



1. Grundlegende Fragen zu Projektzielen

Wann sollen wir Ziele formulieren?

Die Ziele geben die Ausrichtung Ihres Projekts vor. Ausgehend von der Beschreibung und Analyse der Problem- oder Fragestellung, die Ihrem Projekt zugrunde liegt, sollten Sie daher im Zuge der Projektplanung so bald wie möglich systematisch folgende Frage beantworten: Was möchten wir mit unserem Projekt erreichen?

Erst wenn die Ziele – also die erwünschten Ergebnisse - des Projekts definiert sind, stellt sich die Frage nach den geeigneten Methoden, d.h. dem Weg zum Ziel.

Zu Beginn eines Projekts können manchmal erst grobe Ziele formuliert werden. Diese sollten jedoch im Zuge der Detailplanung des Projekts verfeinert und spezifiziert werden. Externe Evaluator/innen oder Projektbegleiter/innen können den Prozess der Zielklärung und -spezifizierung fachlich unterstützen.

Wen sollen wir in die Zielfindung mit einbeziehen?

Bei der Festlegung der Ziele gilt es, die Sichtweisen und Interessen wichtiger am Projekt beteiligter Gruppen zu berücksichtigen. Neben dem Projektteam und den Projektauftraggeber/innen kann es daher sinnvoll sein, auch die Zielgruppe/n des Projekts oder andere Akteur/innen des Settings in die Reflexion und Festlegung der Ziele einzubinden. Gemeinsame Ziele haben eine motivierende Kraft, erhöhen die Akzeptanz von Maßnahmen bei den Zielgruppen und gewährleisten, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen.

Was verlangt der FGÖ in Bezug auf Projektziele?

Die Qualitätskriterien und Anforderungen für die Formulierung von Projektzielen sind im Projektguide (Punkt 5.1 „Vision und Ziele“) dargestellt. Grundsätzlich müssen zum Zeitpunkt der Antragstellung zumindest die Grobziele des Projekts definiert sein. Spezifizierte Feinziele, sowie die Indikatoren („Anzeiger“) zur Überprüfung der Zielerreichung sind spätestens im ersten Zwischenbericht an den FGÖ darzulegen.



Was, wenn sich Ziele im Projektverlauf ändern?

Projekte sind lebendige Prozesse – es kann daher durchaus vorkommen, dass sich ein Ziel im Projektverlauf als nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form erstrebenswert herausstellt. Neues Wissen, veränderte Rahmenbedingungen oder auch Ergebnisse einer projektbegleitenden Evaluation können es nötig machen, Ziele im Projektverlauf zu überarbeiten. Wenn eine Änderung der Ziele auch zu einer Änderung der Aktivitäten des Projekts führt, so sind die geplanten Änderungen dem FGÖ vorab mitzuteilen und durch den FGÖ zu bewilligen. Kleine Änderungen, die keine Auswirkungen auf den geplanten Projektablauf haben, sind im jeweils nächsten Zwischenbericht an den FGÖ darzustellen und zu begründen.

2. Basiswissen zu Zielen¹

Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand. Ein Projektziel beschreibt also einen künftigen Soll-Zustand, der durch bestimmte Handlungen im Projekt erreicht werden soll, d.h. ein erwünschtes Ergebnis des Projekts.

Mit einem Ziel wird etwas ausgedrückt, das für die Person oder Gruppe, die es formuliert, erstrebenswert ist. Im Gegensatz zu Ergebnissen, die sich zufällig einstellen, wird mit einem Ziel eine konkrete Absicht verfolgt.

Wozu eigentlich Ziele setzen?

Gute Zielformulierungen stiften einen Nutzen für Projektdurchführende, Projektbeteiligte und Projektauftraggeber/innen oder Fördergeber/innen.

- Zielformulierungen schaffen Klarheit darüber, welchem Zweck und welcher Absicht ein Projekt insgesamt dient. Sie legen fest, was am Ende eines Projekts für welche Zielgruppe erreicht oder bewirkt sein soll und geben damit die grundlegende Richtung eines Projekts an. Diese Festlegung ermöglicht es auch, Entscheidungen über die Maßnahmen zu treffen, mit deren Hilfe diese Ziele erreicht werden sollen.

¹ Der folgende Text wurde unter Zuhilfenahme des praxisorientierten Leitfadens „Zielfindung und Zielklärung“ des dt. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.: 1999; Autor/innen: Beywl & Schepp-Winter) erstellt. Details siehe Literaturhinweise.



- Erst klar formulierte Ziele ermöglichen eine Überprüfung, ob erwünschte Wirkungen tatsächlich erzielt werden konnten und in welchem Ausmaß angestrebte Ergebnisse erreicht wurden. Ziele dienen damit der Überprüfung der Effektivität eines Projekts.
- Die Arbeit mit Zielen verlangt es, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen, wohin die begrenzten Mittel fließen sollen - „Welche Zielerreichungen oder Maßnahmen versprechen den größten Nutzen?“ „Wo ist eine schnelle Veränderung am dringendsten erforderlich?“. Zielformulierungen betreffen damit auch die Effizienz eines Projekts – also die Relation zwischen den eingesetzten Mitteln und der Zielerreichung.
- Klar formulierte Ziele ermöglichen eine systematische Evaluation und Qualitätsentwicklung. Der Zyklus „Ziele setzen – Auswahl und Durchführung von Interventionen vor dem Hintergrund dieser Ziele – systematische Überprüfung der Zielerreichung und Wirkungen“ ermöglicht kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung.
- Für die Kommunikation nach Außen dienen Ziele zum einen dazu, Transparenz zu schaffen, z. B. gegenüber Projektauftraggeber/innen oder Fördergeber/innen: „Wurden die Mittel zweckentsprechend verwendet?“ „Welche Interventionen haben sich als wirksam erwiesen?“. Zum anderen haben klare, aussagekräftige Ziele eine motivierende und gewinnende Kraft und können es z.B. erleichtern, Kooperationspartner/innen oder Teilnehmer/innen zu gewinnen.

Einige Kriterien für die Zielformulierung

Projektziele sollen **wirkungsorientiert** sein. Das heißt, sie sollen sich auf Ergebnisse, Wirkungen oder Veränderungen beziehen, nicht auf Maßnahmen oder Aktivitäten. Ein Ziel legt fest, *wohin* ein Projekt führen soll. Die Interventionen entscheiden, *wie* das geschehen soll, sind also der Weg zum Ziel.

Zum Beispiel:

Die Bewohner/innen der Region X kennen nach Abschluss des Projekts mindestens zwei Angebote der Gesundheitsförderung in ihrer näheren Umgebung.

Statt: *In der Region X werden fünf Gemeinde-Kampagnen zum Thema Gesundheit durchgeführt.*

Ziele sollten idealerweise **positiv** und in der **Gegenwartsform** formuliert sein.

Zum Beispiel:

Zwei Drittel der Schüler/innen nützen nach dem Projekt mindestens zweimal pro Woche das Obst-Angebot des Schulbuffets.

Statt: *Kein/e Schüler/in soll sich nach dem Projekt weiterhin ungesund ernähren.*



Die **Zielgruppe** sollte möglichst klar und spezifisch im Ziel genannt sein.

Zum Beispiel:

Alle Migrantinnen über 35 Jahre, die die Beratungsstelle aufgesucht haben, kennen die Möglichkeit der kostenlosen Vorsorgeuntersuchung.

statt: *Migrantinnen kennen die Möglichkeit der kostenlosen Vorsorgeuntersuchung.*

Ein dreistufiges Zielsystem

Bisher wurde allgemein von „Zielen“ gesprochen. Ziele können jedoch für die konkrete Projektarbeit nach der Reichweite ihrer Gültigkeit und nach ihrem zeitlichen Geltungsbereich unterschieden werden. Im Sinne einer Zielhierarchie sollte die nächstfeinere Zielstufe von der jeweils vorigen abgeleitet werden².

1. Vision

Die Vision gibt die Grundausrichtung eines Projekts an und etabliert dessen Sinn und Zweck. Sie ist längerfristig – über die Projektlaufzeit hinaus – angelegt. Sie soll eine leitende, motivierende Wirkung haben und angeben, wie der angestrebte Zustand in einer weiter entfernten Zukunft aussieht. Sie ist nicht als unmittelbare Handlungsanleitung geeignet.

Zum Beispiel:

Die in der Region X lebenden Frauen können ihre Bedürfnisse rund um die Geburt ihrer Kinder gut abdecken und dadurch die speziellen Anforderungen dieser Lebensphase bei guter Gesundheit und mit einer hohen Lebensqualität bewältigen.

2. Grobziele

Grobziele sind die bereits konkretisierte Beschreibungen von angestrebten Ergebnissen. Sie beschreiben zum Beispiel Wirkungen oder Veränderungen, die bei einer Zielgruppe erreicht werden sollen.

Zum Beispiel:

Die an der Frauengruppe teilnehmenden Frauen sind nach Ende des Projekts darin gestärkt, ihre eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und gestalten ihren Lebensraum in der Gemeinde/Region aktiv mit.

² Beywl et al. verwenden in ihrer Zielhierarchie die Begriffe Leitziele, Mittlerziele und Handlungsziele; manchmal wird z.B. auch unterschieden zwischen Vision/Leitzielen, primären Zielen und sekundären Zielen.



3. Feinziele

Die Feinziele sind den einzelnen in der Praxis umzusetzenden Interventionen vorgeschaltet und sollen Handlungen auslösen (daher können sie auch „Handlungsziele“ genannt werden). Ein Feinziel gibt an, welcher konkret beschreibbare, veränderte oder stabilisierte Zustand innerhalb eines festgelegten Zeitraums erreicht sein soll. Dabei wird häufig auch schon jene Aktivität genannt, mit der dieses Ziel erreicht werden soll.

Zum Beispiel:

Die Teilnehmerinnen sprechen in der Frauengruppe über ihre spezifischen Bedürfnisse im Zusammenhang mit ihrer Lebensqualität sowie ihrem gesundheitlichen Wohlbefinden und entwickeln gemeinsam mindestens drei konkrete Verbesserungswünsche für ihr Leben mit Kindern in der Gemeinde.

Die Teilnehmerinnen am Workshop können nach dem Workshop mindestens zwei Möglichkeiten nennen, ihre Anliegen auf Gemeindeebene einzubringen.

Mindestens zwei Bürgermeister/innen der Region X nehmen an einem der Treffen der Frauengruppe teil und besprechen dort mit den Frauen ihre konkreten Anliegen und Verbesserungsvorschläge.

Die am Projekt beteiligten Frauen schätzen ihre Lebensqualität in der Gemeinde zu Projektende um mindestens 20% besser ein als vor Projektbeginn.

s.m.a.r.t.e Feinziele

Die Feinziele eines Projekts sollten „s.m.a.r.t.“ sein:

S – spezifisch: Das Ziel gilt für konkret benannte Personengruppen, Rahmenbedingungen etc. Im Ziel wird beschrieben, was bei wem genau erreicht werden soll.

M – messbar: Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder indirekt messen. Dafür kann es nötig sein, Indikatoren (Anzeiger) zu finden für Sachverhalte, die sich nicht direkt überprüfen oder beobachten lassen. Eine hilfreiche Fragestellung lautet: „Woran wird erkennbar, dass dieses Ziel erreicht wurde?“

A – akzeptabel oder anspruchsvoll: Es besteht unter den Projektbeteiligten ein Minimalkonsens, dass dieses Ziel verfolgt werden soll und erstrebenswert ist. Es sind Anstrengungen nötig, um das Ziel zu erreichen.

R – realistisch: Es sollte wahrscheinlich sein, dass das Ziel unter den gegebenen finanziellen, zeitlichen, personellen, politischen etc. Rahmenbedingungen erreichbar ist.

T – terminiert: In der Zielformulierung ist ein Zeitpunkt oder ein Zeitrahmen für die voraussichtliche Zielerreichung angegeben.



Bei Sachverhalten, die so komplex sind, dass sie nicht unmittelbar beobachtet oder gemessen werden können (z.B. Selbstvertrauen, Gesundheitsbewusstsein etc.), kann die Zielerreichung häufig nicht alleine auf Basis der Zielformulierung beurteilt werden. In diesem Fall müssen Indikatoren („Anzeiger“) bestimmt und formuliert werden, die den Projekterfolg messbar/beobachtbar/überprüfbar machen. Die Prüffrage lautet: „Woran können wir erkennen, dass die von uns angestrebten Veränderungen/Resultate eingetreten sind?“

Zum Beispiel:

Die Jugendlichen der am Projekt teilnehmenden Jugendgruppen haben nach dem Projektjahr ein gestärktes Selbstvertrauen und können Konfliktsituationen gewaltfrei bewältigen.

Mögliche Indikatoren:

Die eigene Einschätzung des Selbstvertrauens durch die Jugendlichen ist zu Projektende signifikant höher als zu Projektbeginn. (Überprüfung z.B. durch Fragebogen: vorher/nachher)

Die monatliche Anzahl der Situationen mit Gewaltpotenzial in den Jugendgruppen ist im Vergleich zu vor dem Projektjahr zurückgegangen. (Überprüfung z.B. durch Befragung der Betreuer/innen)

Die Jugendlichen können in unterschiedlichen Konfliktsituationen gewaltfreie Verhaltensweisen einsetzen, die zu einer Deeskalation oder Lösung des Konflikts führen. (Überprüfung z.B. durch systematische Beobachtung im Rollenspiel)

Eine einfache Darstellung der Verbindung zwischen Zielen, den dazugehörigen Indikatoren und den Aktivitäten/Maßnahmen eines Projekts kann bei der Planung von Zielen und Aktivitäten behilflich sein³:

| Ziel: | Indikatoren: | Aktivitäten/Maßnahmen: |
|---|---|---|
| Welche Veränderungen sollen sich bei der Zielgruppe einstellen? | Woran werden wir merken, dass diese Veränderungen eingetreten sind? | Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen? |
| 1. | 2. | 3. |
| 1. | 2. | 3. |

³ Beywl & Schepp-Winter (1999) S. 29, in Anlehnung an Patton.



Links zur Unterstützung

- Der Leitfaden „Zielfindung und Zielklärung“ (Beywl & Schepp-Winter, 1999, Hg: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) bietet detaillierte Anleitungen zum Formulieren von Zielen. Zum Download auf http://www.univation.org/download/QS_21.pdf
- Auf der Seite der Gesundheitsförderung Schweiz www.quint-essenz.ch finden Sie weiteres Hintergrundwissen sowie Anleitungen zur Zielformulierung
- Das „Ergebnismodell nach Nutbeam“ zeigt auf, welche Ziel- und Ergebnisebenen in der Gesundheitsförderung und umfassenden Primärprävention unterschieden werden können: www.quint-essenz.ch/de/files/Ergebnismodell_11.pdf