

Arbeitshilfe

Projekte steuern mit Zielen

Qualitätswerkstatt Modellprojekte
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



Inhalt

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten	3
2. Projekte steuern mit Zielen.....	4
2.1 Bedeutung und Funktion von Zielen	4
2.2 Das Qualitätswerkzeug Zielkreuz	9
2.3 Tipps für den Einsatz des Zielkreuzes	12
IMPRESSUM	16
Anlage Zielkreuz	
Anlage Maßnahmenplan	

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten

Woran denken Sie, wenn Sie an Qualitätsmanagement denken?

- ✓ An gelingende Kooperationen, lebendige Kommunikation, Sensibilität für Veränderungen und überzeugende Projektarbeit, kurz: an gute Arbeit!
- ✓ Oder an eine Fülle von Verfahren, Prozessdefinitionen und Dokumenten, die ihre Flexibilität einschränken und Standardisierungen an unpassenden Stellen erzwingen?

Das Team der Qualitätswerkstatt möchte Sie bei der Umsetzung Ihres Modellprojekts unterstützen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die in den Modellprojekten angelegte Qualität sichtbar machen, nutzen und weiterentwickeln.

Wir verstehen unsere Angebote als Hilfe zur Selbsthilfe und möchten Ihnen dabei helfen, an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass Ihre Projektidee Wirklichkeit wird und nachhaltig gelingt.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ stehen dabei das Engagement der Menschen zu gesellschaftspolitischen Themen und die Wirksamkeit der Projekte zu ausgewählten Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum und zur Radikalisierungsprävention im Vordergrund.

Die **Arbeitshilfen der Qualitätswerkstatt** werden in Fachworkshops gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Modellprojekten des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ausprobiert.

Das heißt, nach der **Information**, also der Bereitstellung einer thematischen Arbeitshilfe, haben Sie mit diesem Qualitätswerkzeug Gelegenheit zur praktischen **Erprobung** in Rahmen eines Fachworkshops. Unerlässlich ist die anschließende **Reflexion**, um den **Transfer** in Ihre alltägliche Praxis zu sichern. Hier sollten Sie sich fragen: Wie relevant ist das Thema für Ihr Arbeitsfeld? Welche neuen Erkenntnisse und Handlungsoptionen eröffnet das Werkzeug? Wo sind ggf. Anpassungen an Ihre spezifischen Bedürfnisse sinnvoll?

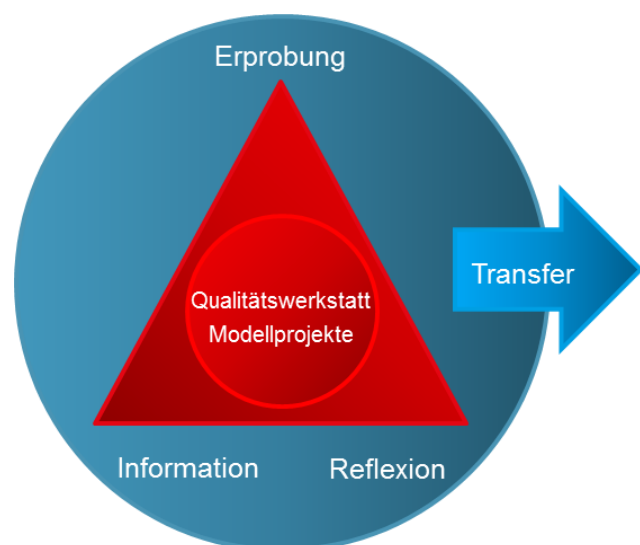


Abbildung: Didaktisches Dreieck

Erfahrungen und Ergebnisse aus den Fachworkshops greifen wir auf und entwickeln anschließend die Arbeitshilfen weiter.

2. Projekte steuern mit Zielen

Wenn Sie dieses Kapitel gelesen haben, kennen Sie die Bedeutung einer klaren Zielorientierung für den Projekterfolg. Sie sind vertraut mit den wichtigsten Begrifflichkeiten rund um das Thema Steuerung mit Zielen und sind in der Lage, mehrdimensionale, eindeutig überprüfbare Ziele aufzustellen. Sie wissen um Nutzen (und Grenzen) von Zielen und Maßnahmenplänen und um die Unvermeidbarkeit von Zielkonflikten. Mit dem Zielkreuz haben Sie ein Qualitätswerkzeug zur Hand, das aussagefähige Ziele zu formulieren hilft, die – unterstützt von daraus abgeleiteten Maßnahmenplänen – Ihren Projekten zum Gelingen verhilft.

2.1 Bedeutung und Funktion von Zielen

Eine klare Zielorientierung ist unverzichtbar

Organisationen und Modellprojekte existieren nicht um ihrer selbst willen, sondern zu einem bestimmten Zweck. Ausgangspunkt dieser Zweckorientierung sind die Bedürfnisse der jeweiligen Adressat(inn)en, Zielgruppen und Kund(inn)en sowie die Rahmenbedingungen insgesamt.

Modellprojekte im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ dienen – allgemein ausgedrückt – der Bekämpfung gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, der Demokratiestärkung im ländlichen Raum und der Radikalisierungsprävention. Doch das ist nur ein allgemeiner Zweck und ohne besondere Aussagekraft für das einzelne Modellprojekt. Erst eine griffige, aussagefähige Präzisierung des Projektzwecks in Form von Zielen ermöglicht es, Strategien zu entwickeln, materielle und personale Ressourcen zu akquirieren und so zu organisieren, dass bestmögliche Resultate erreicht werden können.

Auf den Punkt gebracht: Ziele orientieren und geben Handlungssicherheit – ohne miteinander ausgehandelte und an alle Beteiligten kommunizierte Ziele ist das Gelingen eines Projekts unwahrscheinlich, denn wie ließe sich der Projektverlauf steuern und woran er-messen, ob das Projekt gelungen ist?

Deshalb sollte im Mittelpunkt der Steuerungsaktivitäten immer stehen:



Abbildung: Zielkreislauf

Ziele geben Profil, Orientierung, Maßstab und Ausrichtung

Richtig formuliert und eingesetzt, erfüllen Ziele folgende Funktionen:

- **Orientierung:** Zielsetzungen stellen die grundlegende Strategie eines Projekts dar. Sie sind Orientierung des Handelns und Maßstab zur Bewertung der erreichten Resultate.
- **Fokussierung:** Ziele ermöglichen die Bündelung der Ressourcen und fokussieren die Aufmerksamkeit und das Engagement der Beteiligten.
- **Planungsgrundlage:** Aus Zielen lassen sich spezifische Maßnahmen und Aufgaben ableiten.
- **Soll-Ist-Vergleich:** Anhand der Ziele lassen sich Indikatoren aufstellen, mit denen die Zielerreichung – und damit der Erfolg des Projekts – überprüft werden kann.

Ziele planen und gezielt davon abweichen

Aussagekräftige Ziele sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für wirksame Projekte. Allerdings sollten Ziele und die auf Zielen basierenden Maßnahmenpläne nicht als statisches, von äußeren Veränderungen unbeeindrucktes Korsett behandelt werden, sondern als Orientierung

oder auch als »**Abweichungsbeobachtungsinstrument**«. Denn nur, wenn Sie ein Ziel haben, können Sie Abweichungen vom gewünschten oder vermuteten Verlauf erkennen.

Die Maxime lautet: Handlungsfähig bleiben!

Ziele und Pläne machen also (un)erwartete Entwicklungen sichtbar, sodass Sie steuern und reagieren können und handlungsfähig bleiben: Indem Sie beispielsweise den Plan verändern, falls gute Gründe dafür sprechen, oder indem Sie mit veränderten Mitteln und Maßnahmen für die Planerreichung sorgen.

In jüngster Zeit gibt es eine Tendenz, anstelle von Zielmanagement von Chancen- oder Optionenmanagement zu sprechen. Damit soll vor allem ausgedrückt werden, dass fixe Ziele und vereinbarte Maßnahmen nicht den Blick verstellen sollen für die Gunst des Augenblicks. Manchmal bieten sich während der Laufzeit von Projekten ungeahnte Situationen, Möglichkeiten zu Kooperationen, Ideen für Angebote, die zu Beginn des Projekts nicht absehbar waren. Diesen »Kairos« – wie der rechte Zeitpunkt bei den alten Griechen genannt wurde – nicht zu nutzen, nur weil die definierten Ziele und Maßnahmen nicht dazu passen, würde heißen, der Planung einen höheren Stellenwert zu geben als dem Gelingen des Projekts. Da Ziele in unserem Verständnis aber gerade dazu dienen sollen, den Blick zu schärfen und das Potenzial von Situationen wahrzunehmen und zu verfolgen, wollen wir nicht auf den »Kairos« verzichten, sondern dazu anregen, auch einmal formulierte Ziele und fixierte Maßnahmenpläne in Frage zu stellen und zu verändern, wenn veränderte Bedingungen und ungeahnte Potentiale dies sinnvoll erscheinen lassen.

Zieldimensionen und Zielebenen

Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ beziehen Stellung zu gesellschaftspolitischen Themen. Dieser grundlegende Auftrag und Projektzweck muss noch durch **spezifische inhaltliche Ziele** gefüllt bzw. operationalisiert werden.

Neben den **inhaltlichen** Zielen stehen **finanzielle und organisationale** bzw. **trägerbezogene Ziele**. Das Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt wird durch **gesellschaftspolitische Ziele** gestaltet, sodass sich insgesamt **vier zentrale Zieldimensionen** unterscheiden lassen. Im Regelfall werden Ihre Projektziele insbesondere die inhaltliche und die finanzielle Dimension berücksichtigen, doch auch organisationale bzw. trägerbezogene Dimensionen können nicht per se ausgeblendet werden.

Die übergeordneten gesellschaftspolitischen Ziele sind im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ mit der Förderrichtlinie bereits vorgegeben und bilden damit das Fundament für die Zielentwicklung. Des Weiteren sind bei der Zielentwicklung unterschiedliche **Zielebenen** zu berücksichtigen. Gängig ist die Unterscheidung in:

- **Übergeordnete Leitziele**¹, die die Grundausrichtung des Projekts verdeutlichen,
- **daraus abgeleitete Mittlerziele**, die das Leitziel in Teilbereiche zerlegen und zwischen Leit- und Handlungszielen vermitteln, und
- **auf die konkrete Praxis gerichtete Teil- oder Handlungsziele**, die eindeutig formuliert sind und die im Projekt geplanten Interventionen und Maßnahmen festlegen (vgl. Maßnahmenpläne).



Abbildung: Zielebenen

¹ Die Leitziele werden im Kontext des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ als Hauptziele bezeichnet.

Zielkonflikte verstehen und bewältigen

Fördermittelgeber, Auftrag gebende Organisationen, teilnehmende Adressat(inn)en, einzelne Teammitglieder und Netzwerkpartner haben jeweils besondere Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen, die im Widerspruch stehen können zu Ihren Zielen.

Zielkonflikte sind deshalb keine Ausnahme, sondern gehören zum Alltag und zum Aushandlungsprozess immer dazu. Insbesondere zwischen den unterschiedlichen Zieldimensionen sind Interessenskonflikte häufig unvermeidbar.

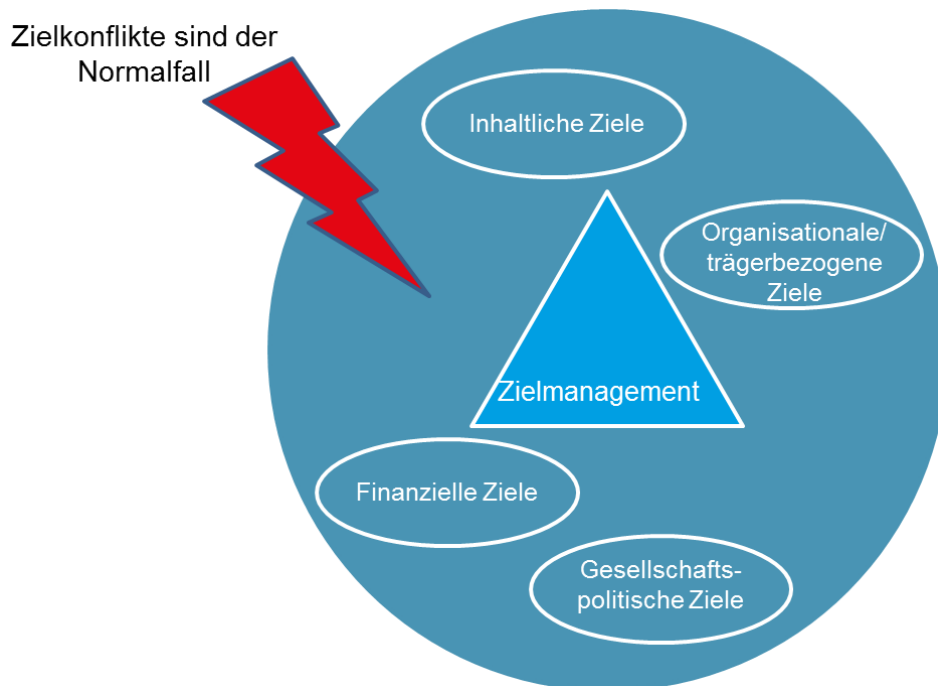


Abbildung: Zieldimensionen und Zielkonflikte

Gerade deshalb können eindeutige Entscheidungen für klare Ziele Ihre koordinierte Handlungsfähigkeit sichern. Denn ohne ausgehandelte Zielfindung folgt jede/r Beteiligte den individuellen Handlungszielen, ohne dass der ausgewiesene Beitrag zum übergeordneten Ziel geklärt ist und ohne Kriterien dafür, ob und wie das Handeln im Projekt zum Erfolg beigetragen hat.

Mit dem Zielkreuz lernen Sie ein Instrument kennen, das sich gut zur gemeinsamen Aushandlung und Abstimmung von Leitzielen in Modellprojekten eignet, da hier mögliche unterschiedliche Perspektiven sichtbar und verhandelbar gemacht werden durch die Untersuchung von Sinn/Zweck, Kunde/Zielgruppe, Ergebnis/Endprodukt und Erfolgs-/Qualitätskriterien Ihrer Projektziele.

2.2 Das Qualitätswerkzeug Zielkreuz

Die Zielformulierung ist ein wesentlicher Grundstein für den Projekterfolg! Das Zielkreuz ist ein Instrument, mit dessen Hilfe Sie sehr effizient in Gruppen zu einer **abgestimmten Zielfindung** kommen können.

Der allgemeine Projektzweck, wie er im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ vorgegeben ist, lässt eine ganze Bandbreite möglicher Ziele zu. Um zu den handlungsleitenden und relevanten Zielen zu kommen, sollte nicht in aller Eile ein nahe liegendes Ziel vereinbart werden, sondern die Projektinitiator(inn)en sollten sich hierfür (immer wieder) Zeit nehmen.

Bei der Aufstellung der richtigen Ziele mit dem Zielkreuz ist Folgendes zu klären:

Sinn/Zweck: Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt? Welche Probleme und Erwartungen sind uns bekannt?

Kunde/Zielgruppe: Für wen tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist unser Auftraggeber? An welche Adressat(inn)en wenden wir uns? Wer sind die Abnehmer/-innen unserer Leistung?

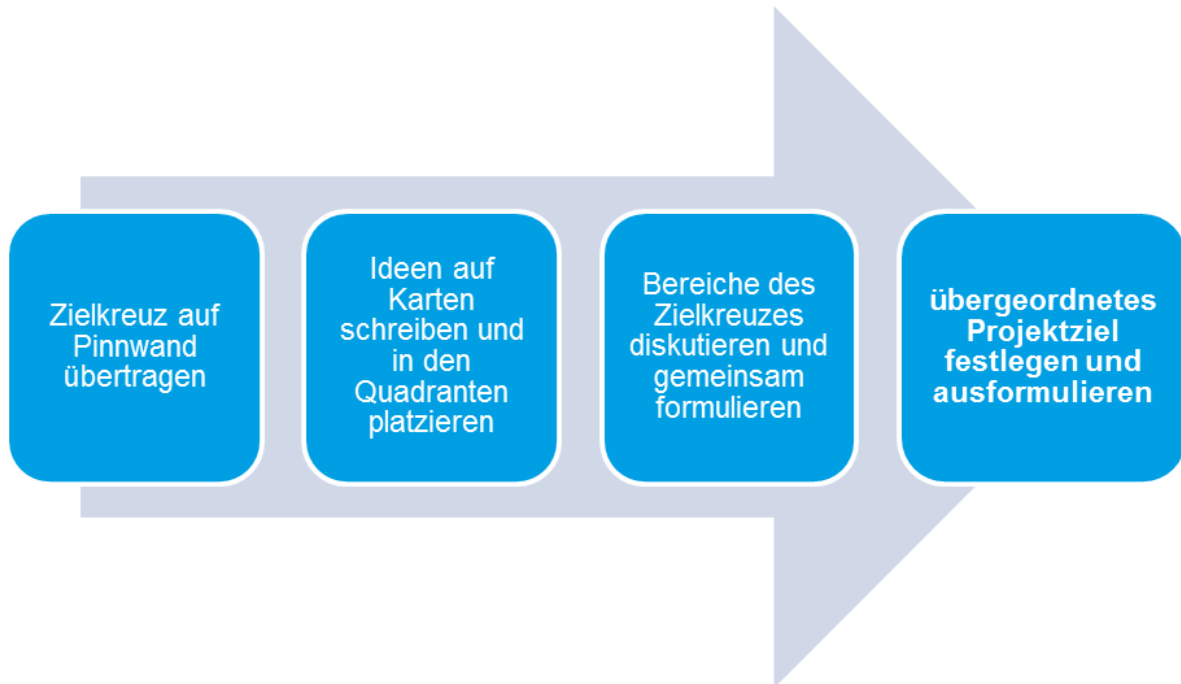
Ergebnis/Endprodukt: Welches konkrete Ergebnis soll am Ende herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?

Erfolgs-/Qualitätskriterien: Woran erkennen wir, dass das Projekt gelungen ist? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?

Anwendung des Zielkreuzes:

1. Übertragen Sie das Zielkreuz auf eine Pinnwand (s. Vorlage in der Anlage dieser Arbeitshilfe).
2. Alle Mitglieder der Zielfindungsgruppe schreiben ihre Ideen und Vorschläge zu allen Bereichen auf Moderationskarten und heften diese in die entsprechenden Rubriken. Achten Sie dabei auf möglichst konkrete, operationalisierbare Aussagen oder formulieren Sie in den einzelnen Zielbearbeitungsfeldern bereits operationalisierte Teil-/Handlungsziele.
3. Anschließend diskutiert die Gruppe die einzelnen Bereiche und einigt sich jeweils auf gemeinsame Formulierungen.

4. Abschließend wird dann das gemeinsame Projektziel festgelegt und ausformuliert. Formulieren Sie Ihr Projektziel so, als sei es bereits erreicht, d. h. aus einer gedanklich bereits vollzogenen Zukunft heraus (siehe Beispiel).



Das folgende Beispiel soll das **Arbeitsprinzip** mit dem Zielkreuz verdeutlichen:

Beispiel: Zielformulierung für eine Migrantenselbstorganisation gegen Islamfeindlichkeit und Alltagsrassismen

<p>1. Sinn/Zweck: Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt? Welche Probleme und Erwartungen sind uns bekannt?</p> <ul style="list-style-type: none"> Phänomene der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit werden in Migrantenselbstorganisationen und -communities sowie in der breiten Öffentlichkeit oft tabuisiert. Wir wollen für solche Phänomene sensibilisieren und 	<p>2. Kunde/Zielgruppe: Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist unser Auftraggeber? An welche Adressat(inn)en wenden wir uns? Wer sind die Abnehmer/-innen unserer Leistung?</p> <ul style="list-style-type: none"> Unsere Zielgruppe im engeren Sinne sind Migrantenselbstorganisationen und Migrantencommunities im Münchener Großraum. Auf breiter Ebene zielen wir auf die Aufklärung und Sensibilisierung der gesamt-
---	---

<p>Diskriminierungserfahrungen von Migrant(inn)en nicht nur als »Opfer«, sondern auch als »Täter« gesellschaftlich diskutierbar machen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Damit wollen wir zu einer Gesellschaft beitragen, die sich bewusst und offen gegen Phänomene gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit abgrenzt – auch in tabuisierten Bereichen. 	<p>gesellschaftlichen Öffentlichkeit für das oft tabuisierte Thema der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit bei Migrant(inn)en.</p>
<p>3. Ergebnis/Endprodukt:</p> <p>Was soll am Ende als Ergebnis konkret herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir formulieren gemeinsam mit anderen relevanten Akteur(inn)en eine Charta gegen Islamfeindlichkeit und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. • Wir führen Schulungen für Multiplikator(inn)en in den Migrantenselbstorganisationen durch. • Wir organisieren Veranstaltungen und Infostände für die breite Öffentlichkeit. 	<p>4. Erfolgs-/Qualitätskriterien:</p> <p>Woran erkennen wir, dass das Projekt gelungen ist? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Charta ist publiziert und wird von der Öffentlichkeit wahrgenommen (z. B. über Medienberichte und Verteilung von Flugblättern). • Mindestens drei Multiplikator(inn)enschulungen haben bis Ende 2017 stattgefunden und wurden von den Teilnehmenden positiv evaluiert.
<p>Formulierung des übergeordneten Projektzieles²:</p> <p>Wir sensibilisieren Migrantenselbstorganisationen und -communities für Phänomene gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, insbesondere für Phänomene der Muslimfeindlichkeit und Alltagsrassismen. Dabei zielen wir auch auf eine erweiterte Wirksamkeit unseres Projekts in der breiten Öffentlichkeit ab und erreichen damit mehr Engagement in der Münchener Bevölkerung, die sich aktiv und offen gegen Phänomene gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit abgrenzt.</p>	

In der **Anlage** finden Sie eine Vorlage für Ihre eigene Arbeit mit dem Zielkreuz.

² Denkbar sind auch mehrere Leitziele bzw. übergeordnete Ziele zu einem Modellprojekt.

2.3 Tipps für den Einsatz des Zielkreuzes



Machen Sie Betroffene zu Beteiligten!

Je mehr Personen Sie in die Zielformulierung integrieren, die von dem Modellprojekt betroffen sind, desto wahrscheinlicher wird es, dass Ihre Projektziele von den wesentlichen Beteiligten getragen und unterstützt werden. Arbeiten Sie daher nicht alleine im stillen Kämmerlein mit dem Zielkreuz, sondern mindestens mit Ihrem gesamten Projektteam. Es kann auch sinnvoll sein und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Zielkonflikten im späteren Projektverlauf senken, wenn Sie weitere Entscheidungsträger und Multiplikator(inn)en aus der Organisation zur Zielformulierung einladen. Wir empfehlen auch, Vertreter(inn)en der Zielgruppen Ihres Projekts am Zielfindungsprozess zu beteiligen.



Formulieren Sie das Projektziel erst zuletzt!

Es ist ganz wichtig, dass Sie nicht mit der Formulierung des Projektziels beginnen und anschließend das festgelegte Ziel argumentativ absichern. Gehen Sie unbedingt umgekehrt vor – überlegen Sie, was aus den vier verschiedenen Perspektiven wichtig ist (zunächst individuell, dann abgestimmt in der Gesamtgruppe) und leiten Sie daraus das übergeordnete Ziel ab. Falls Ihnen im Prozess schon Ideen für die Zielformulierung kommen, können Sie diese natürlich auch notieren – als vorläufige Diskussionsgrundlage. Sie werden vermutlich die Erfahrung machen, dass sich Ihr Ziel im Laufe des Prozesses schärft und verändert – das ist beabsichtigt.



Be smart!

Die Wirksamkeit von Zielen lässt sich durch bestimmte Formulierungen erhöhen. Hierfür bietet sich die »SMART-Formel« an:

- **S:** spezifisch – konkret und erreichbar formuliert,
- **M:** messbar – mit eindeutigen Erfolgskriterien versehen,
- **A:** attraktiv – herausfordernd und in positiver Weise Zukunft gestaltend,
- **R:** realistisch – an vorhandene (oder akquirierbare) Ressourcen geknüpft,
- **T:** terminiert – mit einer eindeutigen und umsetzbaren Zeitplanung unterlegt.

Die Arbeit mit dem Zielkreuz sorgt dafür, dass Ihre Ziele smart, also spezifisch und überprüfbar sind (vor allem durch die Felder Ergebnis/Endprodukt und Erfolgs-/Qualitätskriterien). Ob Ziele als Richtschnur für das Projekthandeln geeignet sind, lässt sich auch daran erkennen, ob das »a« in smarte Ziele berücksichtigt wurde: Wenn die Ziele für die Beteiligten attraktiv sind, wenn es sich lohnt, dafür in Aktion zu gehen, können Ziele motivieren und eine inhaltliche Ausrichtung bieten. Positiv formulierte Ziele sind attraktiv und motivieren stärker als die Abgrenzung von einem negativen Zustand. Es lohnt sich, konkret zu benennen, worin die Verbesserung genau bestehen soll, statt die Verhinderung eines Missstandes als Ziel anzugeben.



Legen Sie eindeutige Verantwortlichkeiten fest!

(Handlungs-)Ziele können eine Selbstverpflichtung aller Projektbeteiligten oder eines Teams sein. Gerade in langfristigen und komplexen Projekten mit vielen Beteiligten (zum Beispiel in so genannten Netzwerkprojekten) kann es sinnvoll sein, mit jedem Ziel auch die folgenden Fragen zu klären:

- Wer verpflichtet sich, ein bestimmtes Ziel zu erreichen?
- Wer verfolgt und überprüft, ob das Projekt, die Arbeitsgruppe oder die einzelnen Kooperationspartner die Maßnahmen zur Zielerreichung umsetzen?
- Wie und von wem wird die Erinnerung an die Ziele wach gehalten?
- Mit wem müssen die Verantwortlichen das Ziel und seine Umsetzung aushandeln und abstimmen?
- Mit welchen anderen Zielen steht das Ziel möglicherweise im Konflikt? Wie kann damit funktional umgegangen werden?



Operationalisieren Sie Ihre Handlungsziele als Maßnahmenpläne!

Ausgehend von den im Zielkreuz festgelegten Zielen sind in späteren Schritten entsprechende **Maßnahmenpläne** aufzustellen. Daraus leiten sich bestimmte Aufgaben und Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten ab. Schließlich ist der Stand der Zielerreichung bzw. der Stand der Maßnahmendurchführung in festgelegten Abständen zu reflektieren und zu bewerten, damit rechtzeitig nachgesteuert bzw. die Zielerreichung festgestellt werden kann. In der **Anlage** finden Sie eine Vorlage für einen Maßnahmenplan.



Nutzen Sie Ihre Projektziele zur Planung der Zukunft und zur Reflexion der Vergangenheit!

Ihre mit dem Zielkreuz entwickelten Ziele können Sie sowohl für die Planung des Projektverlaufs nutzen, also zur Gestaltung der Zukunft, als auch für die Reflexion des bisherigen Projektverlaufs, also für den Review des Projekts. Dabei können Fragen hilfreich sein wie: Wie ist der Stand unserer Zielerreichung? Haben sich unsere Umweltbedingungen und/oder unsere Ressourcen im Projektverlauf verändert? Welche Auswirkungen hat das ggf. auf die formulierten Projektziele und/oder die Festlegungen in den einzelnen Quadranten des Zielkreuzes? Damit ist das Zielkreuz ein umfassendes Steuerungsinstrument für das Gelingen Ihrer Projektziele.

Was lohnt sich, noch zu beachten? Stellen Sie von Anfang an sicher, dass Ihre Ziele transparent und nachvollziehbar sind. Schaffen Sie Spielraum für Beteiligungsprozesse, v. a. im Hinblick auf Wünsche und Interessen Ihrer Kund(inn)en/Zielgruppe(n). Achten Sie auch darauf, dass Sie nicht zu viele Ziele auf einmal verfolgen. Bei einem langen Projektzeitraum ist es wichtig, mit Teilzielen zu arbeiten und damit eine inhaltliche sowie zeitliche Priorisierung vorzunehmen. So haben Sie auch von Beginn an Gelegenheit, (kleine) Erfolge sichtbar machen zu können. Gemeinsame Erfolge feiern, schafft Motivation und Vertrauen!

Die partizipative Entwicklung, Aushandlung und Weiterentwicklung von Projektzielen ist ein Lernprozess und damit auch das Erleben von Demokratie in der Projektarbeit.

Leseempfehlungen

Qs 21 – Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden

Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-2982-Qs-21_property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

Strategien der Zielfindung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle

Eine Arbeitshilfe für die Lokalen Bündnisse für Familie

Deutsches Jugendinstitut und Sozialwissenschaftliches Institut München

http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/Lok_Buend_Praxisinfo/315_StrategienZielfindung090205.pdf

Mit 10 Schritten das Handeln gestalten – Eine Arbeitshilfe für den Prozess der strategischen Arbeit mit Zielen

Jugendrotkreuz

<http://jugendrotkreuz.de/fileadmin/dokumente/JRK-Arbeitshilfe.pdf>

Arbeitshilfe Zielsteuerung

Programmbegleitung „Gute Arbeit für Alleinerziehende“

[http://www.gute-arbeit-alleinerziehende.de/assets/documents/01-](http://www.gute-arbeit-alleinerziehende.de/assets/documents/01-Materialien%20aus%20der%20Programmbegleitung/Arbeitshilfe_Zielsteuerung_Programmbegleitung.pdf)

[Materialien%20aus%20der%20Programmbegleitung/Arbeitshilfe_Zielsteuerung_Programmbegleitung.pdf](http://www.gute-arbeit-alleinerziehende.de/assets/documents/01-Materialien%20aus%20der%20Programmbegleitung/Arbeitshilfe_Zielsteuerung_Programmbegleitung.pdf)

Arbeitshilfe Zielentwicklung

Servicestelle „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“

<https://www.gesbit.de/blog/blog-detail/news/detail/News/arbeitshilfe-zielentwicklung/>

IMPRESSUM

Herausgeber: Qualitätswerkstatt Modellprojekte

GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Str. 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

qualitaetswerkstatt@gesbit.de

www.gesbit.de

ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

30161 Hannover

Tel.: +49 (0) 511 – 397 55 23

E-Mail: kontakt@artset.de

Internet: www.artset.de

Version 2.0, Stand Juli 2016

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**