

Ankommen

Auswählen

Planen

Sammeln

Bearbeiten

Abschließen

Beispiele für Maßnahmenpläne

Kurzbeschreibung

Um den Überblick über die geplanten Maßnahmen zu einem Ziel zu erhalten, sollte es eine Art strategisches Dokument geben, das detailliert über die Schritte zur Erreichung spezifischer Ziele Auskunft gibt.

Es braucht also einen Plan, der das übergeordnete Ziel klar benennt, dazu passend Maßnahmen beschreibt, d. h. auch die Aufgaben eindeutig benennt und ggf. bereits priorisiert. Dazu gehört, dass die Terminierung stattfindet sowie Zuständigkeiten systematisch auflistet werden. Informationen zum Thema „Ziele, Maßnahmen, Indikatoren“ finden sich in Kapitel 3.2 der [Broschüre](#) „Von der externen Evaluation zu den Ziel- und Handlungsvereinbarungen“ ISB/QA 2024.

Zeitfaktor

Je nach Zielformulierung benötigt man 45–60 Minuten zum Erstellen eines ausführlichen Maßnahmenplanes.

Gruppengröße

6–8 Personen sind als Arbeitsgruppe sinnvoll.

Material

- Vorlage (siehe Anhang)
- Stifte
- Flipchart
- Papier (oder digitales Board)

Zielsetzung

Ein Maßnahmenplan beantwortet die Fragen: Was wollen wir tun? Wer tut es? Bis wann wird es getan? Und: Wie können wir feststellen, ob es getan wurde? Der Plan soll alle Maßnahmen, die zur Erreichung des gesetzten Ziels benötigt werden, kleinschrittig, d.h. detailliert und systematisch darstellen, um den Überblick für die anstehenden Prozesse zu erhalten und im Verlauf auch den Fortschritt zu sehen und zu dokumentieren. Daneben gilt es auch die Indikatoren zu benennen, an denen die Maßnahmen und letztlich die Zielerreichung bemessen werden können.

Ablauf

Die Arbeitsgruppe sammelt zunächst alle Maßnahmen, priorisiert diese ggf. und bringt sie in eine zeitliche Abfolge. Anschließend werden Termine gesetzt und die Personen ordnen sich den Verantwortungsbereichen zu. Folgende Punkte sind zu berücksichtigen:

- Zielsetzung: Die SMART-Kriterien gelten als übergeordnete Qualitätsmerkmale für Zielformulierungen (vgl. [Broschüre](#), S.17)
- Maßnahmen: Schritte, die zur Erreichung eines Ziels unternommen werden müssen. Sie beinhalten die detaillierte Beschreibung einzelner Aktivitäten bzw. Vorhaben. Bei vielen Maßnahmen ist es wichtig, eine Priorisierung vorzunehmen. Die Frage „Was ist aktuell am wichtigsten, um das Ziel zu erreichen?“ ist hier der Wegweiser.
- Verantwortliche benennen: Es braucht Personen, die für die Umsetzung einzelner Maßnahmen die Verantwortung übernehmen. Daher müssen im Maßnahmenplan verbindlich Personen genannt werden (Einzelperson für eine Maßnahme oder auch Team – je nach Situation).

- Zeitplanung: Start- und Endtermine sollten für jede Maßnahme grob anvisiert bzw. ggf. auch schon konkret benannt werden. Meilensteine können dabei definiert werden, d.h. wichtige Zwischenschritte/Termine, die bis zu einem gewissen Zeitpunkt erreicht sein sollten. Eine eigene Spalte nach dem Prinzip „do, did, done“ hilft, den Überblick über die Prozessentwicklung zu erhalten. Hierfür können z. B. auch Icons (Smileys, Daumen hoch etc.) verwendet werden.
- Ressourcen: Neben den Verantwortlichen können auch finanzielle Mittel etc. eine Rolle spielen. Sollte dies der Fall sein, sind diese in einer separaten Spalte zu berücksichtigen.
- Indikatoren: Festlegung von Indikatoren zur Messung der Zielerreichung bzw. Maßnahmenerrreichung; vgl. dazu [Broschüre](#), S. 19
- Kommunikation/Dokumentation: sollte die Maßnahme umfangreich sein und evtl. Elternbriefe, Rundschreiben, interne Evaluation etc. nötig sein, ist es wichtig, dies auch zu berücksichtigen und die Kommunikationswege etc. zu dokumentieren.

Tipp

Bei der Moderation ist darauf zu achten, dass zunächst die Fragen nach dem „Was?“ vollständig beantwortet werden. Erst dann ist es sinnvoll, die Verantwortlichen für die einzelnen Arbeitsschritte „Wer“ und den Zeithorizont „Wann?“ benennen zu lassen. Wichtig ist anschließend, immer einzelne Personen und konkrete Zeiten (z. B. bis 01. Juli 2024) einzutragen.

Bei der Personenzuteilung sollte auf eine gleichmäßige Verteilung der Aufgaben geachtet werden. Personen, die nicht auf dem Plan sichtbar sind, aber in die Umsetzung einer Maßnahme involviert werden, sollten direkt angesprochen und am besten im Maßnahmenplan schriftlich fixiert werden.

Schulentwicklung sollte keine „Zwangsverpflichtung“ sein, dementsprechend ist es eine gute Idee, für unterschiedliche Aufgaben verschiedene Personen einzubinden und gleichzeitig nach dem Ende einer Maßnahme den Personen auch die Möglichkeit geben, sich aus der Schulentwicklungsgruppe wieder verabschieden zu können. Damit können auch Personen eingebunden werden, die z. B. interessiert, aber nicht immer zeitlich einsetzbar sind bzw. sich nicht für lange Zeiträume verpflichten wollen.

Weiterführende Links/Literatur

www.schulentwicklung.bayern.de

Ausbildung zum Moderator und Prozessbegleiter für Schulentwicklung, Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen, 2019.

Vorlage C: Kanban-Board

Abbildung erstellt mit Canva, A. Wenzl 2023; siehe auch: <https://mebis.bycs.de/kategorien/bycs-tools-im-unterricht/lernplattform-in-der-praxis/aktivitaeten-und-arbeitsmaterialien-der-lernplattform/die-aktivitaet-kanban-board>

ENTSCHEIDEN *Kanban Board*

 Ort: Das Board hängt an einem Ort, der für alle, die mitarbeiten wollen, zugänglich ist. Am besten ist dort auch ein Stift befestigt und es gibt Karteikarten oder eine lange Wand, die beschrieben werden kann. Ein digitales Board ist auch möglich.

Rahmenbedingungen:

- Kanban-Board ist im Grunde eine Art "To-do-Liste" mit Arbeitsschritten
- Ideen werden im Vorfeld gemeinsam (z.B. in allen Klassen, Lehrerkollegium etc. gesammelt --> Umfrage, Ideenwand) und priorisiert. Mit den "entschiedenen" Handlungsfeldern/Zielen/Maßnahmen arbeitet das Kanban-Team weiter.
- Ein Board beinhaltet:
 - Spalte: alle angedachten Vorhaben
 - Spalte: in Planung, in Bearbeitung, erledigt
 - Icon für Verantwortliche, Priorisierung etc.



Vorlage D: PERT-Diagramm

Dabei handelt es sich eigentlich um einen Netzwerkplan, der Abhängigkeiten zwischen einzelnen Maßnahmen darstellt. Durch Pfeile werden Abhängigkeiten, zeitliche Abfolgen etc. visualisiert. Dadurch können Problemstellen z. B. visuell gut erkennbar markiert werden.

Hinweise zur Methode und Visualisierung:

<https://miro.com/de/projektmanagement/was-ist-ein-pert-diagramm/>

https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/PERT_Methode/PERT_Methode_node.html