



TOOL: ZIELE SETZEN UND SMART FORMULIEREN

Version: 06/2018

www.weltveraendern.org

Ziele zu setzen, fördert unsere Motivation. Sie machen es möglich Prioritäten zu setzen und gezielt zu Handeln, zu delegieren und eigenverantwortlich zu handeln. Und schließlich können wir an ihnen erkennen, was wir erreicht haben (Erfolgskontrolle)

Eine der größten Schwächen in der politischen Arbeit, sind unklare oder fehlende eigenständige Zielsetzung die selbstgesetzt, attraktiv und auch umsetzbar sind. Daher lernen wir verschiedene Methoden kennen um zukünftige Zielsetzung zu unterstützen.



1. Merkmale von Projektzielen:

- Mit den Projektzielen wird beschrieben, was Ihr mit Eurem Projekt erreichen wollt. Der **Nutzen** des Vorhabens wird transparent gemacht, **Charakter und Wesen** eines Projekts festgelegt. Alles Handeln ergibt sich aus dem, was Ihr erreichen wollt.
- Projektziele beschreiben einen **Zustand, der in der Zukunft liegt** und noch nicht erreicht ist. Ziele sind damit Voraussetzung für die Planung notwendiger Aufgaben und Aktivitäten. Klare Projektziele haben erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz im Projekt.
- Projektziele beschreiben einen **Zustand, der von den Beteiligten gewünscht wird**. Ziele beeinflussen Denk- und Handlungsweisen im Projekt und koordinieren und konzentrieren damit das Handeln.
- Ziele dienen dem ständigen **Ableich von Soll- und Ist-Zustand** des Projekts. Sie sind damit Grundlage für (Zwischen-)Evaluationen und notwendiges Nachsteuern während des Prozesses. Gerade deshalb sollten Projektziele kein Dogma sein, sondern müssen flexibel genug sein, um sie im Projektverlauf anzupassen, zu konkretisieren oder zu ändern.

2. Welche Ziele setzen?

Jedes Projekt hat verschiedene Ziele, die zueinander in einer Mittel-Zweck-Beziehung stehen. Viele Ziele können ausgehend von den Problemen formuliert werden, sollten aber positiv formuliert sein. Dabei ist es wichtig, zwischen verschiedenen Arten von Zielen zu unterscheiden. Am besten werden drei **ZIELEBENEN** unterschieden: Oberziele – Projektziel – Unterziele.

Oberziele sind übergeordnete Ziele, die dem Projekt eine Orientierung geben, von ihm allein aber nicht erreicht werden können. Es ist wichtig, Oberziele formulieren zu können, um zu erklären, warum ein Vorhaben wichtig ist. Oberziele beziehen sich auf Probleme, die mehrere Ursachen haben.



Für jedes Projekt sollte ein **Projektziel** formuliert werden, das aussagt, was das Ergebnis des Projekts sein soll. Dieses Ergebnis und seine Wirkungen tragen zu den Oberzielen bei.
 Eine dritte Kategorie von Zielen sind die **Unterziele**. Dies sind Ergebnisse, die im Projekt bzw. in Teilprojekten erarbeitet werden müssen, um das Projektziel zu erreichen.

Zusätzlich lassen sich zwei **ARTEN VON ZIELEN** unterscheiden. Zum einen **Prozess-Ziele** (Wie kommen wir zu den Ergebnissen?) Zum anderen **Ergebnis-Ziele** (wie sieht unser Ergebnis aus?). Hier einige Beispiele:

Prozess-Ziele

- demokratische Entscheidungsstrukturen
- flache Hierarchieren
- transparente Kommunikation
- Einhaltung der Zeitpläne bei der Projektumsetzung
- Evaluierung der Zwischenstände nach den Phasen

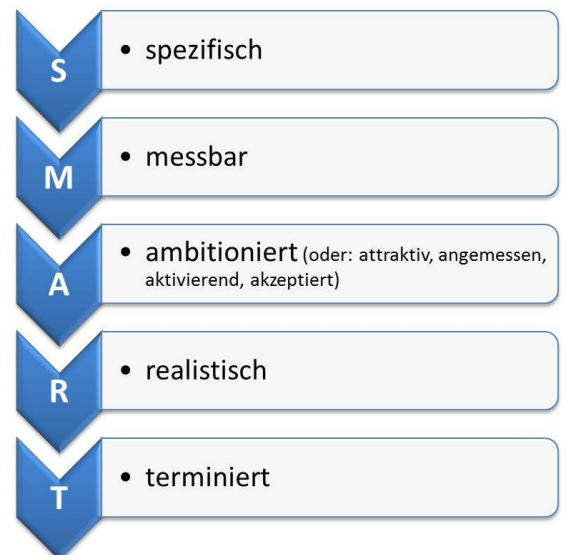
Ergebnis-Ziele

- bis zum 31.12.2013 wurden (nach dem Stand vom 15.07.2012) 1000 neue Mitglieder gewonnen
- der Altersdurchschnitt wird bis 1.1.2020 um XY gesenkt
- Kosten von 23.500 € wurden nicht überschritten

3. Wie Ziele setzen?

Im Gegensatz zu den Oberzielen und Prozess-Zielen **müssen die Ergebnis-Ziele des Projektziels und der Unterziele SMART** sein:

- **Ziele müssen konkret** und messbar sein. So können die notwendigen Aufgaben abgeleitet werden und die Erfolgskontrolle ist einfacher. Die Ziele sollten darüber hinaus schriftlich festgehalten werden und damit Verbindlichkeit und Transparenz gewährleisten.
 - Was soll konkret erreicht werden? (Zustand) Was nicht?
 - Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht wurde?
- Ziele müssen von allen Projektbeteiligten **akzeptiert** sein. Es braucht ein einheitliches Verständnis über die Zielstellungen, also auch klare Formulierungen. Sonst tauchen während des Prozesses garantiert Konflikte auf. Zudem stellen Projekte oft hohe Arbeitsanforderungen an die Beteiligten – nur wenn das Projekt **attraktiv** ist, wird über einen längeren Zeitraum Arbeitszeit und Energie investieren.
 - Was ist hinterher besser als vorher?
- Ziele müssen **realistisch** sein aber nicht anspruchslos. Unrealistische, nicht umsetzbare Ziele führen zu Frustration und vergeuden Zeit und Ressourcen.
 - Was brauche ich? Was habe ich? (Ressourcen)
- Ein wichtiges Ziel ist der genaue **Termin**, an dem ein Projekt beendet sein soll. Wer keinen Abschlusstermin setzt, gefährdet das Vorhaben. Denn Aufgaben werden immer wieder verschoben und das Projekt kann „versanden“.
 - (Bis) Wann will ich mein Ziel erreichen?



GeSMARTete Ziele sind also solche, zu denen sich **Indikatoren und Termine** finden lassen – zwei Dinge, die für die Planung der notwendigen Arbeitsaufgaben und Teilprojekte und für die Steuerung des Projekts wichtig sind.

SCHRITTE:

1. Sammle einige Oberziele
2. Überlege wodurch diese Oberziele erreicht werden können. Vermutlich gibt es verschiedene Wege. Um deinen Fokus zu schärfen, definiere ein zentrales Projektziel und einige Unterziele.
3. Formuliere dein Projektziel SMART und dann deine Unterziele.

4. Prüffragen für Projektziele

- Woran können die Beteiligten erkennen, dass das Projektziel erreicht worden ist?
- Kann das Projektteam genau festlegen, welche Aufgaben und Aktivitäten erledigt werden müssen, um das Projektziel zu erreichen?
- Können die formulierten Projektziele im Team/Gruppe/Bündnis oder von Außenstehenden unterschiedlich gedeutet werden?
- Kann nach der Durchführung des Projektes ein begründetes Urteil über Erfolg/Misserfolg des Projektes abgegeben werden?

Quelle: Friedrich-Ebert-Stiftung (2008): Projektmanagement. Verfahren und Instrumente für erfolgreiche Projektarbeit in Vereinen und Verbänden. Ein Trainingsbuch.