerreichungsgrad kann gemessen werden.
- **A = Accepted/Akzeptiert/Abgestimmt:** Das Ziel ist akzeptiert und abgestimmt.
- **R = Realistic/Realistisch:** Das Ziel ist realistisch, es ist also kein unerreichbares Luftschloss.
- **T = Timeable/Timely/Terminiert:** Das Ziel ist zeitlich planbar mit festem Endtermin und Zwischenmeilensteinen.

Für unser Beispiel bedeutet das:

- **S** = Unser Ziel ist es, die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen und mittelfristig zu steigern. Damit hätten wir unser Ziel verständlich und ausreichend konkret formuliert.
- **M** = Durch den Fragebogen und die messbaren Antwortoptionen (zum Beispiel auf einer Skala von 1 bis 5) haben wir die Möglichkeit, ein so schwammiges Konstrukt wie Zufriedenheit in brauchbarem Maße messen zu können.
- **A** = Die Maßnahme wird zusammen mit der Personalabteilung geplant, ist vom Management abgesegnet und wird von den Mitarbeitern als glaubwürdige Maßnahme zur Verbesserung ihres Arbeitsalltags wahrgenommen.
- **R** = Wir haben die Fragen so ausgewählt und formuliert, dass wir davon ausgehen können, alle wichtigen Aspekte der Unternehmensrealität abgebildet zu haben. Durch die Messbarkeit der Antworten sind wir außerdem in der Lage,

Schwachstellen zu identifizieren. Unser Ziel, konkrete und tragfähige Maßnahmen zu planen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, ist damit nicht nur utopisches Wunschdenken, sondern realistisch umsetzbar.

- **T** = Wir haben einen festen Termin zur Durchführung der ersten Mitarbeiterumfrage und der Präsentation der Ergebnisse. Ebenso haben wir für jede geplante Maßnahme einen eigenen Zeitplan mit einem festen Termin zur Umsetzung. Zuletzt steht auch der Termin für die zweite Mitarbeiterumfrage, mit der wir nach einem Jahr überprüfen, ob unsere Maßnahmen erfolgreich waren.

Indem wir unser Ziel nach der SMART-Regel definieren, planen und überprüfen, können wir sichergehen, keine wesentlichen Aspekte der Zieldefinition vergessen zu haben. Das schönste Ziel hilft nichts, wenn nicht klar ist, wann wir vorhaben, es zu erreichen. Das gilt für weniger schlechte Projektmanager genauso wie für weniger schlechte Alltagsbewältiger. Aus dem Plan, endlich mal wieder mit der besten Freundin ein leckeres Kölsch trinken zu gehen, wird nur was, wenn man sich endlich zusammen auf einen Termin geeinigt hat (T), der Termin auch kommuniziert wurde (A), beide diesen Termin einhalten können (R), der Ort des Kölschkonsums bekannt ist (S) und alle Beteiligten am Ende des Abends ausreichend angetüdtelt sind (M). Und fangen Sie jetzt keine Diskussion an, selbstverständlich ist Kölsch lecker, Sie dürfen diese Projektmanagementübung aber natürlich auch mit Pils, Hefeweizen, irgendeinem obskuren Craft Beer oder (*Gott bewahre*) auch mit einem Altbier durchführen!

Zielbeziehungen und Zielkonflikte

Sie haben Ihre Ziele gesammelt, Sie wissen also, was Sie wollen. Sie haben Ihre Ziele kategorisiert, messbar gemacht und bestenfalls unter Zuhilfenahme von SMART beschrieben. Klasse! Fühlen Sie sich schon wie ein weniger schlechter Projektmanager?

Jetzt stellen Sie ungünstigerweise fest, dass es Ziele gibt, die in einem Widerspruch zueinander stehen. Grundsätzlich können Ziele in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen. Sie können einander ausschließen, dann sprechen wir von einer *Zielantimonie*, sie können aber auch vollkommen deckungsgleich sein, dann sprechen wir von einer *Zielidentität*.

Bei positiven Zielbeziehungen, wie der Deckungsgleichheit von Zielen (*Zielidentität*), bei einer positiven Beeinflussung (*komplementäre Ziele*) oder gar bei Zielen, die überhaupt keinen Einfluss aufeinander haben (*Zielneutralität*), gibt es in der Regel keine Probleme. Dies gilt insbesondere für komplementäre Ziele, bei denen Ziel A durch Ziel B positiv beeinflusst wird.

Ein Beispiel dazu: Sie haben sich zum Ziel gesetzt, mindestens zwei Mal in der Woche eine Stunde Sport zu treiben. Auch haben Sie das Ziel, bis zur Mitte des

Jahres Ihr Wunschgewicht von 70 kg zu erreichen, und darüber hinaus haben Sie das Ziel, gesünder zu essen (weniger Kohlenhydrate, weniger Fett, mehr Gemüse). Alle drei Ziele ergänzen sich fabelhaft. Sie stehen komplementär zueinander.

Nun haben Sie ebenfalls das Ziel, in Zukunft weniger Auto zu fahren bzw. öfter die öffentlichen Verkehrsmittel zu nutzen. Sofern der Weg zu den Haltestellen der öffentlichen Verkehrsmittel nicht zu lang ist, steht das Ziel zu den zuvor genannten Zielen in keiner Beziehung. Die Zielbeziehung ist neutral bzw. indifferent. Wenn der Weg zur Haltestelle doch etwas länger ist oder Sie gar komplett aufs Fahrrad umsteigen, haben Sie auch hier eine komplementäre Beziehung, da die zusätzliche Bewegung Ihren Fitness- und Abnehm Bemühungen direkt in die Hände spielt.

Der klassischste Fall eines Zielkonflikts ist etwas, das viele von uns täglich erleben: Auf der einen Seite steht der Job mit all seinen Pflichten und Verantwortungen, auf der anderen Seite steht unsere Familie, wie groß oder klein sie auch ausfallen mag, mit anderen, aber ebenso wichtigen Pflichten und Verantwortungen. Jede Stunde, die wir länger im Büro verbringen, um ein wichtiges Projekt voranzubringen, können wir nicht mit dem Partner beim Abendessen, den Kindern beim Spielen oder einfach so mit einem schönen Buch oder der neuesten Binge-Serie auf dem Sofa verbringen.

Denn eigentlich möchten Sie ja für die Familie und Ihre Freunde da sein, und außerdem haben Sie Hobbys, wollen noch eine Sprache lernen, mal ins Kino, eine Eule filzen oder ein Boot bauen (was wissen wir schon von Ihren Freizeitplänen?), aber Sie sind natürlich auch gefangen in den Konventionen Ihrer Arbeitswelt, und da geht es gar nicht immer zwangsläufig um den nächsten Karriereschritt, sondern einfach nur darum, dass es Ihr Einkommen und damit auch Ihre Existenz sichert. Die Krux ist folgende: Hand aufs Herz, wie lange hat es gedauert, um bewusst eine Entscheidung darüber zu treffen, welches der Ziele für Sie Priorität hat? Haben Sie diese Entscheidung überhaupt getroffen?

Sie glauben, wir kommen vom Thema ab? Was hat die Priorisierung innerhalb meines Privatlebens mit meiner Projektarbeit zu tun? Tatsächlich haben wir hier genau den Kern der Problematik erreicht. Die Zielbeziehung, in der Ziele in Konkurrenz zueinander stehen, sollten Sie als Projektleiter im Auge behalten, und für diese Ziele sollten Sie durch Priorisierung Klarheit schaffen. Ob wir uns den Druck, in beiden Bereichen so viele Menschen wie möglich so glücklich wie möglich zu machen, selbst machen oder ob er auch explizit an uns herangetragen wird, ist dabei erst mal egal. Wichtig ist, dass Sie als weniger schlechter Projektmanager die gerade beschriebene Situation und Ihr damit einhergehendes Unbehagen in Zukunft als klassisches Beispiel nicht kompatibler, sich gegenseitig ausschließender Ziele begreifen.

Wenn wir das obige Beispiel aus dem Privatleben in den Projektalltag übertragen, haben Sie hier nämlich innerhalb eines Projekts echtes Konfliktpotenzial. Zielkonkurrenzen können sich einerseits auf den Projektgegenstand beziehen. Anderer-

seits – und das ist der gewichtigere Bereich – können die Ziele der agierenden Personen, Projektbeteiligten oder Stakeholder ebenfalls in Konkurrenz zueinander stehen.

Die klassischen Zielkonkurrenzen spielen sich hier zwischen den Zielen »Funktionsumfang/Qualität«, »Projektkosten« und »Endtermin« ab. Während Ihr Chef der Welt das neue Niedlichkeitsbewertungsprogramm für Hundewelpen so schnell wie möglich präsentieren will, möchte der Produktmanager den Funktionsumfang noch dringend um Katzenbabys erweitern, und der Budgetverantwortliche liegt Ihnen in den Ohren, weil die Kosten auf keinen Fall das geplante Budget überschreiten dürfen. In einer perfekten Welt ist das alles kein Problem, die Katzenbabys werden noch integriert, Sie haben die Kosten im Griff, und das Programm kann punktgenau zur großen Tierbaby-Convention vorgestellt werden. In der weniger perfekten Welt, in der wir uns leider befinden, müssen Sie oft mindestens einen Tod sterben. Das bedeutet, dass Sie abwägen und priorisieren und andere davon überzeugen müssen, dass Sie schon wissen, was Sie tun, und nicht immer alle Beteiligten so glücklich machen können, wie Sie es gern würden. Da die Tierbaby-Convention auch strategisch wichtig für Ihr Produkt ist, vermitteln Sie dem Produktmanager, dass die Katzenbabys zwar ganz sicher direkt als nächster Punkt auf Ihrer Liste stehen, Sie aber Ihre ganze Energie zunächst in die fehlerfreie Umsetzung des Basisprogramms stecken werden. Nebenbei bereiten Sie den Budgetverantwortlichen schon mal darauf vor, dass Sie in naher Zukunft einen weiteren Programmierer brauchen.

In diesem Sinne betreiben Sie als weniger schlechter Projektmanager nicht nur Erwartungsmanagement, sondern auch immer ein bisschen Enttäuschungsmanagement bei den Parteien, deren Wünsche Sie unter den aktuellen Bedingungen und unter Berücksichtigung aller Optionen nicht immer erfüllen können.

Lösungen für Zielkonflikte lassen sich selten kaninchengleich aus dem Zylinder ziehen. Bei konkurrierenden Zielen haben Sie als die Person, die den Konflikt auflösen muss, drei Möglichkeiten: Klärung, Priorisierung und Eskalation.

Klärung

Bevor Sie überhaupt irgendwas machen, reden Sie mit den unterschiedlichen Parteien und klären, wie wichtig die in Konflikt stehenden Ziele tatsächlich sind. Gerade bei der schriftlichen Kommunikation geht oft hilfreicher Subtext verloren, und das, was in der Mail superwichtig klang, entpuppt sich bei einem Gespräch als gar nicht so wild. Zielkonflikte können auch dann entstehen, wenn mehrere Parteien nichts von den Aktivitäten der jeweils anderen wissen und sich so einfach ohne Absicht die Anforderungen bei Ihnen häufen. Erst wenn nach solchen Sondierungsgesprächen der Zielkonflikt immer noch besteht, gehen Sie zum nächsten Schritt über und fangen an, zu priorisieren.

Priorisieren

Bringen Sie die Ziele in einer klaren und begründbaren Rangfolge. Welches Ziel ist wichtiger und warum? Welches kommt danach? In einem ersten Schritt können Sie dabei nach Muss-, Soll- und Kann-Zielen sortieren.

- *Muss-Ziele* sind solche, die unbedingt erreicht werden müssen. Ein Nicht-Erreichen dieser Ziele bedeutet auch immer das Scheitern des Projekts.
- *Soll-Ziele* sind solche, die erreicht werden sollten. Ein Nicht-Erreichen eines Soll-Ziels vermindert die Gesamtzufriedenheit der Stakeholder mit dem Projekt.
- *Kann-Ziele* sind solche, die mehr oder weniger gut erfüllt sein müssen. Diese sollten nur bei einem angemessenen Aufwand überhaupt in Angriff genommen werden.

Jetzt ist es eigentlich ganz einfach: Muss-Ziele schlagen Soll-Ziele, und Soll-Ziele schlagen Kann-Ziele. Reicht diese Unterteilung nicht, um den Konflikt aufzulösen, können Sie noch eine Gewichtung vornehmen. Muss-Ziele können dabei allerdings nicht gewichtet werden, da sie sowieso zwingend erreicht werden müssen.

Haben Sie jetzt eine Priorisierung vorgenommen, mit der sowohl Sie als auch Ihre Stakeholder und die betroffenen Parteien der konkurrierenden Ziele einverstanden sind, müssen Sie diese noch sauber dokumentieren und kommunizieren und können mit Ihrem erarbeiteten neuen Fahrplan weiterfahren. Konnte auch eine Priorisierung nicht weiterhelfen oder ist eine Priorisierung gar nicht möglich, weil zum Beispiel ein Zielkonflikt zwischen zwei Muss-Zielen besteht, hilft Ihnen nur noch der letzte Schritt: Sie müssen eskalieren.

Eskalation

In diesem letzten Schritt wenden Sie sich an die nächsthöhere Instanz, die in der Lage ist, Entscheidungen Ihr Projekt betreffend zu fällen. Dies kann Ihr Auftraggeber, Ihr Chef oder Ihr Geschäftsführer sein. Legen Sie Ihre Situation dar und erklären Sie, warum Sie auch als weniger schlechter Projektmanager nicht in der Lage sind, an dieser Stelle eine Entscheidung zu fällen, und diese Verantwortung zwangsläufig abgeben müssen. Wir drücken Ihnen die Daumen, dass Sie an ein verständnisvolles und entscheidungsfreudiges Management geraten, das Ihnen in dieser schwierigen Situation zur Seite steht.

Sobald Sie die Ziele Ihres Projekts systematisch erfasst und insbesondere die Sonderziele auch operationalisiert haben, ist schon ein erster wichtiger Schritt zur erfolgreichen Durchführung Ihres Projekts getan. Die Bedeutung der Zieldefinition kann gar nicht häufig genug betont werden, denn genau diese Ziele bilden die Grundlage für die weitere Planung. In der Phase der Projektdurchführung Ihres Projekts bilden die Ziele und deren Priorisierung dann die Grundlage für Ihr Handeln und für die Entscheidungen, die Sie zur Steuerung des Projekts treffen.

Zusammenfassung

Wir haben Ihnen jetzt gesagt, dass Ziele nicht nur wichtig, sondern sogar *sehr* wichtig sind, damit Sie mit Ihren Projekten Erfolg haben und ein weniger schlechter Projektmanager werden. Sie haben die unterschiedlichen Zielfunktionen und Zielkategorien kennengelernt. Außerdem wissen Sie jetzt, dass Sie Ziele SMART beschreiben können, und Sie wundern sich auch nicht mehr darüber, dass es Zielkonflikte gibt, denn das gehört zum Alltag des Projekts und ist damit Bestandteil Ihres Daseins als Projektmanagers. Bleibt die Frage, was Sie jetzt mit dem ganzen Wissen um die Ziele Schönes machen können.

Das Wissen um Zielfunktionen nehmen Sie einfach mal so mit und können damit in Zukunft einschätzen, ob Sie Ihrer Rolle als Projektmanager in Bezug auf die Definition und Kommunikation von Zielen gerecht geworden sind. Einfach gesagt, wenn Ihr Team offenkundig nicht motiviert ist, dann denken Sie darüber nach, ob Sie mit Ihrem Team ausreichend und vor allem explizit über die Projektziele gesprochen haben.

Mit dem Wissen um Zielkategorien können Sie einen Zielstrukturplan erstellen. Hierbei handelt es sich letztlich um ein Instrument, mit dem Ziele und die entsprechenden Zielkategorien visualisiert werden können. Das schafft Transparenz in Bezug auf die Projektinhalte und verdeutlicht jedem Projektbeteiligten, was mit dem Projekt erreicht werden soll (Leistungsziele) und wie die Rahmenbedingungen sind, damit es erreicht werden kann (wirtschaftliche Ziele und Terminziele). Eine vereinfachte Darstellung eines Zielstrukturplans könnte folgendermaßen aussehen:

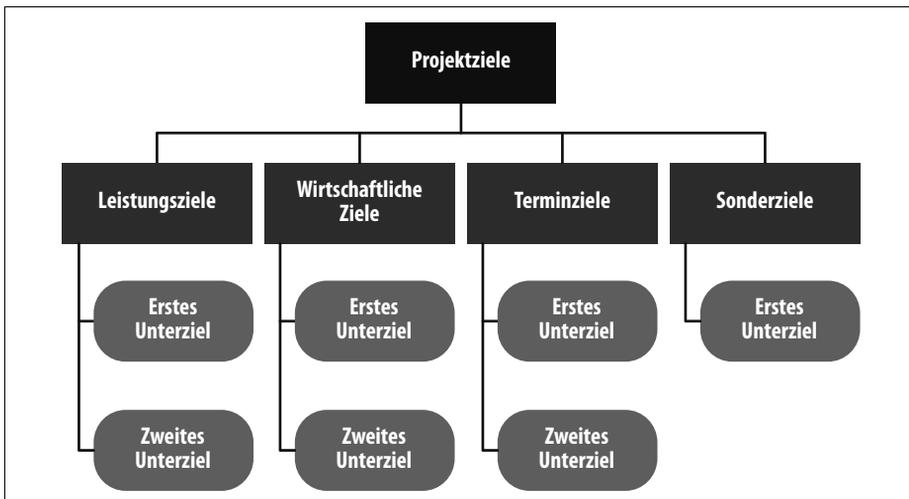


Abbildung 4-2: Einfacher Zielstrukturplan mit den vier Zielkategorien und mehreren Unterzielen

Bevor Sie sich jetzt direkt auf die Suche nach einer schicken Software machen, mit der Sie einen solchen krass professionellen Zielstrukturplan erstellen können, lesen Sie noch kurz weiter. Wir raten davon nämlich ab. Sehen Sie zu, dass Sie sich eine Metaplanwand in Ihren Projektraum stellen, und erarbeiten Sie mit Ihrem Team gemeinsam den Zielstrukturplan – ganz einfach mit Zetteln und Stiften wie die vor-digitalen Höhlenmenschen an der Höhlenwand. Das hilft Ihnen insbesondere auch dabei, das Verständnis über Ihre Ziele im Team zu synchronisieren, sodass im Verlauf des Projekts keine unterschiedlichen Vorstellungen zu beklagen sind. Gemeinsames Erarbeiten ist immer noch die einfachste Methode, um sicherzustellen, dass alle an einem Strang ziehen und ein gemeinsames Verständnis darüber entsteht, was man tut, warum man es tut und wohin man will.