



**S&P**  
Sänger & Partner  
Unternehmensberatung

## Projektmanagement **News** 05/04

Dieser Newsletter geht an  
3.617 Empfänger

**Last Minute Seminare**  
20% reduziert !

[Methoden und Instrumente des  
modernen Projektmanagements](#)

**Termin:** 25.-26. Mai in Kassel

[Projektteams erfolgreich führen](#)

**Termin:** 27.-28. Mai in Kassel

[Thema](#)

[Nachrichten](#)

[Veranstaltungen](#)

[Literaturtipps](#)

[Seminare](#)

*Kommunikation im Projekt:*

### Der erfolgreiche Umgang mit Projektzielen

Projektarbeit bedeutet Zusammenarbeit - über Abteilungs-, Unternehmens und sogar Landesgrenzen hinweg. Für die erfolgreiche und reibungslose Zusammenarbeit im Projekt und mit dem Projektumfeld **ist erfolgreiche Kommunikation von ganz besonderer Bedeutung**. Sie trägt ganz wesentlich zum Erfolg und Misserfolg des Projekts bei. Und dennoch wird ihr – sowohl auf zwischenmenschlicher als auch auf organisatorischer Ebene - häufig zu wenig Bedeutung geschenkt. Im Rahmen unserer Reihe "*Kommunikation im Projekt*" ist unser heutiges Schwerpunktthema:

#### **Der erfolgreiche Umgang mit Projektzielen.**

Die Bedeutung einer guten Zieldefinition und –kommunikation im Projekt wird deutlich, wenn man sich typische Schwierigkeiten im Projekt, die auf einem mangelhaften Umgang mit Projektzielen beruhen, vergegenwärtigt:

**Unbefriedigende Projektergebnisse:** Unklare Zielvorgaben durch den Auftraggeber wecken die Kreativität der Projektmitarbeiter: sie entwickeln eigene Zielvorstellungen. Wenn dann noch die Einbeziehung der Betroffenen des Projekts (z.B. Anwender eines IT-Systems) unterbleibt, ist der Misserfolg vorprogrammiert. Das Ergebnis: am Ende des Projekts stellt der Kunde fest: „Das habe ich mir aber ganz anders vorgestellt!“. Die sog. Chaos-Studie der Standish Group [STA98] bezeichnet die Beteiligung des Kunden im Projektverlauf gar als den wichtigsten Erfolgsfaktor für Projekte

**Wirtschaftliche Fehlentwicklungen:** Unklare Geschäftsziele und der fehlende Bezug zur Unternehmensstrategie führen im Laufe des Projekts häufig zu Entscheidungen die zwar technische gerechtfertigt sind, nicht aber den geschäftlichen Zielen entsprechen. Andererseits

ändern sich häufig im Projektverlauf die wirtschaftlichen Randbedingungen. Das Ergebnis: das Projekt liefert möglicherweise ein technisch gutes Ergebnis, dass dennoch die geschäftlichen Ziele des Auftraggebers nicht erfüllt. Die o.g. Studie [STA98] bezeichnet klare Geschäftziel als ein ganz wesentliches Erfolgskriterium.

**Mangelhafte Akzeptanz von Projekten:** Werden wichtige Informationen aus dem Projekt, z.B. die Projektziele, die Auswirkungen für Betroffene sowie der Projektfortschritt, nicht umfassend und frühzeitig kommuniziert, führt das zu einem „Informationsvakuum“. Vielfach wird dieses dann durch Annahmen und Gerüchte gefüllt, die wesentlichen Einfluss auf die Akzeptanz des Projekts im Unternehmen haben können.

### **Tipps zum Umgang mit der Zieldefinition und –kommunikation im Projekt:**

#### **Identifizieren Sie frühzeitig die maßgeblichen Interessensvertreter (Stakeholder)**

Ziel ist es, bereits im Vorfeld des Projekts die Ziele und Interessen der maßgeblichen Betroffenen des Projekts zu identifizieren und – soweit möglich – mit den Projektzielen in Einklang zu bringen. Sind Interessen nicht mit den Projektzielen vereinbar, so brauchen Sie eine Strategie, wie Sie mit den absehbaren Konflikten umgehen werden. Interessenskonflikte sind konsequent im Rahmen des Risikomanagements zu benennen und zu verfolgen.

So gehen Sie vor:

- Identifizieren Sie im Rahmen der Stakeholder-Analyse die maßgeblichen Interessensvertreter. Unterscheiden Sie die Stakeholder nach Grad der Betroffenheit (hoch / niedrig und positiv / negativ) sowie potentielltem Einfluss auf das Projekt (hoch / niedrig).
- Beziehen sie die wichtigen Stakeholder im Rahmen der Projekt-Qualifizierung bzw. Projekt-Initialisierung mit in die Zieldefinition ein. Generell gilt das bekannte Motto „Machen Sie Betroffene zu Beteiligten“. Hierzu bietet sich die Beteiligung an der Erstellung bzw. Genehmigung des Lasten- und Pflichtenhefts sowie die am Projekt-Kickoff an. Besonders wichtige Stakeholder sollten Sie ggf. im Rahmen der Projektorganisation in den Lenkungsausschuss berufen.
- Ganz wesentlich für den Projekterfolg ist die Unterstützung des Projekts und der Projektziele durch das Management des Unternehmens. Beziehen Sie daher auf jeden Fall entsprechende der Projektgröße und -bedeutung die geeignete Management-Ebene mit in die Zieldefinition und Projektabwicklung mit ein, z.B. im Rahmen des Lenkungsausschusses.

**Legen Sie höchsten Wert auf eine umfassende Zieldefinition und messbare Erfüllungskriterien:**

- Formulieren Sie IMMER ALLE Ziele schriftlich.
- Trennen Sie bewusst die Projektziele von der Umsetzungsstrategie. Im Rahmen der Zieldefinition interessiert zunächst nur WAS erreicht werden soll und WOZU (Geschäftsziele berücksichtigen!). Beschreiben Sie den Zielzustand möglichst konkret. Häufig werden diese Ziele im Lastenheft durch den Auftraggeber schriftlich niedergelegt. Die Klärung des WIE und WOMIT, d.h. der Weg zum Ziel, erfolgt dann im Rahmen z.B. des Pflichtenhefts und der Konzeption.
- Definieren Sie konkreten messbaren Erfüllungskriterien (z.B. Kennzahlen für Durchlaufzeiten, Fehlerraten, etc.), die am Projektende die Entscheidung ermöglichen ob bzw. inwieweit die einzelnen Ziele erfüllt wurden. Die Erfüllungskriterien sollten dann auch die Abnahmekriterien für das Projekt sein.
- Brechen Sie komplexe Ziele ggf. in Teilziele herunter. Definieren Sie ebenso inhaltliche Etappenziele, die ggf. mit Meilensteinen verknüpft werden. Sie helfen Ihnen den Fortschritt des Projekts zu messen und zu kommunizieren. Unterlegen Sie auch diese mit objektive Erfüllungskriterien.
- Klären Sie mit dem Auftraggeber die Priorität der Ziele (Muss-, Kann-, Sollziele)
- Benennen Sie Risiken und Maßnahmen, die mit der jeweiligen Zielstellung entgegenstehen. Benennen Sie auch Risiken und Maßnahmen, die mit der Zielerfüllung verbunden sind. Verfolgen sie die Risiken im Rahmen des Risikomanagements.
- Beziehen Sie bei der Zieldefinition die verschiedenen Dimensionen der Projektauswirkungen (Kunden, Finanzen, Prozesse, Wissen) auf das Unternehmen mit ein. Hierzu bietet sich das Konzept der Project-Scorecard an, dass jeweils die Zieldefinition bezüglich der genannten Dimensionen unterstützt, Messkriterien für die Zielerreichung definiert (Key-Performance-Indikatoren KPI) und wichtige Einflussparameter für die Umsetzung (Treiber).
- Integrieren Sie den Zielekatalog und die Abnahmekriterien in den Projektauftrag. Das ist Ihre verbindliche Basis für die Projektabwicklung.
- Definieren Sie im Projektauftrag allerdings auch, wie die Ziele ggf. geändert werden können und wer einer Zieländerung verbindlich zustimmen muss (Changemanagement). Bei jeder Zieländerung ist es wichtig die wirtschaftlichen Auswirkungen zu berücksichtigen.

**Kommunizieren Sie die Projektziele:**

- Ihr Projekt hat üblicherweise vielfache Wechselwirkungen mit dem restlichen Unternehmen. Um die Akzeptanz des Projekts im Unternehmen sicherzustellen, ist es wichtig, dass alle unmittelbar und mittelbar Betroffenen frühzeitig von der Projektzielsetzung informiert werden. Kommunizieren Sie offen, wer in welcher Weise von dem Projektlauf und den Projektergebnissen betroffen sein wird, auch und gerade wenn die Betroffenen negative Auswirkungen zu erwarten haben. Wichtige Betroffenen sollten ja bereits im Rahmen der Zieldefinition einbezogen worden sein und ggf. Ausgleichsmaßnahmen mit Ihnen abgestimmt worden sein. Die offene Auseinandersetzung über Projektziele ist allemal der potentiellen Gerüchteküche vorzuziehen, wenn Ihnen der Projekterfolg am Herzen liegt.
- Definieren Sie im Rahmen der Projektorganisation Verantwortliche für die Erreichung der einzelnen Projektziele. Für die Erfüllung der übergreifenden Projektziele ist der Projektleiter verantwortlich.

**Messen und kommunizieren Sie den Projektfortschritt regelmäßige mit Bezug auf die Projektziele.**

- Berichten Sie präzise und zielgruppengerecht über den Fortschritt des Projekts. Gerade auch schwierige Projektsituationen sollten zusammen mit den eingeleiteten Maßnahmen kommuniziert werden. Das trägt wesentlich zur Glaubwürdigkeit des Projektleiters bei.
- Berichten Sie Ihre Fortschritte bezogen auf die Projektziele und Etappenzielen. Nutzen Sie dazu die Kennzahlen für Ihre Zielerfüllungskriterien. Sie geben ein objektives Bild des Projektfortschritts.
- Natürlich beinhaltet der Bericht auch den Projektfortschritt bezogen auf Ihre Budget- und Terminziele. Als integriertes Controlling- und Berichtsinstrument bietet sich das Earned-Value-Management [\[EVM\]](#) an, da es die Verknüpfung der inhaltlichen Leistungs- und Qualitätsziele mit den Zeit- und Budgetzielen ermöglicht.
- Berichten Sie regelmäßig in definierten Abständen, z.B. je nach Projektdauer und Zielgruppe wöchentliche kurze Fortschrittsberichte und monatlich einen Statusbericht. Die Beratungsgesellschaft Droege & Comp. bezeichnet in einer Studie [\[FAZ02\]](#) mangelndes Controlling als einen wesentlichen Grund für das Scheitern im Projektmanagement.
- Gleichen Sie ab, ob die Projektziele noch mit den aktuellen Geschäftszielen zusammenpassen. Häufig ändern sich Geschäftsziele im Projektverlauf, so dass eine Anpassung der Projektziele erforderlich wird. Besonders sinnvoll ist die Überprüfung

des bisher Erreichten und der ausstehenden Ziel jeweils zu definierten Meilensteinen, ggf. verbunden mit einer Budgetfreigabe für die nächste Projektphase.

**Fazit:**

Eine konkrete und umfassende Definition der Projektziele ist ein wichtiger, wenn nicht sogar der wichtigste Schritt zum Projekterfolg. Damit Ziele für alle Beteiligten „fassbar“ werden, braucht es konkrete Erfüllungskriterien. Sprechen Sie über die Projektziele und setzen Sie sich mit Widerständen frühzeitig auseinander. Widerstand ist der beste Indikator dafür, wo potentielle Hürden für das Projekt zu suchen sind. Und nehmen Sie sich Zeit für die Zieldefinition. Denken Sie an die alte Projektmanagerweisheit: „Sage mir wie Dein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet“

Wie Sie **Projektbesprechungen effizient und effektiv gestalten**, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe von **Projektmanagement News**.



Bis dahin, herzlichst

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sänger'.

Ihr Elmar Sänger

**Seminare:**

Wenn Sie sich mit dem Aspekt Kommunikation im Projektmanagement näher auseinandersetzen möchten, empfehlen wir Ihnen folgende Seminare:

**[Erfolgreiche Kommunikation im Projektteam](#)**

Wirksam im Projekt kommunizieren, moderieren und präsentieren. Nähere Informationen [hier](#).

- 24.-25. Juni 2004 in Kassel
- 14.-15. September 2004 in Frankfurt a.M.
- 07.-08. Dezember 2004 in Stuttgart

### Professionelles Projektmanagement II

Projektteams erfolgreich führen – Aufbauseminar. Nähere Informationen [hier](#).

- 27.-28. Mai 2004 in Kassel
- 01.-02. Juli 2004 in Bad Homburg
- 09.-10. September 2004 in Kassel
- 30. Sept. - 1. Okt. 2004 in Bad Homburg
- 25.-26. November 2004 in Bad Homburg

### IT-Projektcontrolling und -reporting

Projekte wirtschaftlich und termingenau zum Erfolg führen. Nähere Informationen [hier](#).

- 21.-22. September 2004 in Köln
- 16.-17. November 2004 in Wiesbaden

### **Tools:**

- Formular zur Durchführung der Stakeholderanalyse
- Formular für die Zielerfassung und -definition

### **Literatur:**

[\[STA98\]](#) Standish Group: A Recipe for Success 1998

[\[GPM03\]](#) Gesellschaft für Projektmanagement, Projektmanagement Fachmann, RKW Verlag

[\[PMI00\]](#) PMBOK® Guide; A Guide To The Project Management Body OF Knowledge Projekt Management Institute (PMI)

[\[Fri02\]](#) Fiedag, Herwig R. / Schmidt, Walter; Balanced Scorecard, Haufe Verlag

[\[FAZ02\]](#) Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. September 2002 : "Hohe Kosten durch gescheiterte Projekte" \_

[\[EVM\]](#) Earned-Value-Management - Website

[zurück](#)

---

## **Aktuelle PM-Nachrichten**

**OPM3 verfügbar: Unternehmensstrategien erfolgreich mit Projekten umsetzen**

Seit Anfang des Jahres 2004 steht nun OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) des Projekt Management Institute (PMI) zur Verfügung. Ziel dieses Vorgehensmodells ist es, die wirksame Umsetzung der Unternehmensstrategie durch Projekte zu fördern. OPM3 unterstützt die Selbstanalyse des Ausgangszustandes im Unternehmen. Basierend auf der Zieldefinition bestimmen Sie welche Verbesserungen Sie vornehmen werden. OPM3 liefert dazu eine umfangreiche Sammlung von "Best Practices", deren Erfüllung mit Indikatoren (Key Performance Indicators) gemessen wird.

Nähere Informationen erhalten sie beim [PMI Local Chapter Frankfurt](#) oder bei [PMI](#) direkt.

**Mobile Unternehmensanwendungen überzeugen immer mehr**

Mobile Solutions wird in der Öffentlichkeit häufig als Konsumententhema diskutiert, so z.B. auf der diesjährigen CeBIT mit einer Vielzahl neuer Endgeräte. Im Unternehmen sind sie in erster Linie ein IT-Thema, kein Mobilfunkthema. Auf technischer Seite stellen die Ausgestaltung der Datensynchronisation, die Einbindung in die Backend-Systeme und die Gestaltung der PDA-Anwendungen die wichtigsten Aufgaben dar. Aber wie bei den meisten IT-Projekten liegen die größten Herausforderungen auf der Managementebene. Erfolgsfaktoren sind - nicht ganz überraschend - gute Planung, effizientes Projektmanagement und vor allem die Berücksichtigung der Interessen und Verhaltensweisen von Nutzern.

Ausführlicher Artikel und Quelle: [www.de.internet.com](http://www.de.internet.com)

[zurück](#)

---

**Aktuelle Veranstaltungstipps**

06.-07.05 [GPM-Experten-Tage: Projektportfolio- und Programm-Management](#)

Zunehmende Projektorientierung ist ein Trend in den Unternehmen der zu wesentlichen Veränderungen in der Unternehmensführung führt: im Mittelpunkt stehen nicht mehr die einzelnen Projekte, sondern die Umsetzung der Unternehmensziele, die mit Verknüpfung von Projekten, Portfolios und Programmen gemanagt werden. Multiprojektmanagement wird zunehmend auch unter strategischen Gesichtspunkten und nicht mehr nur unter Ressourcengesichtspunkten gesehen.

18.-19.06. [IPMA World Congress 2004, Budapest](#)

Internationaler Weltkongress 2004 der IPMA in Budapest. [Themen](#) sind u.a.:

- PM in multicultural environment
- PM emerging challenges
- PM in the European Union
- Innovation in projects, programs and portfolios
- Best practices in PM

04.-07.10. [21. Internationales Deutsches Projektmanagement Forum 2004, Nürnberg](#)

Das diesjährige Forum steht unter der Überschrift "Best Practice im Projektmanagement". Das aktuelle Programm ist noch in Vorbereitung. Die Leitthema des Forums stehe allerdings fest:

- Kostensenkung durch Projektmanagement
- Internationales Projektmanagement
- Agiles Projektmanagement im IT-Sektor
- Projekt- und Produktlebensweg-Management - Product Life Cycle Management
- Vorgehensmodelle: Neue Konzepte und Erfahrungen
- Qualifizierung und Zertifizierung im Projektmanagement
- Frauen im Projektmanagement

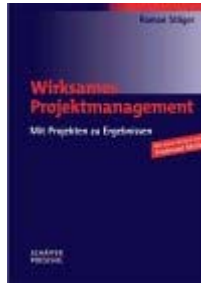
[zurück](#)

---

## Aktuelle Literaturtipps

### Wirksames Projektmanagement

Roman Stöger: Wirksames Projektmanagement - Mit Projekten zu Ergebnissen, 2004, 205 S., geb., Schäffer-Poeschel; ISBN: 3791022539



**Tipp:** Gute fachliche Darstellung der wichtigen Projektmanagement-Aspekte. Dr. Roman Stöger ist Dozent, Consultant und Leiter der Practice Group Strategie am Management Zentrum St. Gallen.



### Führung von Projektorganisationen

Rattay, Günter: Führung von Projektorganisationen - Ein Leitfaden für Projektleiter, Projektportfolio-Manager und Führungskräfte projektorientierter Unternehmen; 2003, 317 S.; Linde, Wien; ISBN: 3707304337

**Tipp:** Praxisorientierter Leitfaden für den Umgang mit Führung im Projekt. Gute Praxisbeispiele.



### Projekt-Management-Lexikon

Gruber, Walter/ Süß, Gerda: Projekt-Management-Lexikon - Das Standardwerk für die Projektarbeit; 2003, 148 S., geb.; Moveyourmind; ISBN: 3980547345

**Tipp:** Umfassende und übersichtliche Zusammenstellungen der wichtigen Begriffe des Projektmanagements.

[zurück](#)

## Aktuelle Seminarempfehlungen

### [Professionelles Projektmanagement I](#)

Methoden und Instrumente des modernen Projektmanagements

**Termine:**

- 25.-26. Mai 2004 in Kassel
- 29.-30. Juni 2004 in Bad Homburg

Last-Minute-Seminar

20% reduziert

[Seminarbeschreibung](#)**Professionelles Projektmanagement II**

Projektteams erfolgreich führen - Aufbauseminar

**Termine:**

- 27.-28. Mai 2004 in Kassel
- 01.-02. Juli 2004 in Bad Homburg

Last-Minute-Seminar

20% reduziert

[Seminarbeschreibung](#)**Erfolgreiche Kommunikation im Projektteam**

Wirksam im Projekt kommunizieren, moderieren und präsentieren

**Termine:**

- 24.-25. Juni 2004 in Kassel
- 14.-15. September 2004 in Frankfurt a.M.

[Seminarbeschreibung](#)**Unsere komplette Seminarübersicht finde Sie [hier](#).**[zurück](#)

---

Gerne können Sie diesen Newsletter an interessierte Kollegen und Freunde weiterleiten.

Sie können den Newsletter auch unter [http://www.saenger-partner.com/NL/NL0405/nl\\_0405.htm](http://www.saenger-partner.com/NL/NL0405/nl_0405.htm) auf unserer Website einsehen oder unter [http://www.saenger-partner.com/NL/NL0405/nl\\_0405.pdf](http://www.saenger-partner.com/NL/NL0405/nl_0405.pdf) als PDF-Datei herunterladen.

Ganz besonders freuen wir uns über Ihr Feedback, wie Ihnen der Newsletter gefällt und welche Anregungen Sie haben. Vorschläge für neue Themen sind herzlich willkommen:  
[nl\\_feedback@saenger-partner.com](mailto:nl_feedback@saenger-partner.com)

Sie haben den Newsletter von Bekannten erhalten und möchten diesen Newsletter abonnieren ?  
Dann senden Sie uns bitte eine eMail an folgende Adresse: [nl\\_bestellen@saenger-partner.com](mailto:nl_bestellen@saenger-partner.com)

Sollten Sie keine weitere Zusendung des Newsletters wünschen, senden Sie uns bitte eine eMail an nachfolgende Adresse. In diesem Fall sind wir ganz besonders interessiert an Ihrem Feedback: [nl\\_abbestellen@saenger-partner.com](mailto:nl_abbestellen@saenger-partner.com)

---

Impressum:

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Teledienstegesetzes:

Sänger und Partner Unternehmensberatung  
Fuldastrasse 1  
34270 Schauenburg  
Deutschland  
Tel: ++49 (0)5601 - 9290 - 231  
Fax: ++49 (0)5601 - 9290 - 232  
E-Mail: [info@saenger-partner.com](mailto:info@saenger-partner.com)  
Internet: [www.saenger-partner.com](http://www.saenger-partner.com)

USt-IdNr.: DE226505295

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 10 Absatz 3 MDStV: Elmar Sänger (Anschrift wie oben)

© Copyright 2004 by Sänger & Partner Unternehmensberatung. Alle Rechte vorbehalten.

Der *Projektmanagement News* - Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Sänger & Partner Unternehmensberatung sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Sänger & Partner Unternehmensberatung. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Sänger & Partner Unternehmensberatung in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.

Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen auf den Seiten des *Projektmanagement News* - Newsletters, der Datenbanken und Internetdienste der Christopher Rauen GmbH berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.