

utb.

Antje Ries

Das Projekt Studium meistern

Erfolgreich studieren
ohne sich zu verzetteln



Kriterium		Kontrollfragen
S	spezifisch	> Was genau wollen Sie erreichen?
		> Welche Eigenschaften soll das Ergebnis haben?
		> Wer ist am Ergebnis beteiligt?
M	messbar	> Woran können Sie die Zielerreichung messen?
		> In welcher „Einheit“ messen Sie die Zielerreichung?
		> Wann wissen Sie, dass Sie das Ziel erreicht haben?
A	angemessen	> Ist das Ziel motivierend?
		> Wird das Ziel von allen Beteiligten akzeptiert?
		> Ist das Ziel durch das Projekt erreichbar?
R	realistisch	> Ist das Ziel machbar?
		> Ist die Zielerreichung im geplanten Zeitrahmen realistisch?
		> Ist die Zielerreichung mit den geplanten Ressourcen realistisch?
T	terminierbar	> Hat das Projekt einen konkreten Anfang?
		> Hat das Projekt ein konkretes Ende?
		> Ist das Ziel innerhalb dieses Zeitrahmens planbar?

Tab. 1: Kontrollfragen zur Zielformulierung mit SMART

Denken Sie daran, Ihre Ziele abzustimmen. Direkt betroffen sind die anderen Projektmitglieder, aber auch Ihre Auftraggeber. In dem Sie Ihre ausformulierten Ziele allen Beteiligten vorstellen, können Sie überprüfen, ob Sie die Aufgabenstellung, d.h. den Projektauftrag, korrekt verstanden haben.

Beginnen Sie Ihr Projekt nicht, bevor nicht bei allen Beteiligten Klarheit und Einigkeit über die Zielsetzung herrscht. Ein unklares oder im schlimmsten Fall nicht vorhandenes Ziel wird Ihnen im weiteren Projektverlauf immer wieder auf die Füße fallen.

Praxistipp:

In der Praxis gibt es eine ganze Reihe weiterer Techniken, die Sie zur Formulierung Ihrer Ziele heranziehen können:⁴

P	Positiv formuliert
U	Verstanden (understood)
R	Realistisch
E	Ethisch
C	Challenging (herausfordernd)
L	Legal (rechtmäßig)
E	Exciting (mitreißend)
A	Agreed (einverstanden)
R	Recorded (dokumentiert)
A	Ambitioniert
M	Motivierend
O	Organisiert
R	Realistisch
E	Echt
M	Machbar
A	Akzeptabel
G	Gewissenhaft
I	Inspirierend
E	Ehrgeizig

⁴ In Anlehnung an: Windolph, A.: PURE, CLEAR, PIDEWaWa, AMORE und MAGIE: Die unbekanntenen Geschwister der SMART-Formel, <https://projekte-leicht-gemacht.de>, Abruf im Feb. 2018.

1.1.2 Stakeholder

Der Begriff Stakeholder setzt sich zusammen aus den Begriffen stake⁵ und holder⁶. Eine direkte Übersetzung gibt es nicht. Am ehesten trifft die Bezeichnung Interessenvertreter oder Unterstützer zu. Ihr oder Ihre Stakeholder haben ein Interesse an Ihrem Projekt bzw. dem Ergebnis Ihres Projekts und möchten Sie daher bei der Projektdurchführung unterstützen.

Neben dem Interesse an Ihrem Projektergebnis haben die allermeisten Stakeholder aber noch ganz eigene Vorstellungen und Ideen, welche sie auf unterschiedliche Weise in Ihr Projekt einzubringen versuchen werden.

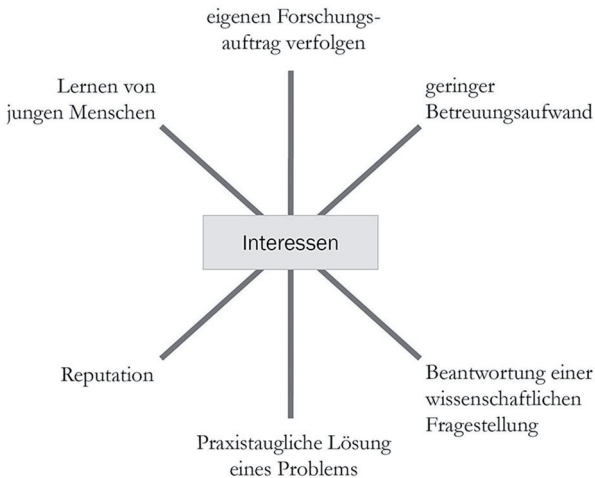


Abb. 3: Interessen des Stakeholders im Projekt: Verfassen einer Bachelorarbeit

Sie werden feststellen, dass es Interessen seitens Ihrer Stakeholder gibt, die mit Ihrer eigenen Zielsetzung für das Projekt übereinstimmen (z.B. die Beantwortung einer wissenschaftlichen

⁵ Aus dem Englischen: Einsatz, Anteil, Anspruch.

⁶ Ebd.: Eigentümer, Besitzer.

Fragestellung). Genauso wird es aber auch Interessen geben, die konträr zu Ihrer eigenen Vorstellung sind. Es ergibt sich ein sogenannter Zielkonflikt. Die Vorstellung eines Stakeholders, möglichst wenig Zeitaufwand für Ihre Betreuung aufzuwenden, ist konträr zu Ihrer eigenen Zielsetzung, möglichst wenig Zeitaufwand für das Verfassen der Arbeit zu betreiben. Beide Ziele parallel werden sich nicht verwirklichen lassen. Sie müssen daher, am besten gemeinsam mit Ihrem Stakeholder, einen für alle Beteiligten gangbaren Mittelweg finden.

Stakeholderanalyse⁷

Ein Projekt zeichnet sich, im Gegensatz zu einer Routinetätigkeit, also auch dadurch aus, dass Menschen mit verschiedensten Einflüssen, Werten, Vorstellungen und Qualifikationen zu einem bestimmten Thema zusammenkommen. Um zu erkennen, welche internen und externen Personen auf das Projekt einwirken könnten, bietet sich eine sogenannte Stakeholderanalyse (auch Umfeldanalyse) an.

Anhand der Ergebnisse dieser Analyse verstehen Sie, wer, warum, wie agiert und welche Maßnahmen Sie unternehmen können, um eventuell negativ eingestellte Personen positiv umzustimmen. Ebenso erkennen Sie mit steigender Erfahrung für das Projekt negative Blockierer und schwierige Charaktere.

Ziel der Stakeholderanalyse ist es also nicht, es allen Stakeholdern immer recht zu machen, sondern sich über die Werte, Einflüsse und Interessen Ihrer Stakeholder bewusst zu sein.

Die Fragen in Tab. 2 helfen Ihnen den Einfluss sowie die Betroffenheit Ihres Stakeholders durch Ihr Projekt zu analysieren.

⁷ In Anlehnung an: Pftzing, K./Rohde, A.: Ganzheitliches Projektmanagement, 2009.

Aspekt	Analysefragen
Einfluss des Stakeholders auf Ihr Projekt	> Welchen Beitrag seitens des Stakeholders benötigen Sie unbedingt für Ihr Projekt?
	> Kann dieser erwartete Beitrag auch tatsächlich von ihm geliefert werden?
	> Welche Entscheidungen könnte der Stakeholder treffen, die Ihr Projekt beeinflussen?
	> Welche Mittel kann der Stakeholder zum Projekt beisteuern?
	> Welche Informationen kann Ihnen der Stakeholder liefern?
	> In welcher Weise könnte der Stakeholder Ihr Projekt beeinflussen?
Betroffenheit des Stakeholders durch Ihr Projekt	> Welchen Nutzen verspricht sich der Stakeholder von Ihrem Projekt?
	> Welche Ziele verfolgt der Stakeholder?
	> Was sind die Wünsche und Erwartungen seitens des Stakeholders an Sie?
	> Welche Befürchtungen hat der Stakeholder in Bezug auf Ihr Projekt?
	> Wofür könnte der Stakeholder Ihr Projekt benutzen?
	> Wie könnte der Stakeholder Ihrem Projekt schaden?

Tab. 2: Fragen zur Stakeholderanalyse

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass die Perspektive Ihres Stakeholders meist gar nicht so weit entfernt von Ihrer eigenen Perspektive ist. Scheuen Sie daher nicht davor, Ihre Stakeholder möglichst frühzeitig in Ihr Projekt mit einzubinden. Zum einen können Sie so deren Ideen und Vorstellungen schon bei der Zieldefinition beachten, zum anderen vermeiden Sie unliebsame Überraschungen, falls Ihre Vorstellungen über das Projektergebnis auseinander gehen sollten.