



Planungstabelle

Funktion

Die Planungstabelle ist das zentrale Instrument für die Planung eines Projekts. Sie dient dazu:

- Visionen und Ziele (Wirkungen) von Strategien und Massnahmen (Tätigkeiten) zu separieren
- Projektziele zu klären und zu präzisieren
- Indikatoren und Sollwerte für die Zielerreichung zu bestimmen
- Strategien und Massnahmen festzulegen
- das Projekt durch das Setzen von Meilensteinen zu etappieren

Anleitung

I. Vision formulieren

Visionen sind relativ abstrakte und in der Regel ambitionöse Absichtserklärungen mit einem Zeithorizont, der meist über die Projektdauer hinaus reicht (5-20 Jahre). Eine Vision ist die Antizipation einer erwünschten Situation, auf die man im Rahmen des Projekts hinarbeiten möchte. Sie kann in einem Projekt durchaus eine leitende und motivierende Wirkung haben. Es empfiehlt sich, sie in die Planungstabelle zu übertragen (vgl. Abbildung 2).

II. Strategien festlegen

Parallel zur Formulierung der Ziele werden die strategischen Ansätze des Projektes, also die groben Linien der Umsetzung, festgelegt. Strategien und Ziele sind aufeinander bezogen und werden deshalb in einem iterativen Prozess entwickelt. Da sich auf einen strategischen Ansatz in der Regel mehrere Projektziele beziehen, werden Strategien als den Projektzielen übergeordnete Ansätze dargestellt. Listen Sie in der entsprechenden Tabelle die für das Projekt gewählten Strategien auf.

III. Zeitplan (Anfang, Ende und Meilensteine) bestimmen

Die Durchführungsphase längerer Projekte sollte etappiert werden, um eine optimale Projektsteuerung zu ermöglichen. Unter Umständen wird auch vom Auftraggeber eine Etappierung des Projekts verlangt. Es empfiehlt sich, die Meilensteine regelmässig auf die Implementierungsphase des Projekts zu verteilen (im Abstand von 3-9 Monaten) und diese zu einer Standortbestimmung im Projekt zu nutzen (vgl. Thema Meilensteinsitzungen). Tragen Sie die Namen und die Meilensteintermine ebenfalls in die Planungstabelle ein.

IV. Ziele definieren

Projektziele, den Visionen untergeordnet (vgl. Abbildung 1), bezeichnen Wirkungen, die man am Ende des Projekt konkret erreicht haben will. Die Ziele eines Projekts sind am Anfang oft vage und unspezifisch formuliert, haben eher den Charakter von Visionen. Überlegen Sie sich bei der Reformulierung der Projektziele, welche *Wirkungen* Sie in Bezug auf Settings und/oder Zielgruppe(n) bis Projektende erzeugen möchten (und können). Beschreiben Sie den erwünschten Zustand des Systems, in dem sie intervenieren, zu jenem Zeitpunkt. Weitere Erläuterungen finden Sie beim Thema "Projektzielformulierung".

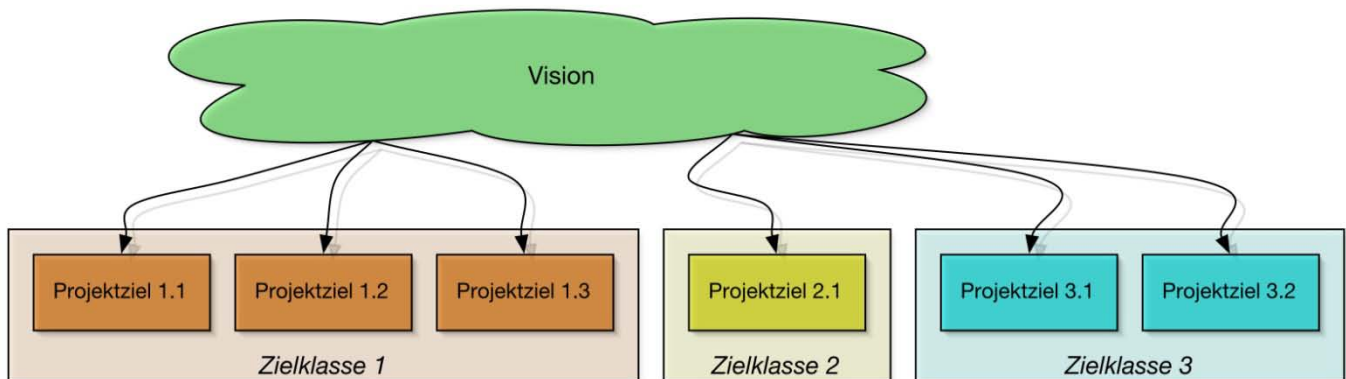


Abbildung 1: Zielhierarchie

Fassen Sie Projektziele, die sich auf das gleiche System (Setting, Zielgruppe) oder dieselbe Strategiebeziehen, zu Zielklassen zusammen und nummerieren Sie diese – das erleichtert später die Orientierung. Zielklassen können Sie als Zwischenüberschriften in die grau unterlegten Zeilen der Haupttabelle (vgl., Abbildung 2) eintragen.

In Projektskizzen und Konzepten sind *Visionen* und *Projektziele* (was wollen wir erreichen?) auf der einen, *Strategien* und konkrete *Massnahmen* (wie wollen wir das erreichen?) auf der anderen Seite, oft nicht sauber voneinander getrennt. Sondern Sie alle "Ziele" aus, die den Charakter von Tätigkeiten haben. Diese sind unter Umständen später bei der Formulierung der Strategien und Massnahmen nützlich.

Im nächsten Schritt geht es nun darum, die Projektziele "smart" zu machen. Prüfen Sie alle Zielformulierungen anhand folgender Kriterien:

- *spezifisch* (es ist klar, was genau sich auf welche Art und Weise verändert haben soll)
- *mess-/überprüfbar* (es ist beurteilbar, ob das Ziel erreicht worden ist oder nicht)
- *anspruchsvoll* (es sind Anstrengungen nötig, um das Ziel zu erreichen)
- *realistisch* (es ist mit den vorhandenen Ressourcen in der verfügbaren Zeit erreichbar)
- *terminorientiert* (es ist klar, wann es erreicht sein muss – bei Projektzielen bis Projektende)

Die Reformulierung von Zielen, Strategien und Massnahmen ist eine aufwändige und schwierige Aufgabe, für die Sie sich ausreichend Zeit nehmen sollten. Spätere Anpassungen der Projektziele, die Bestandteil des Vertrags mit dem Auftraggeber sind – in der Spalte 'V' entsprechend gekennzeichnet –, können nur mit dessen Einwilligung vorgenommen werden.

Tragen Sie die neu formulierten Projektziele, in die entsprechende Spalte der Haupttabelle (Abbildung 2) ein, gebündelt unter die zugehörigen Zielklassen.

Planungstabelle – [Projekt X]

Vision	Nr.	Bezeichnung Meilensteine	Datum
		Projektbeginn	
	1		
	2		
	3		
	4		
	...		
	...	Projektende	

Nr	Strategien
1	
2	
3	

Nr	Projektziele	V	Indikatoren	Sollwerte	Ev	Massnahmen
1	[Zielklasse 1]					
1.1	[Ziel 1.1]					
1.2						
2	[Zielklasse 2]					
2.1						
3						

Legende: V = Vertragsziele (vertraglich verbindliche Ziele), EV = Evaluation (Ziele welche besondere Evaluationsmassnahmen erfordern)

Abbildung 2: Planungstabelle

V. Indikatoren, Sollwerte und Evaluationsbedarf bestimmen

Ziele sollten prägnant formuliert werden, damit sie eine motivierende Kraft entwickeln können. Das lässt sich mit dem Kriterium der Mess-/Überprüfbarkeit nicht immer vereinbaren. Um die Erreichung eines Ziels resp. die intendierten Wirkungen bei der Zielgruppe/in einem bestimmten Setting am Ende des Projekts beurteilen zu können, müssen in der Regel Indikatoren und Sollwerte festgelegt werden. Durch die Angabe quantitativer Grössen können Sie beim Sollwert Ihr Anspruchsniveau für die Zielerreichung festlegen. Weitere Erläuterungen dazu finden Sie unter dem Thema "Indikatoren". Je nachdem wie Ziele und Indikatoren formuliert sind, kann die Zielerreichung am Schluss des Projekts unmittelbar beurteilt werden oder aber es sind evaluative Massnahmen erforderlich. Ziele, die Sie in der Spalte 'EV' markiert haben, können Sie später in die Evaluationstabelle übernehmen.

VI. Massnahmen festlegen

Sind die Projektziele und Strategien definiert, werden davon konkrete Massnahmen abgeleitet und den einzelnen Zielen zugeordnet. Unter Umständen führt die Prüfung von konkreten Massnahmen dazu, dass Ziele oder Strategien nochmals angepasst werden müssen.