

14. Von der Idee zum Konzept

Mit der Bearbeitung der vorhergehenden Punkte haben Sie Ihre Idee einer eingehenden Prüfung unterzogen, das Umfeld analysiert und sich einen Überblick darüber verschafft, welche Schritte notwendig sind und welche Ressourcen benötigt werden, um Ihr Vorhaben umzusetzen.

Diese Informationen systematisch zu bündeln und die einzelnen Schritte mit Zeit- und Zielvorgaben zu hinterlegen, ist Aufgabe der Projektplanung [Was soll bis wann erreicht | erledigt sein?]. Daraus entsteht ein Arbeitsplan als gute Grundlage, um Ihr Vorhaben Schritt für Schritt umzusetzen. Gleichzeitig entwickeln Sie ein „Frühwarnsystem“: Abweichungen vom Plan zeigen Ihnen rechtzeitig an, wo Sie genauer hinschauen und Ihr Vorgehen ggf. anpassen sollten.

Hier einige Tipps zur Projektplanung:

„Startpunkte“

Legen Sie zunächst fest, wann das Projekt nach außen sichtbar starten soll. Solche „**Startpunkte**“ können zum Beispiel der Abschluss einer Kooperationsvereinbarung, eine Info-Veranstaltung oder das erste Treffen der Tandems sein. Von diesem Stichtag aus planen Sie rückwärts. So lässt sich leichter erkennen, was bis wann erledigt sein muss, damit Sie das Projekt wie geplant beginnen können.

Eindeutige Ziele

Definieren Sie **eindeutige Ziele**: Eindeutig ist ein Ziel dann, wenn es spezifisch (genau beschrieben), messbar und terminiert ist.

„Wir wollen Ausbildungspatenschaften zwischen Auszubildenden und erfahrenen Berufspraktiker_innen initiieren.“ ist eine gute Absicht, aber kein Ziel.

Erst wenn Sie eine Aussage dazu treffen, wie viele Ausbildungspatenschaften bis zu welchem Zeitpunkt geschlossen werden sollen, wird das Ziel eindeutig. Beispielsweise könnte die Formulierung so lauten: „Bis Ende September dieses Jahres initiieren wir 10 Ausbildungspatenschaften zwischen Auszubildenden und Berufspraktiker_innen.“

bis Ende September dieses Jahres	terminiert [bis wann?]
10 Ausbildungspatenschaften	messbar [wie viel? zählbar]
Ausbildungspatenschaften zwischen Auszubildenden und Berufspraktiker_innen	spezifisch [Was wollen wir konkret tun?]

Noch klarer („spezifischer“) wird das Ziel, wenn Sie ergänzen, in welchem Einzugsbereich (Landkreis, Stadt, Ausbildungsbetrieb etc.) die Pat_innen aktiv werden oder wenn Sie die Zielgruppe näher beschreiben (Auszubildende mit Migrationshintergrund etc.).

Ziele sind u.a. wichtig, um

- sich selbst und anderen (Partner, Mitstreiter_innen) Orientierung zu bieten [Was wollen wir erreichen? Können wir uns mit diesem Ziel identifizieren?].
- den Erfolg zu prüfen [Haben wir das erreicht, was wir uns vorgenommen hatten?].
- Gutes noch besser zu machen. Nur teilweise erreichte Ziele sind ein „Frühwarnsystem“, um einzelne Schritte zu überdenken und das Projekt zielgruppenorientiert weiterzuentwickeln.
- sich nicht zu verzetteln und das aus dem Blick zu verlieren, was man erreichen möchte.
- sich selbst und andere zu motivieren. Formulieren Sie Ihre Ziele deshalb immer positiv und aktiv (kein Konjunktiv; statt „weg von ...“ → „hin zu“).

Teilziele | Zielsysteme

Teilziele helfen, das Vorhaben übersichtlicher und die Aufgaben überschaubar zu machen. Genau wie (Ober)Ziele müssen auch Teilziele eindeutig (spezifisch, messbar, terminiert) formuliert sein.

Im obigen Beispiel sollen bis Ende September 10 Ausbildungspatenschaften begründet werden. Um dies zu erreichen müssen Sie unter anderem vorher

- Kooperationspartner (z.B. Ausbildungsbetriebe oder Schulen) finden
- Pat_innen gewinnen und möglicherweise durch eine Schulung auf ihre Aufgaben vorbereiten
- Mentees suchen, die bereit für eine Patenschaft sind.

Sie können also Ihr Ausgangsziel, das sich aus der angestrebten Wirkung ableitet und auch als Oberziel bezeichnet wird, in verschiedene Teilziele untergliedern. Häufig stehen diese Ziele in Abhängigkeit zueinander: Die Gewinnung von Mentees fällt beispielsweise leichter, wenn Sie einen Partner gewinnen, der bereits Zugang zur Zielgruppe (in unserem Beispiel zu den Auszubildenden) hat. Daher wäre es hier wichtig, zunächst Partner zu gewinnen, um dann gemeinsam Kriterien für die Auswahl der Mentees zu formulieren.

Teilziele helfen also, Abhängigkeiten zu erkennen und diese in der Projektplanung und in der zeitlichen Abfolge der Projektschritte entsprechend zu berücksichtigen. Außerdem lassen sich mithilfe von Teilziele überschaubare Arbeitspakete schnüren.

Meilensteine

... sind Teilziele, die von besonderer Bedeutung für die Fortführung Ihres Vorhabens sind.

In unserem Beispiel gehen wir davon aus, dass der Zugang zu den Mentees, also den Auszubildenden, am besten gelingt, wenn wir Kooperationspartner finden, die bereits mit diesen in einem engen Kontakt stehen und daher auch wissen, wer möglicherweise Unterstützung und Begleitung benötigt.

Unser Teilziel ist also, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt einen oder mehrere Kooperationspartner zu finden. Dieses Teilziel ist deshalb ein Meilenstein, weil sich hier entscheidet, ob wir wie geplant auf die Expertise und auf die Kontakte unserer Partner setzen können, so dass die Gewinnung der Mentees leichter gelingt.

An diesem „Stichtag“ (= Meilenstein = Zeitpunkt, zu dem die Zahl an Partnern erreicht sein soll) prüfen wir, ob und wie viele Partner sich verbindlich für eine Kooperation entschieden haben.

Folgende Konstellationen können sich dabei ergeben:

	„Ergebnis“ Meilenstein	Auswirkung
Möglichkeit 1	Die geplante Zahl an Kooperationspartnern hat zugesagt.	Das Vorhaben kann wie geplant fortgeführt werden.
Möglichkeit 2	Die geplante Zahl an Kooperationspartnern wurde nicht erreicht.	Prüfung und Anpassung der Projektplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Kann das Projekt auch mit weniger Partnern erfolgreich umgesetzt werden? • Welche anderen (zusätzlichen) Wege können wir nutzen, um <ul style="list-style-type: none"> ○ weitere Partner zu gewinnen? ○ Zugang zu Mentees zu finden?

Meilensteine erfordern also eine Zielüberprüfung und ggf. eine Anpassung | Neuausrichtung des Projekts.

Es ist keine Katastrophe, wenn Sie ein Ziel nicht oder nicht vollständig erreichen. Sehen Sie darin vielmehr die Chance, Ihre Idee und Ihre Planung noch einmal kritisch zu prüfen, andere Wege auszuprobieren und Ihr Konzept entsprechend anzupassen.

Plan B

Nur wenige Projekte verlaufen genauso wie man sie geplant hat.

Ihre Projektplanung sollte deshalb nicht nur den Idealverlauf abbilden, sondern auch solche Stolpersteine berücksichtigen.

Orientieren Sie sich dabei an den festgelegten Meilensteinen, denn hier entscheidet sich – wie gesehen – ob Sie Ihr Projekt wie vorgesehen fortführen können oder ob Sie die nächsten Schritte veränderten Bedingungen anpassen müssen.

Wenn Sie dazu schon im Vorfeld Ideen entwickeln, werden Sie von unerwarteten Entwicklungen nicht überrascht und können schnell auf unterschiedliche Szenarien reagieren.

Aufgabenliste

Erstellen Sie zu jedem (Teil)Ziel eine detaillierte Aufgabenliste. So stellen Sie sicher, dass kein wichtiger Punkt vergessen wird.

Wenn Sie zugleich für jede Aufgabe Zuständigkeiten festlegen und einen Termin, zu dem die Aufgabe spätestens erledigt sein soll, entwickelt sich daraus die Feinplanung Ihres Projekts.

Kontinuierliche Prüfung

Mithilfe von Meilensteinen überprüfen Sie an wichtigen Punkten, ob Sie Ihre Projektplanung anpassen müssen.

Verstetigt sich ein Vorhaben, entwickeln sich damit in der Regel auch Strukturen und feste Abläufe. Das Projekt „läuft“. Sie werden sich neue Ziele setzen, die Wirkung Ihres Projekts überprüfen, aber auch immer wieder neu analysieren, ob und ggf. wie sich Rahmenbedingungen und/oder Bedarfe verändert haben. Nur dann kann sich Ihr Vorhaben sich zielgruppenorientiert weiterentwickeln.