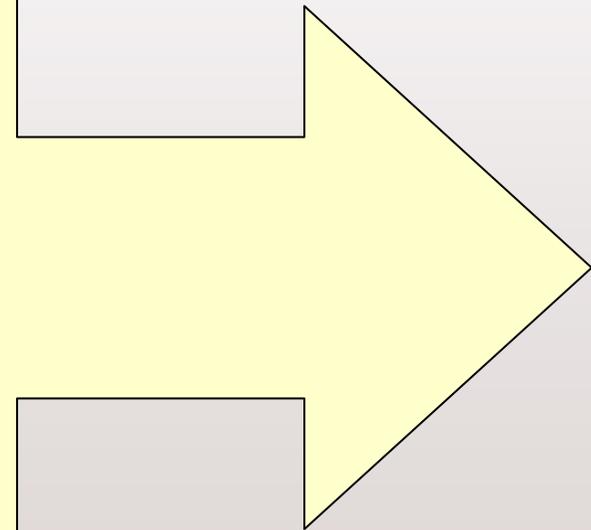


Zielfindung und Zielexplication

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand

- Ziele werden vor dem Hintergrund von Werten festgelegt und bezeichnen etwas Erstrebenswertes
- Ziele enthalten eine Selbstverpflichtung
- Wenn sich die Beteiligten in den Zielen wiederfinden, dann setzen Ziele Ideen und Energie frei und bündeln zur Verfügung stehende Kräfte und Ressourcen
- Ziele zu haben, hilft bei vielen Entscheidungen
- Ziele geben Sicherheit, bei Vorhaben und Projekten auf der Spur zu bleiben
- Auch das teilweise Erreichen von wichtigen Zielen kann als Erfolg verbucht werden



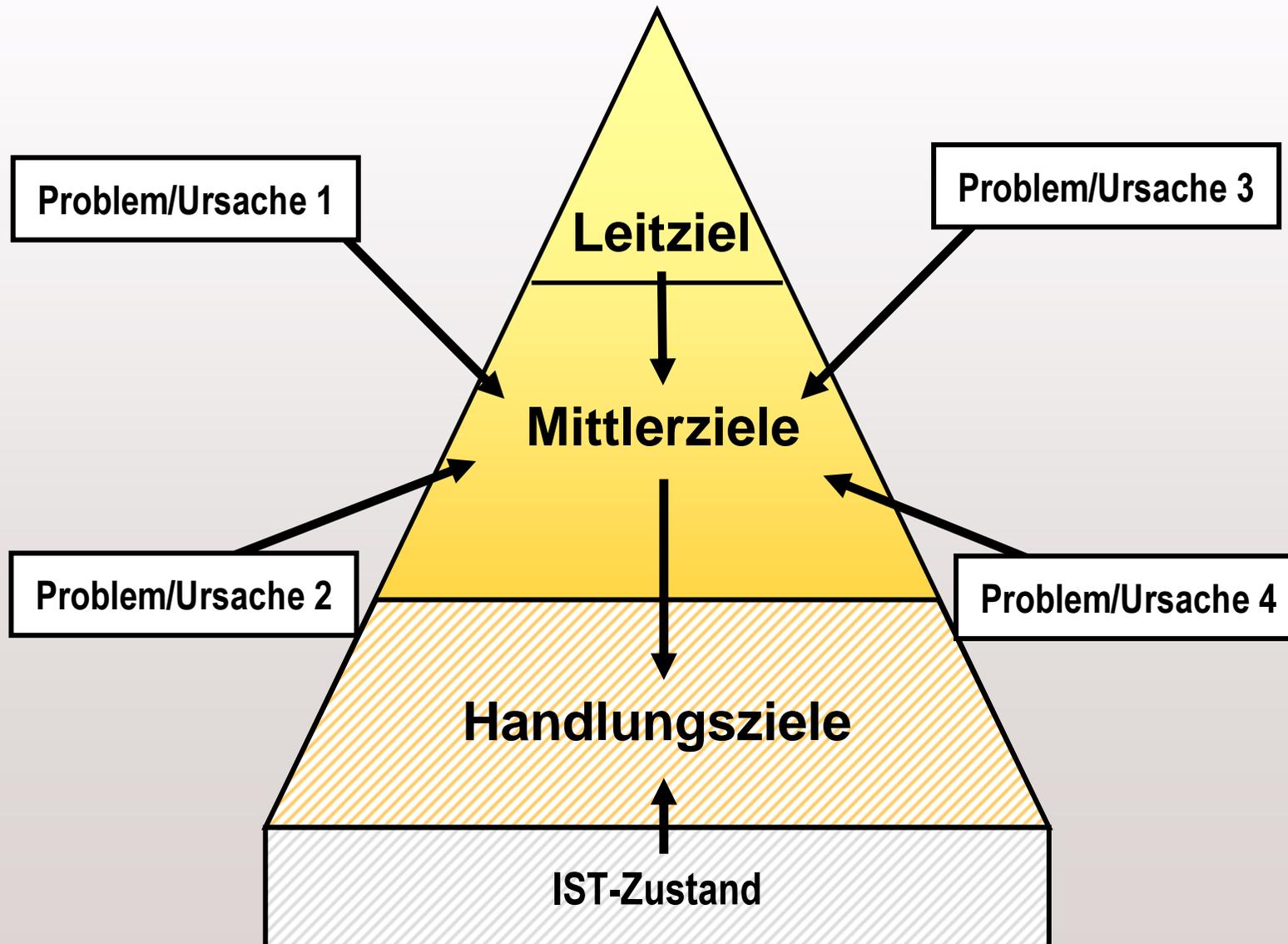
Zielorientierung heißt Lösungsorientierung

Ziele sollten positiv formuliert sein

- Positive Zielformulierungen lenken die Aufmerksamkeit auf die Lösung eines Problems (SOLL-Zustand)
- Positive Zielformulierungen haben eine große Anziehungskraft auf unterschiedliche Personen, setzen schöpferische Kräfte frei und motivieren
- Positive Zielformulierungen fördern die Integration unterschiedlicher Aktivitäten und erleichtern die Zusammenarbeit

Negative Zielformulierungen werden auch Vermeidungsziele genannt

- Negative Zielformulierungen lenken die Aufmerksamkeit auf das Problem (IST-Zustand) und nicht auf die Lösung
- Negative Zielformulierungen fördern eher die Zusammenarbeit von Problemexperten und Problemspezialisten
- Negative Zielformulierungen können die Zusammenarbeit mit anderen erschweren



Leitziele sollen deutlich machen, wofür ein Projekt steht

Checkliste zur Formulierung von Leitzielen – Leitziele sollten ...

- ✓ dauerhaft gelten, weil grundlegende Wertentscheidungen einfließen
- ✓ den Auftrag des Projekts deutlich zum Ausdruck bringen
- ✓ attraktiv sein, eine hohe Akzeptanz und ein positives Image schaffen
- ✓ eine Herausforderung sein
- ✓ positive besetzte Bilder vom erstrebten Zustand auslösen
- ✓ Ideen dazu auslösen, welche konkreten Schritte erforderlich sind
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ glaubhaft sein
- ✓ Spielraum für individuelle Ausgestaltung lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein, wenn mehrere Leitziele formuliert werden

Mittlerziele benennen die wesentlichen Aspekte der Aufgabe

Checkliste zur Formulierung von Mittlerzielen – Mittlerziele sollten ...

- ✓ Bestandteile der Leitziele konkretisieren
- ✓ wichtige Problemursachen und Annahmen über die Zielgruppe, den Kontext und die verfügbaren Ressourcen einbeziehen
- ✓ eine positiv besetzte Herausforderung darstellen
- ✓ Akzeptanz bei Zielgruppe, Träger, Fachleuten, Geldgebern finden
- ✓ realistisch und zumindest teilweise erreichbar sein
- ✓ Ideen dazu auslösen, wie Handlungsziele aussehen könnten
- ✓ prägnant, leicht verständlich und eingängig formuliert sein
- ✓ Spielraum für verschiedene Handlungsziele lassen
- ✓ widerspruchsfrei sein

Handlungsziele richten die alltägliche Praxis aus

Checkliste zur Formulierung von Handlungszielen – Handlungsziele sollten ...

- ✓ **smart** sein (*engl. für pfiffig*) – d.h. **spezifisch** (ein konkretes Teilziel ist angegeben), **messbar**, **akzeptabel** (ein Minimalkonsens darüber, dass das Ziel verfolgt werden soll), **realistisch** (das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar) und **terminiert** (ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)
- ✓ auf Besonderheiten reagieren
- ✓ Mittlerziele umsetzen
- ✓ positiv formuliert sein
- ✓ eine (nicht zu große!) Herausforderung darstellen
- ✓ **möglichst wenig** Spielraum lassen
- ✓ eindeutig formuliert sein, so dass ein Kollege/eine Kollegin dasselbe darunter versteht

Kurze Grammatik der Zielformulierens

- Ein Satz, d.h. ein Hauptsatz und maximal ein Nebensatz
- Den Zielzustand positiv formulieren
- Den Zielzustand in der Gegenwartsform ausdrücken
- Mit dem Subjekt beginnen
- Verb im Aktiv
- Feinziele „smart“ formulieren
- Ziele zunächst mit Blick auf die Wirkungen formulieren (Outcome-Ziele; Wirkungsziele)