

1.2 Zielbeschreibung und Zielhierarchie

Zielvorgaben gehören zu den Merkmalen eines Projekts. Ein **Projektziel** bezeichnet die „... Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden.“ (DIN 69901-5:2009) Damit Ziele die gewünschten **Zielfunktionen** (Kontroll-, Orientierungs-, Verbindungs-, Koordinations- und Selektionsfunktion) erfüllen, müssen sie messbar, also frei von Unschärfen definiert werden. Sie müssen einer Prüfung oder einem Vergleich auf Basis von Zahlen, Daten oder Fakten Stand halten. Hier findet z. B. das **SMART-Prinzip** seine Anwendung. Es verdeutlicht, dass Ziele **spezifisch** im Sinne von konkret, **messbar**, **akzeptabel**, **realistisch** und **terminiert** zu formulieren sind. Projektziele bewegen sich stets im Spannungsfeld der Zielgrößen **Leistung**, **Termin** und **Kosten**. D. h., um ein Ziel zu erreichen, muss eine gewünschte Leistung unter Beachtung einer Terminvorgabe und der Einhaltung des vorhandenen Budgets erbracht werden. Diese Zielbeziehung findet seine Form im „**Magischen Dreieck des Projektmanagements**“. Dieses Dreieck kann auch durch weitere Zielgrößen wie z. B. der **Stakeholder-Zufriedenheit** erweitert werden. Man spricht dann vom „**magischen Viereck**“. Während man die zu erbringende Leistung auch als **Ergebnisziel** bezeichnet, weisen die Größen Termin und Kosten auf die **Vorgehensziele**. Ändert sich eine der Zielgrößen, ändert sich zwangsläufig mindestens eine der anderen Zielgrößen. Daher ist es wichtig, dass Ziele eine **Priorisierung** erfahren. **Muss-Ziele** stellen das **Abnahmekriterium** dar. Für sie ist der Kunde bereit zu zahlen. Daneben gibt es Ziele, die erreicht werden sollten. Kommt es zu Änderungen im Leistungs-dreieck, können diese Ziele auf ihre Notwendigkeit hin untersucht werden. Kann-Ziele, also Ziele, die „schön“, aber nicht notwendig sind, können zugunsten der Stabilität des „magischen Dreiecks“ sofort entfallen. Um Unklarheiten zwischen Auftraggeber und Dienstleister zu vermeiden, ist es sinnvoll, auch jene Ziele aufzulisten, die nicht zu erfüllen sind.

1.2.1 Zielhierarchie

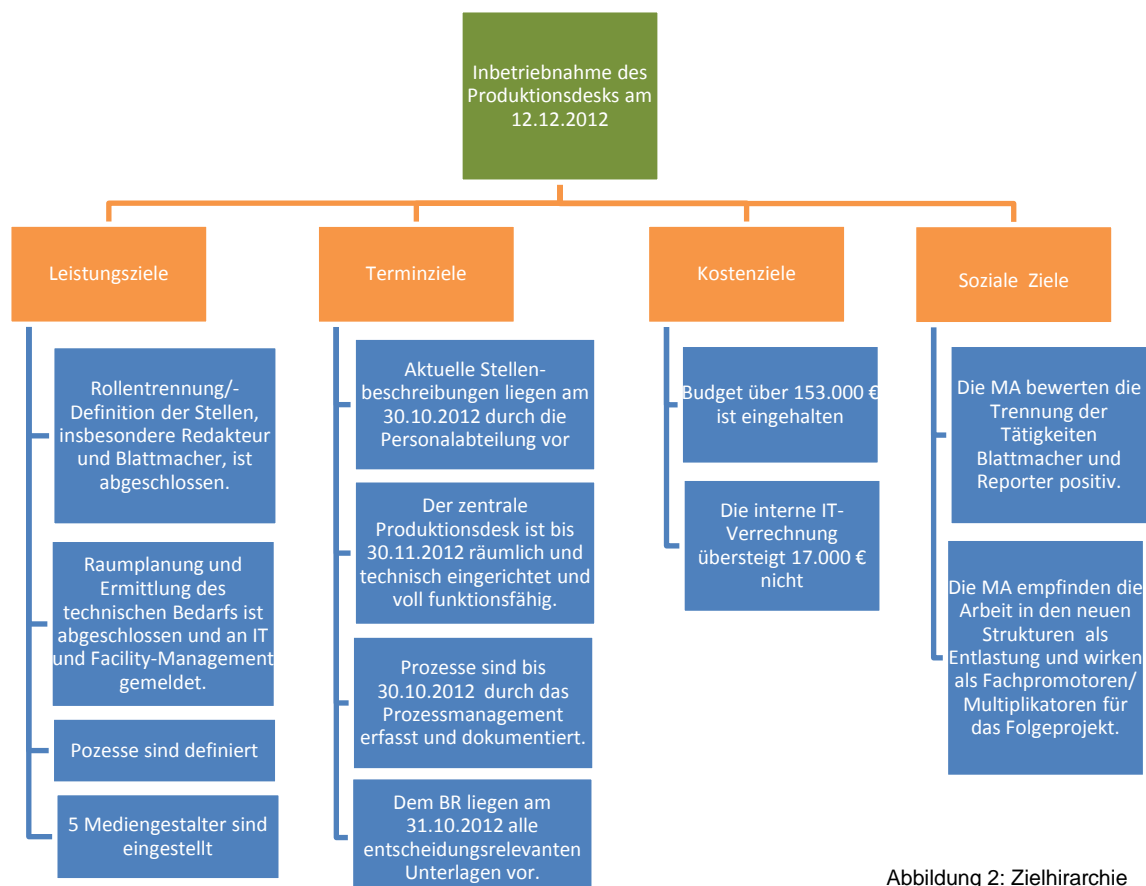


Abbildung 2: Zielhierarchie

1.2.2 Zielbeschreibung

Zielbeschreibung: Die Einrichtung des zentralen Produktionsdesks für die Ausgaben A, B und C ist am 12.12.2012 umgesetzt und läuft ohne produktionsgefährdende Störungen. Die strikte Trennung der Stellen Redakteur/Reporter und Redakteur/Blattmacher ist vollzogen. (OZ_01)			
Nr.	Ziel/Beschreibung	Messkriterium	Priorität
LZ1	Rollentrennung/-Definition der Stellen, insbesondere RP und BM, ist abgeschlossen.	Stellenbeschreibungen liegen der Personalabteilung auf Basis von Audits bis 30.9.2012 vor.	M
LZ2	Raumplanung und Ermittlung des technischen Bedarfs für die Einrichtung des ZPD ist abgeschlossen und an IT und Facility-Management gemeldet.	Spätestens am 17.9.2012 erhält die IT-Abteilung und das Facility-Management einen Raumplan, der den Standort des neuen Produktionsdesks bestimmt. Er enthält alle nötigen Angaben zu den Arbeitsplätzen und zur technischen Ausstattung.	M
LZ3	Die Arbeitsprozesse sind mittels Audits und in Zusammenarbeit mit dem Prozessmanagement seitens der Redaktion definiert.	Audits, Analyse und Definition sind seitens der Redaktion bis 30.9.2012 abgeschlossen.	M
LZ4	Zur Entlastung der BM stehen der neuen Produktionseinheit (ZPD) 5 MG zur Verfügung.	Mind. 3 MA haben den Arbeitsvertrag mit Start 15.10.2012 (Einarbeitungsphase) unterschrieben.	S
TZ1	Aktuelle Stellenbeschreibungen liegen am 30.10.2012 durch die Personalabteilung vor.	Die Personalabteilung legt am 30.10.2012 die von der GL unterzeichneten Stellenbeschreibungen vor.	M
TZ2	Der ZPD ist bis 30.11.2012 räumlich und technisch eingerichtet.	Die Arbeitsplätze für alle MA aus den Lokalredaktionen sind bis 30.11.2012 im Stammsitz vorhanden. Bis zur Inbetriebnahme erfolgt die Abnahme durch Funktionstest.	M
TZ3	Prozesse sind bis 30.10.2012 durch das Prozessmanagement erfasst und dokumentiert.	Das Prozessmanagement liefert bis 30.10.2012 alle relevanten Dateien.	M
TZ4	Dem BR liegen am 31.10.2012 alle entscheidungsrelevanten Unterlagen vor.	Am 31.10.2012 erhält der BR alle Unterlagen, die Änderungen dokumentieren. Genauer die Raumpläne, alle Stellenbeschreibungen und die neu erfassten Prozesse.	M
KZ1	Das Budget von 153.000 € ist eingehalten.	Die Kosten sind ≤ 153.000 €	M
KZ2	Die interne IT-Verrechnung übersteigt 17.000 € nicht.	Die Ausgaben sind ≤ 17.000 €	S
SZ1	Die BM und RP bewerten die Trennung der Tätigkeiten positiv.	Steigerung der Zufriedenheit um 25 % mittels Audit im Vergleich zu Audit für LZ_01.	M
SZ2	Die MA empfinden die Arbeit in den neuen Strukturen als Entlastung und wirken als Fachpromotoren/Multiplikatoren für das Folgeprojekt.	Steigerung der Zufriedenheit um 25 % mittels Audit im Vergleich zu Audit für LZ_03.	M
NZ1	Prozesse in den Sekretariaten optimieren.		
NZ2	Prozesse zur Schnittstelle Mantelredaktion optimieren		

Tabelle 1: Zielbeschreibung