



Umsetzung: Veränderung gestalten

BOOKLET 3/4



Alle Methodenkarten dieses Booklets stehen auch als Print Download auf der Internetseite der DRK-Strategie 2030 zur Verfügung:



Veränderung gestalten

Klassisch oder agil? So lautet heute oft die Frage, sobald eine Projektplanung ansteht.

Während das klassische Projektmanagement auf detaillierten Plänen, festen Abläufen und klaren Meilensteinen basiert, zeichnet sich das agile Projektmanagement durch Flexibilität, iterative Prozesse und kontinuierliches Feedback aus.

Im klassischen Projektmanagement werden Projekte in Phasen unterteilt, die nacheinander abgearbeitet werden. Es wird ein detaillierter Projektplan erstellt, der als Leitfaden für das gesamte Projekt dient. Diese Methode eignet sich gut für Projekte mit klaren Anforderungen und stabilen Rahmenbedingungen, da sie eine strukturierte Herangehensweise ermöglicht.

Im Gegensatz dazu konzentriert sich das agile Projektmanagement auf die kontinuierliche Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams. Anstatt einen starren Plan zu verfolgen, werden Aufgaben in kurzen Iterationen, sogenannten Sprints, bearbeitet. Durch regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen können agile Teams flexibel auf Veränderungen reagieren und schneller Ergebnisse liefern.

Mit Blick auf die Herausforderungen vieler DRK-Organisationen eignen sich je nach Umfang, Ausrichtung und Fokus des Strategieprojekts beide Managementansätze. Mehr noch, kann unter Umständen ein Mix beider Ansätze sinnvoll sein. Während das klassische Projektmanagement Struktur und Planung bietet, ermöglicht das agile Projektmanagement eine schnellere Anpassung an unvorhergesehene Entwicklungen.

Im dritten Booklet der Strategieumsetzungsreihe stellen wir Ihnen klassische und agile Ansätze vor. Für beide Varianten haben wir Drehbücher formuliert. Wählen Sie, was für Sie am besten passt!

Ganz besonders möchten wir Sie auf den Beitrag zur Einbindung von Gremien auf Seite 12 hinweisen. Das DRK bietet viele Möglichkeiten der Beteiligung. Für die Strategieumsetzung bietet jedes Gremium so die Möglichkeit für mehr Akzeptanz zu sorgen.

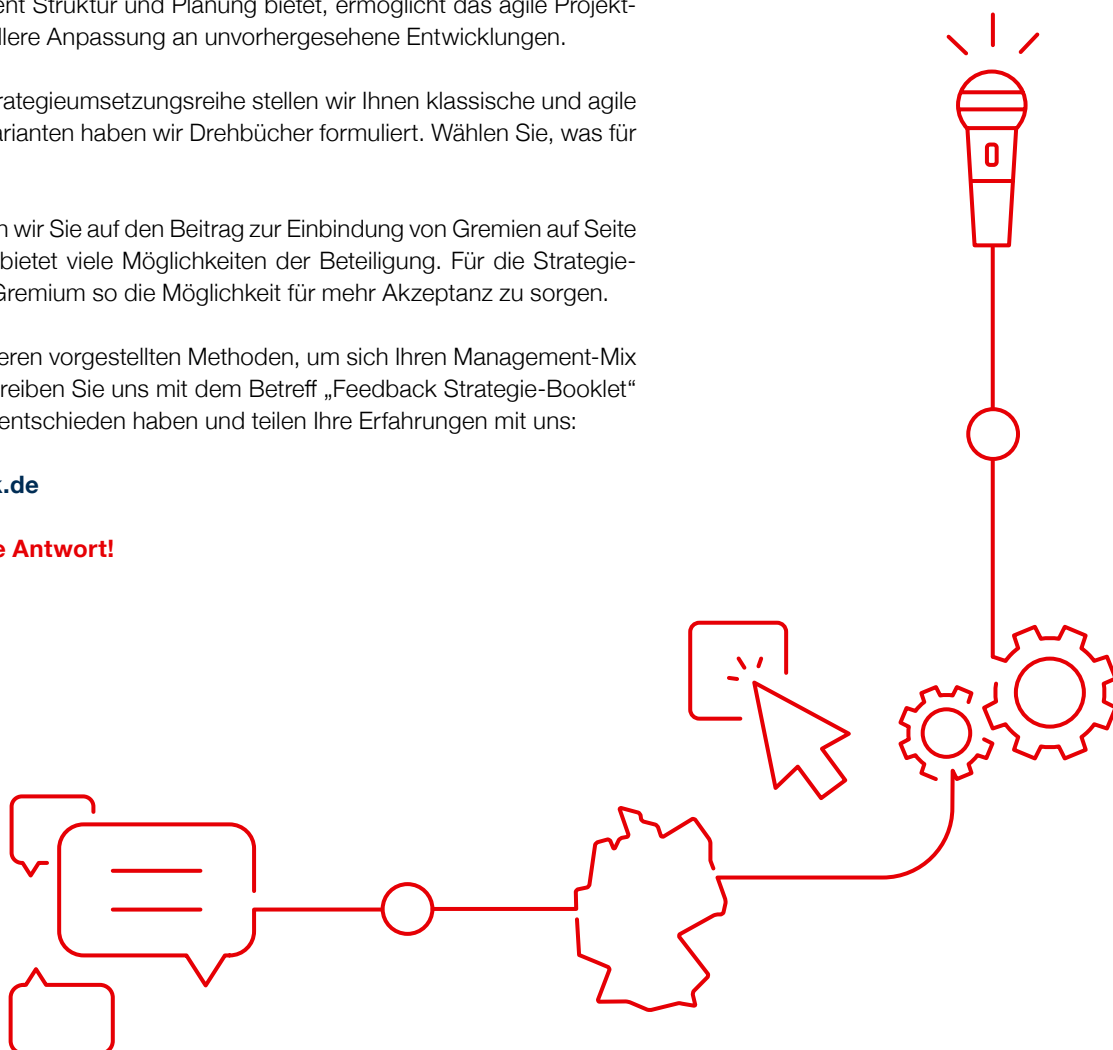
Nutzen Sie auch die weiteren vorgestellten Methoden, um sich Ihren Management-Mix zusammenzustellen. Schreiben Sie uns mit dem Betreff „Feedback Strategie-Booklet“ für welchen Mix Sie sich entschieden haben und teilen Ihre Erfahrungen mit uns:

 strategie2030@drk.de



Wir freuen uns auf Ihre Antwort!

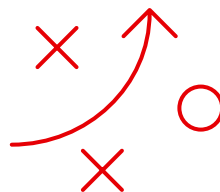


STRATEGIE 2030



Inhaltsverzeichnis

05	TEXT	Gebrauchsanweisung für das Booklet	19	 DREHBUCH	Retro und Review
06	 DREHBUCH	Umsetzungsplanung nach dem Wasserfall-Prinzip	20	 METHODENKARTEN	Retrospektive - Start-Stop-Continue - 4L-Retro
08	 DREHBUCH	Erläuterung zum Ablauf	21	 METHODENKARTE	Filmkritik
10	 DREHBUCH	Agile Umsetzungsplanung	22	 METHODENKARTE	Objectives and Key Results anwenden
12	TEXT	Einbindung von Gremien	24	TEXT	Software für die Zielsteuerung
13	 METHODENKARTE	RACI Matrix	26	TEXT	Von der Umsetzung zur Evaluation
14	TEXT	Einen Kommunikationsplan erstellen	27		Notizen/Impressum
16	 DREHBUCH	Entwicklung eines Kommunikationsplans			
18	 DREHBUCH	Review und Retrospektive effektiv einsetzen			



Gebrauchsanweisung für das Booklet

In der Strategietasche finden Sie alles, was Sie für die Umsetzung einer Strategie benötigen. In vier Booklets wird der Strategieprozess von der Analyse bis zur Evaluation dargestellt und verständlich erläutert. Jedes der Booklets ist ähnlich aufgebaut. Die kleinen Bücher führen Sie mit Texten, Workshop-Drehbüchern, Methodenkarten und Hinweisen zu weiterführenden Literatur durch eine Phase der Strategieentwicklung.

Texte

Die Texte geben Ihnen einen Einblick in das Thema oder erläutern grundlegende Begriffe und Vorgehen zur Erarbeitung oder Umsetzung der Strategie. In einfacher Sprache wird das Vorgehen in der jeweiligen Phase erläutert und Begriffe verständlich gemacht.

Workshop-Drehbücher

Mit den Drehbüchern können Sie direkt in einen Workshop starten. Hier ist beschrieben, wie Sie Schritt für Schritt die jeweilige Strategiephase vorbereiten oder umsetzen. Für viele Drehbücher haben wir außerdem einen Text mit zusätzlichen Erläuterungen geschrieben. Mithilfe von Text und Drehbuch sollen Sie in die Lage versetzt werden, selbstständig in die Umsetzung zu starten. In jedem Booklet finden Sie mindestens ein Drehbuch, das Sie für die Umsetzung nutzen können.

Methodenkarten

Auf den Methodenkarten sind Methoden beschrieben, die Sie in der jeweiligen Strategiephase einsetzen können. Die Symbole auf der Karte zeigen, an für wieviel Personen die Methode angewendet werden kann, wieviel Zeit Sie benötigen, welche Hilfsmittel Sie bereithalten sollten und ob eine Online-Umsetzung möglich ist. Die Methoden sind Anregung für Umsetzungsmöglichkeiten in der jeweiligen Strategiephase. Oft sind die Methoden kombinierbar oder können für Ihre Zwecke adaptiert werden. In jedem Booklet haben wir Methoden aufgenommen, die sich nur für Wirtschaftsbetriebe eignen oder übergeordnete Themen behandeln. Diese Methoden sind **farblich markiert**. Alle Methodenkarten sind als Download auf der Strategiewebseite verfügbar.

Mit der Strategietasche wollen wir Sie unterstützen, Strategien in DRK-Gliederungen zu formulieren und erfolgreich umzusetzen. Wir haben versucht, alles Wesentliche für diesen spannenden und nicht immer einfachen Prozess zusammenzustellen. Die Tasche ist eine Grundlage für einen erfolgreichen Strategieprozess, sie ist aber vor allem Inspiration für Ihr Vorhaben. Jede DRK-Einrichtung ist einzigartig, jeder Kreisverband steht vor unterschiedlichen Herausforderungen. Nicht jedes in den Büchern beschriebene Instrument wird immer den Bedürfnissen Ihres Strategieprozesses entsprechen. Nutzen Sie die Booklets daher gerne, um sich inspirieren zu lassen.

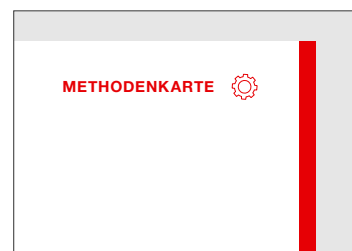
Berichten Sie uns, wie die Anwendung gelungen ist, geben Sie uns Hinweise zu neuen Methoden oder informieren uns über Fehler im Booklet. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

 strategie2030@drk.de

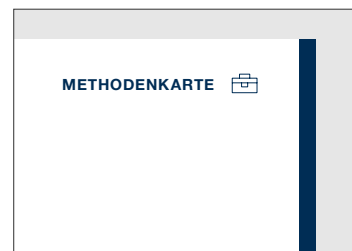
Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg mit der Strategietasche!



Workshop-Drehbücher



Methodenkarte Kreisverband



Methodenkarte Wirtschaftsbetrieb

Umsetzungsplanung nach dem Wasserfall-Prinzip

Ablauf für einen ganztägigen Planungsworkshop

Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
10	Ankommen & Einfinden der Teilnehmenden (TN)	Begrüßung und Zielsetzung durch Moderation <ul style="list-style-type: none"> - Vorstellung Ziele des Tages: Planung der Strategieumsetzung mit klass. Projektmanagement, Meilensteine festlegen, Verantwortungen im Projektteam klären, Routinen festlegen - Status Quo des WS im Prozess vorstellen - Agenda für den Tag 	Flipchart (FC) oder PowerPoint Präsentation mit Zielen
20	Einstieg & Heranführen an das Thema	Check-in Vorstellungsrunde: Name und „Welches Projekt haben Sie zuletzt umgesetzt, was waren Erfolgsfaktoren und Herausforderungen?“ Beiträge werden individuell von den TN dokumentiert und im Plenum vorgestellt.	FC, Stifte, Post-Its
30	Verständnis für Wasserfall-Vorgehen entwickelt	Einführung klassisches Wasserfall-PM Inhaltl. Vorstellung des klassischen Wasserfall-Modells <ul style="list-style-type: none"> - Detailplanung der Strategieumsetzung - Darstellung des Zusammenhangs zwischen Anforderungsbeschreibungen (Lastenheft), Darstellung Umsetzung (Pflichtenheft) und Kalkulation - Darstellung, wann klass. PM besonders geeignet ist und wann nicht 	PowerPoint Präsentation
90	Einordnung in den Gesamtprozess und Projektplanung abgeschlossen	Gesamtprozess und Projektplanung & -start <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Moderation zeigt in einer PowerPoint Präsentation (PPT) auf, wo das Projektteam im Gesamtprozess steht und welche nächsten Schritte relevant sind 2. Im Plenum leiten die TN aus den strat. und op. Zielen Umsetzungsprojekte ab 3. In Kleingruppen (2-3 Personen) füllen die TN Projektsteckbriefe aus, um die Projektplanung voranzutreiben. Leitfragen im Projektsteckbrief: Wie lautet der Projektstitel? Wann beginnt und endet das Projekt? Welche Projektziele werden verfolgt? Wo ist der Mehrwert? Welche Ressourcen werden benötigt (Finanzierung, Meilensteinplanung, Personaleinsatz)? Worauf kann bereits aufgebaut werden? Wer sollte Teil des Projektteams sein? (vgl. Stakeholdermanagement) Was ist noch wichtig für die Umsetzung? 4. Vergemeinschaftung und Weiterentwicklung der Steckbriefe im Plenum 	PowerPoint Präsentation, Projektsteckbriefe auf Plakaten, Post-Its, Stifte

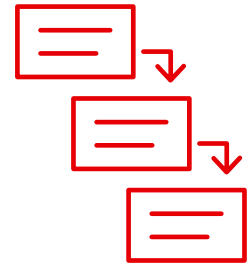
Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
60	Rollenklärung und Stakeholdermanagement sind ausdetailliert	<p>Rollen im Projekt definieren</p> <p>Es sind 2 Metaplanwände (MPW) mit jeweils einer Leitfrage im Raum verteilt.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Rollen & Verantwortlichkeiten benötigen wir. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. in der Strategieumsetzung (übergeordnetes Projektteam) 1.2. in den einzelnen Projekten? 2. Identifikation von Stakeholdern <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Welche Stakeholder oder organisationale Einheiten sind vom Projekt besonders beeinflusst oder können Einfluss nehmen? 2.2. Wie sieht der weitere Umgang und die Einbindung aus? <p>Die TN bilden 2 Gruppen, bearbeiten die Leitfragen und tauschen nach 20 Minuten.</p> <p>In den übrigen 20 Minuten schauen alle TN (jeweils 10 Minuten) auf die MPW und finalisieren gemeinsam</p>	Metaplanwände (MPW), Post-Its, Stifte
60	Projektteammanagement und Kommunikation sind festgelegt	<p>Projektteammanagement</p> <p>Im Plenum werden relevante Aspekte zur Projektteamorganisation festgelegt:</p> <p>Routinen: wann, wie lange, wo finden Projektteamtreffen statt und wie wird innerhalb des Projektteams kommuniziert?</p> <p>Projektinterner Wissenstransfer: wie findet dieser statt?</p> <p>Fortschrittmessung und –berichterstattung:</p> <p>Wie wird extern kommuniziert (vgl. Kommunikationsmatrix ausfüllen) und Fortschritt festgehalten?</p> <p>Wie werden Veränderungen gemanagt?</p> <p>Wie begegnen wir typischen Herausforderungen?</p>	
20	Festhalten nächster Schritte und Verantwortlichkeiten	<p>Nächste Schritte und Ausblick</p> <p>Festhalten nächster Schritte, To Do's und Verantwortlichkeiten in einer Tatenmatrix (wer, was, bis wann)</p>	Flipchart Tatenmatrix
10	Feedback und Abschluss	<p>Feedback und Abschluss</p> <p>Die Ergebnisse des Tages werden zusammengefasst.</p> <p>Toffifee Feedback:</p> <p>Was war süß wie Schokolade (lief gut), welche Nuss geknackt (Herausforderung gemeistert), was war zäh wie Karamell (schwierig und nächstes Mal anders)?</p>	Flipchart Toffifee Feedback



Praxistipp

Je nach Anzahl der Workshop-Teilnehmenden müssen die Zeitangaben angepasst werden. Dabei ist effektives Zeitmanagement während des Workshops durch die Moderation ebenfalls wichtig, um alle Schritte abzuhaken und dabei genug Raum für Pausen zwischen intensiven Abschnitten zu schaffen. Die Arbeit an den Metaplanwänden lassen sich beispielsweise auch gut mit einem Kaffee in der Hand und einem Gesprächspartner oder Gesprächspartnerin neben sich durchführen. Die einzelnen Methoden und gegebenenfalls Leitfragen sollten auf Flipcharts oder einer PowerPoint Präsentation für alle Teilnehmenden durchgehend sichtbar sein, sodass Arbeitsaufträge klar und nachvollziehbar sind.

Erläuterung zum Ablauf



Der Planungsworkshop ist ein essenzielles Format im Rahmen der Strategieumsetzung. Hier werden die Grundlagen für die projektinterne Organisation und die Details für die Operationalisierung der Strategie gelegt.

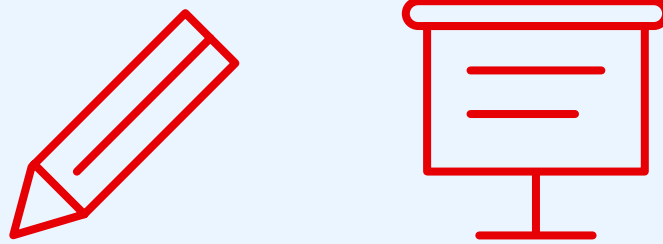
Bei dem klassischen Wasserfall-Vorgehen einer Strategieumsetzung werden die Anforderungen detailliert von dem Projektteam vor der eigentlichen Umsetzung durchgeplant. Hinter dem Wunsch nach einem Wasserfall-Vorgehen, steht häufig das Bedürfnis nach verlässlich zu kalkulierenden Kosten. Im Gegensatz zu einem agilen Vorgehen, muss daher zu Beginn der Umsetzungsphase deutlich mehr Zeit und Aufwand in die Detailplanung investiert werden. Denken Sie an dieser Stelle auch potenzielle Herausforderungen und erste Ansätze für die Bewertung des Projekterfolgs und der Evaluation mit.

Die Arbeitsbeziehung zwischen dem übergeordneten Projektteam der Strategieumsetzung und den Verantwortlichen der Teilprojekten teilt sich in Lasten (Projektsteckbriefe und Detailplanung) und Pflichten (Umsetzung und Berichterstattung).

Wann ist klassisches Projektmanagement nach der Wasserfall-Methode gut geeignet?

- Wenn die Anforderungen zu Beginn der Strategieumsetzung präzise durch das Projektteam definiert werden können
- Wenn sich Anforderungen ab Projektstart nicht mehr verändern
- Wenn umfassender Sachverstand zur Beurteilung der Planung vorliegt
- Wenn man zu Beginn so wesentliche Entscheidungen trifft, dass spätere Veränderungen nur noch marginalen Effekt haben bzw. nicht mehr sinnvoll sind





Damit der Planungsworkshop erfolgreich abläuft, finden Sie hier einige Tipps für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Formats:

Vor dem Workshop



Planung der Teilnehmenden

In dem Planungsworkshop ist vor allem die Anwesenheit des übergeordneten Projektteams für die Strategieumsetzung relevant. Falls Sie bereits relevante Stakeholder für die Strategieumsetzung identifiziert haben, können Sie diese ebenfalls einladen. Es ist empfehlenswert mit max. 12 TN zu planen, um ein effizientes Arbeiten zu gewährleisten.



Inhaltliche Vorbereitung

In dem Planungsworkshop werden eine Vielzahl von relevanten Fragestellungen beantwortet, die entscheidend für den Erfolg der Strategieumsetzung sind. Stellen Sie idealerweise sicher, dass alle Teilnehmenden die Leitfragen vor dem Workshop kennen.

Während des Workshops



Moderation

Die Rolle der Moderation ist in dem Planungsworkshop besonders anspruchsvoll und erfordert ein straffes Zeitmanagement, Steuerung der Diskussionen, Festhalten von Entscheidungen und eine umfangreiche Dokumentation. Daher ist es empfehlenswert, dass die Moderation von jemanden außerhalb des Projektteams übernommen wird, um Verantwortungsdiffusionen zu vermeiden.

Nachbereitung

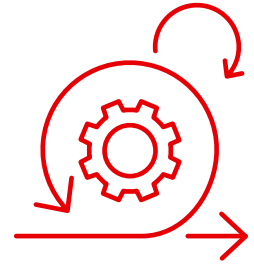


Finalisierung der Projektsteckbriefe

In dem Sie direkt mit Vorlagen wie Arbeitsblättern, Postern und Projektsteckbriefen arbeiten, halten Sie Arbeitsergebnisse während des Workshops strukturiert fest. Diese sollten in der Nachbereitung finalisiert und mit den Teilprojekt-Verantwortlichen besprochen werden.

Agile Umsetzungsplanung

Ablauf für einen ganztägigen Planungsworkshop



Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
30	Ankommen & Einfinden der Teilnehmenden (TN)	<p>Willkommen & Check-in</p> <p>Die Moderation stellt Plan & Zielsetzung für den Workshop vor und leitet eine kurze Einstiegsrunde ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was assoziieren Sie mit agilem Projektmanagement? - Wie viel wissen Sie schon zu agilen Methoden? - Welche Herausforderungen haben Sie im Zusammenhang mit agilen Methoden schon erlebt und welche Erfolge? 	Post-Its, Stifte, Flipchart (FC) oder Metaplanwand (MPW) zum Festhalten der genannten Aspekte
30	Inhaltlichen Überblick erhalten	<p>Einführung agiles Projektmanagement</p> <p>Einführung in das agile Projektmanagement durch die Moderation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist agiles Projektmanagement? - Welche Grundpfeiler gibt es? (Werte) - Welche Rahmenwerke gibt es? (Scrum, Kanban, Design Thinking ...) - Welche Routinen gibt es? (Daily, Weekly, Retrospektiven) 	PowerPoint Präsentation
90	Praktische Anwendung	<p>Praktische Anwendung Kanban</p> <p>Die Gruppe wird in Kleingruppen eingeteilt. Jede Kleingruppe erhält ein Kanban-Board. Jede Gruppe wendet die Kanban Methode auf ihr Projekt an.</p> <p>Gesamtprozess und Projektplanung & -start</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definition der Arbeitsaufgaben (Inhalt, Umfang, Personen, Sprint, Dauer) 2. Zuordnung der Aufgaben in die Spalten <p>Sie beantworten anschließend die folgenden Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wo stehen wir im Gesamtprojekt? - Gibt es Aufgaben, die feststecken? - Sind Prioritäten klar? - Gibt es Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozesse? - Was sind die nächsten Meilensteine? <p>Jede Gruppe stellt anschließend ihre Ergebnisse im Plenum vor (20')</p>	MPW mit Kanban-Board, Stifte, Post-Its
65	Umsetzung der agilen Prinzipien in der Projektumgebung	<p>Agile Umsetzung im Projekt</p> <p>Die Moderation erklärt kurz das Vorgehen und teilt die TN in Gruppen auf.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Im Raum werden 3 MPW aufgestellt, an der die folgenden Fragen aushängen: <ul style="list-style-type: none"> a. Zusammenarbeit: Wie fördern agile Prinzipien die Kommunikation im Team? Welche Werkzeuge sollen für die Teamkommunikation eingesetzt werden? b. Feedbackkultur: Wie können agile Routinen dabei helfen, kontinuierlich Verbesserungen im Projektumfeld zu fördern? Welche Rolle spielt Feedback in agilen Projekten und was können wir konkret verändern, um eine positive Feedbackkultur zu entwickeln? c. Wie unterstützen agile Prinzipien die effiziente Nutzung von Zeit und Ressourcen im Projekt? Welche Routinen können wir anwenden, um den Arbeitsfluss zu optimieren? 2. Jede Gruppe hat pro MPW 15 Min. Zeit 3. Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt. 	FC oder MPW als Bearbeitungsplatz für die Gruppen, Post-Its, Stifte

Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
60	Rollen und Routinen im Team	<p>Festlegen von Verantwortlichkeiten und Routinen im Team In Kleingruppen werden Antworten zu folgenden Fragen erarbeitet:</p> <p>Routinen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Routinen brauchen wir zukünftig? - (Klare Absprache zu Zeiträumen und festgelegten Zielen, Weekly vs. Daily, Wie wird Feedback eingeführt?) <p>Rollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Rollen braucht es? - (Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Sind die Verantwortlichkeiten klar?) <p>Kurzer Austausch im Plenum</p>	FC oder MPW als Bearbeitungsplatz für die Gruppen, Post-Its, Stifte
25	Feedback und Abschluss	<p>Feedback und Abschluss Die Ergebnisse des Tages werden zusammengefasst. Abschließend gibt es eine Runde mit kurzem Feedback-Blitzlicht.</p>	z. B. FC



Wann ist agiles Projektmanagement gut geeignet?

Ein agiles Projektvorgehen unterscheidet sich vom herkömmlichen Wasserfall-Modell durch kurze, iterative, aus Nutzendensicht gedachte (Entwicklungs-) Zyklen. Häufig werden beide Varianten als Extrempole begriffen. Zwischen diesen beiden Extrempolen gibt es aber viele Graustufen des hybriden Projektmanagements.

Generell gilt: Je komplexer und unklarer die Ausgangssituation, desto agiler sollte das Projektvorgehen sein.



Einbindung von Gremien

Die Arbeit des DRK ist von unterschiedlichen Gremien und Abstimmungsrunden mit definierten Aufgaben geprägt. In umfassenden Projekten, wie einer Strategieumsetzung, sollten Sie die Einbindung aller Gremien im Blick haben.

Beteiligung schafft Akzeptanz. Durch die rechtzeitige und stetige Einbindung entscheidender Gremien haben beteiligte Personen die Möglichkeit auf die Strategieumsetzung einzuwirken. Die Einbindung hat drei Vorteile:



- **Repräsentation von Anspruchsgruppen**

In den Gremien sind viele Gruppen mit unterschiedlichen Interessen vertreten. Neben Mitgliedern können die Vertreter der Gemeinschaften, hauptamtliche Mitarbeitende aber auch Partnerorganisationen sein. Durch die Einbindung der Gremien können Sie Diskussionen über Projektinhalte verlagern und müssen die Gruppen nicht einzeln ansprechen. Sie erkennen außerdem die Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Personen (-gruppen).



- **Akzeptanz und Unterstützung**

Die Unterstützung der Gremien fördert Transparenz und Vertrauen in die Organisation, indem dargelegt wird, dass Entscheidungen unter Einbeziehung verschiedener Interessensgruppen getroffen werden.



- **Risiken und Chancen erkennen**

Die in den Gremien vertretenen Personen(-gruppen) sind Experten ihres jeweiligen Gebiets. Sie können dabei unterstützen potenzielle Hindernisse und Widerstände zu adressieren und zu identifizieren.

Bei der rechtzeitigen Einbindung der Gremien sollten Sie zwischen strategischen und operativen Fragestellungen unterscheiden. Nach der Erstellung ihres Projektplans und der einleitenden Analyse haben Sie ein genaueres Bild von strategischen und operativen Entscheidungen.

Strategische Fragestellungen betreffen die grundlegende Ausrichtung und Entwicklung. Sie haben in der Regel Auswirkungen auf die Gliederung. Sie betreffen z.B. die Verbesserung der Wettbewerbsposition oder die Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen. Strategische Fragestellungen erfordern ganzheitliche Planungen und Analysen. Hierbei können die Gremien entsprechend eingebunden werden. Strategische Entscheidungen müssen häufig nach oder in Vorbereitung auf den Abschluss eines Projekt-Meilensteins getroffen werden.

Operative Fragestellungen beziehen sich auf Prozesse und Routinen der täglichen Arbeit. Sie erfordern schnelle Entscheidungen und Maßnahmen. Die Verantwortlichkeit hierfür sollten von direkt am Projekt beteiligten Personen getroffen werden. Mitglieder von Gremien können Teil einer Arbeitsgruppe sein, die sich mit operativen Aufgaben befasst. Gleichzeitig könnten sie den Bericht in die Gremien übernehmen.

Berücksichtigen Sie die Gremien bei der Erstellung des Kommunikationsplans (siehe S. 14). Rhythmus und das Kommunikationsinstrument sind bei Gremien in der Regel bereits definiert. Sie wissen im besten Fall also bereits früh, wann z.B. die Kreisversammlung stattfindet und wer sie organisiert. So können Sie rechtzeitig abstimmen wie über ihr Projekt berichtet wird.

Tipp: Versuchen Sie zwischendurch auch aktive Beteiligungsformate (Diskussionen, Analyse in Kleingruppen, etc.) zu etablieren. So bleibt das Vorhaben in Erinnerung.

RACI Matrix

Kurzbeschreibung

Mit der RACI-Matrix können Rollen und Verantwortlichkeiten für eine bessere Abstimmung definiert werden.

Zielsetzung

Anhand der ausgefüllten RACI-Matrix erkennen Sie auf einen Blick, wer an welchen Aufgaben des Projekts beteiligt ist.

Vorgehen

RACI ist ein Akronym und steht für:

Responsible – Wer ist für die Aufgabe verantwortlich?

Accountable – Wer entscheidet über das Ergebnis?

Consulted – Wer wird für eine Beratung angefragt?


Informed – Wer wird über die Ergebnisse der Aufgabe informiert?

Zunächst fügen Sie die Aufgaben in die Tabelle ein. Anschließend diskutieren Sie jede Aufgabe nacheinander im Team. Dabei beantworten Sie die obenstehenden Fragen. In die Matrix tragen Sie die jeweiligen Namen ein.

Anwendung

Bei der Projektplanung, bei der Ausweitung eines Projekts, in der Kommunikationsplanung



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**
1-4
-  **Materialien**
Post-Its, Metaplanwand/
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**
30 Minuten - 3 Stunden

	<i>Responsible</i>	<i>Accountable</i>	<i>Consulted</i>	<i>Informed</i>
Aufgabe 1	Mitarbeiter 1			Mitarbeiter 2
Aufgabe 2	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2 + 3	Mitarbeiter 4
Aufgabe X				
...				

Beispiele für eine ausgefüllte RACI-Matrix

Einen Kommunikationsplan erstellen

Mit dem Kommunikationsplan behalten Sie den Überblick und steuern Informationen und Geschichten. Wie Sie Ziele und Botschaften festlegen, die richtige Zielgruppe ansprechen und geeignete Kommunikationskanäle wählen.

1 Kommunikationsziele definieren

Zu Beginn einer Kommunikationsplanung sollten Sie Ziele definieren. Mit den Zielen bestimmen Sie, was mit der Kommunikation erreicht werden soll. Oft lassen sich Kommunikationsziele bei der Strategieumsetzung einer von vier Dimensionen (siehe Grafik) zuordnen. Sie können diese Dimensionen als Ausgangspunkt für die Diskussion der Kommunikationsziele wählen.

Die Kommunikationsziele sollten SMART (siehe Booklet II, S.14f) formuliert sein. Die SMARTe Formulierung erleichtert es Ihnen die Umsetzung der Maßnahmen zu messen und unter Umständen anzupassen.

2 Zielgruppe und Kommunikationskanäle definieren

Im nächsten Schritt definieren Sie die Zielgruppe oder -gruppen. Nutzen Sie hierfür die bereits durchgeführte Stakeholder-Analyse (siehe Booklet I, S. 13). Je genauer die Gruppen unterschieden werden, umso gezielter können Sie die Kommunikation planen.

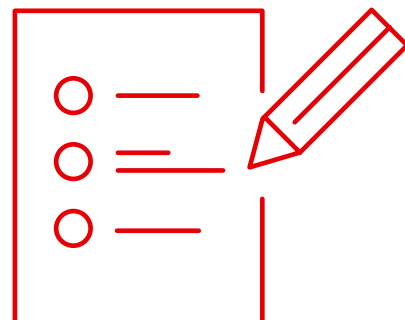
Die Auswahl der passenden Kommunikationskanäle ist oft geprägt vom Ist-Zustand der Organisation. Nutzen Sie zunächst bereits etablierte Kommunikationskanäle. Je nach Zielgruppe und Botschaft können das, soziale Medien, Printmedien, das schwarze Brett, Veranstaltungen oder direkte Kommunikation sein. Es ist wichtig, die Kanäle so zu kombinieren, dass sie die gewünschte Zielgruppe effektiv erreichen. In der Realität vieler DRK-Organisationen bedeutet das, aber auch alle Kommunikationskanäle zu nutzen, die zur Verfügung stehen. Binden Sie verantwortliche Personen für die Kommunikation am besten früh in die Planung ein.

3 Kommunikationsbotschaft definieren

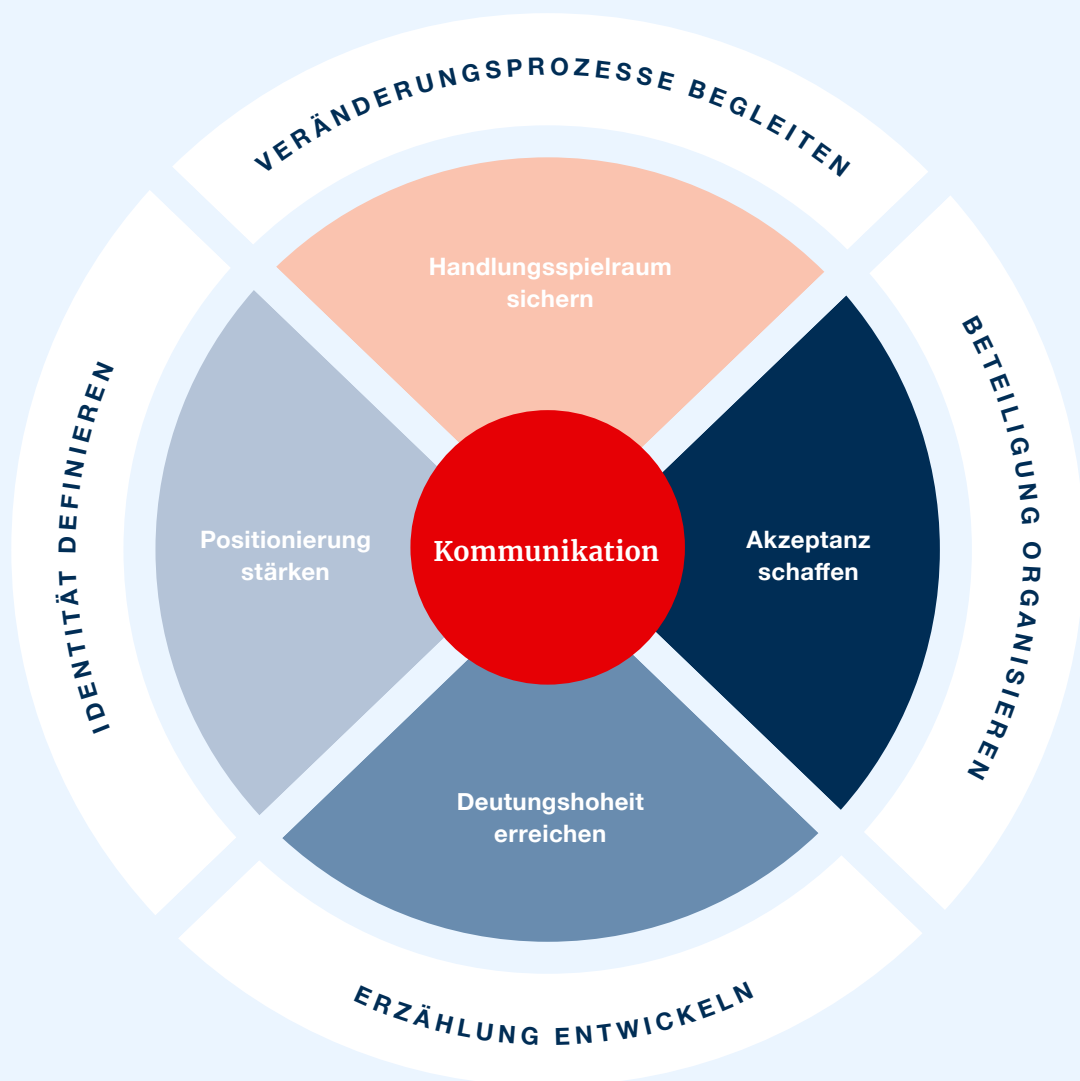
Nach der Formulierung von Zielen, der Zielgruppenanalyse und dem Zusammenstellen der Kanäle sollten Sie Kommunikationsbotschaften formulieren. Ihre Botschaft sollte klar, überzeugend und einprägsam sein. Sie darf den Werten und Zielen der Organisation nicht entgegenstehen und sollte auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sein. Wie Sie eine eingängige Botschaft entwickeln, haben wir im Drehbuch auf Seite 13 beschrieben.

Den Kommunikationsplan können Sie in der Kommunikationsmatrix (siehe Poster zum Booklet) festhalten. Bestimmen Sie auch in welchem Rhythmus Sie die Matrix überprüfen und anpassen. Sie können hierfür die Review-Methoden weiter hinten im Buch nutzen.

Trauen Sie sich klar und viel zu kommunizieren. Durch eine klare Kommunikation können Sie Beteiligung fördern. Und Beteiligung sorgt für Akzeptanz.



Vier Dimensionen geplanter Kommunikation



Vier Dimensionen geplanter Kommunikation
in Strategieprojekten

Entwicklung eines Kommunikationsplans

Ablauf für einen ganztägigen Analyse-Workshop

Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
10	Willkommen & gemeinsame Ziele bestimmen	<p>Begrüßung und Zielsetzung durch Moderation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorstellung Ziele des Tages: Kommunikationsplan erstellen, Botschaften formulieren - Agenda für den Tag 	Flipchart (FC) oder PowerPoint Präsentation mit Zielen
45	Übergeordnete Ziele bestimmen	<p>Formulierung der Kommunikationsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle Teilnehmenden (TN) schreiben für sich auf, welches Ergebnis sie mit der Kommunikation erreichen möchten. Sie können bis zu fünf Ziele formulieren. Die Ziele sollten als Hauptsatz formuliert sein - Die Ziele werden reihum vorgestellt und an einer Pinnwand präsentiert. Doppelt formulierte Ziele werden zusammengefasst - Alle Teilnehmenden formulieren die Ziele entsprechend der SMART-Formel um (siehe Booklet II, S. 14f) - Die Ziele werden in einer gemeinsamen Diskussion priorisiert 	Stifte, Post-Its, Pinnwand
45	Zielgruppe(n) identifizieren	<p>Bestimmung der Zielgruppe</p> <p>Die TN werten die Stakeholderanalyse aus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus sind Personen/Gruppen die dem Vorhaben offen gegenüber stehen oder noch unentschlossen sind - Für die ausgewählten Personen/Gruppen werden Personas erstellt. Personas sind fiktive Charaktere die demografischen Daten, Merkmale, Interessen und Bedürfnisse beschreiben - Die TN teilen sich in Gruppen und erstellen eine Persona zu jeder Gruppe - Die Persona werden gegenseitig vorgestellt. Die anderen Gruppen stellen Fragen zu den Personas und geben Feedback, sodass die Personas weiterentwickelt werden können <p>Durch die Persona erhalten die TN ein gutes Verständnis der Zielgruppe und können relevante Fakten zu den Persona festhalten.</p>	Vorlage Persona, Stifte, Post-Its, Pinnwand



Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
60	Kanäle identifizieren und Bearbeitung bestimmen	<p>Auswahl der Kommunikationskanäle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die TN bewerten die Kanäle mit einer Paarvergleichsanalyse - Durch den Vergleich werden Stärken und Schwächen der Kanäle identifiziert - Die TN vergleichen in Kleingruppen immer zwei Kanäle nach den Kriterien: Reichweite, Zielgruppenabdeckung, Interaktivität und Kosten - Es können auch Kanäle einbezogen werden, die bisher noch nicht genutzt werden - Nach der Bewertung wählt die Gruppe immer denjenigen Kanal aus, der besser abschneidet. Sie begründen die Entscheidung - Alle Bewertungen werden zusammengetragen und ein Gesamtvergleich erstellt - Alle TN diskutieren den Gesamtvergleich um eine Entscheidung für die Kanalauswahl zu treffen 	Stifte, Post-Its, Pinnwand
75	Botschaften erarbeiten	<p>SWOT für klare Botschaften nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurze Einführung in die SWOT-Analyse (siehe Booklet I, S. 12) - Alle TN formulieren in einem ersten Brainstorming eine Botschaft Die TN können auch in Kleingruppen verschiedene Botschaften formulieren - Die Botschaften werden nun reihum genannt und mithilfe von SWOT in der Gruppe analysiert: <p>Stärken/Strengths: Was unterscheidet meine Botschaft von anderen? Welche positiven Aspekte hat die Botschaft? Was macht die Botschaft einzigartig?</p> <p>Schwächen/Weaknesses: Welche potenziellen Nachteile hat die Botschaft? Ist sie für alle Stakeholder verständlich? Ist die Botschaft klar? Ist die Botschaft überzeugend?</p> <p>Chancen/Opportunities: Wie kann die Botschaft genutzt werden? Wie können wir die Botschaft ausbauen? Auf welchen (neuen) Kommunikationskanälen nutzen wir die Botschaft?</p> <p>Risiken/Threats: Welche Gefahren birgt die Botschaft? Steht sie im Widerspruch zu unseren Grundsätzen oder der Strategie? Welche negativen Reaktionen könnte die Botschaft erzeugen?</p> <p>Die TN überarbeiten die Botschaften entsprechend des Feedbacks</p>	Stifte, Post-Its, Pinnwand
30	Rahmen und Regelmäßigkeiten bestimmen	<p>Kommunikationsmatrix befüllen</p> <p>Die TN befüllen gemeinsam die Kommunikationsmatrix. Anhand der Matrix diskutieren sie in welchem Rhythmus die Matrix reflektiert wird und wer für was zuständig ist. Hierbei kann die RACI-Matrix helfen (siehe S. 13)</p>	Poster, Stifte

Review und Retrospektive effektiv einsetzen

Retrospektive und Review sind Bestandteile fast aller agilen Managementmethoden. Beide Vorgehen zielen auf eine fortlaufende Verbesserung ab. Sie können auch außerhalb agiler Rahmen genutzt werden.



Review

Das Review konzentriert sich darauf, die erreichten Ergebnisse eines Arbeitszyklus zu präsentieren und zu bewerten. Dabei werden die definierten Ziele und die tatsächlich erreichten Ergebnisse verglichen, um festzustellen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden und welche Lektionen für zukünftige Projekte gelernt werden können.



Retrospektive

Die Retrospektive ist eine Methode, bei der das Team regelmäßig zusammenkommt, um über vergangene Arbeitsabläufe, Probleme und Erfolge zu reflektieren. Ziel ist es, gemeinsam zu analysieren, was gut gelaufen ist und was verbessert werden kann. Typischerweise werden in der Retrospektive die Fragen "Was lief gut? Was lief schlecht? Was können wir verbessern?", beantwortet.

Der Online-Retromat bietet vielfältige Methoden für die Retrospektive an

 www.retromat.org

Auch wenn beide Methoden mit ähnlich einfachen Fragen auskommen, besteht der Hauptunterschied zwischen Retrospektive und Review darin, dass die Retrospektive sich auf den Prozess und die Zusammenarbeit im Team konzentriert, während das Review die erreichten Ergebnisse betrachtet.

Im Rahmen einer Strategieimplementierung können sowohl Retrospektiven als auch Reviews wertvolle Instrumente sein. Beide Methoden können nacheinander durchgeführt werden, sodass man mit dem gesamten Team sowohl das tatsächliche Ergebnis als auch den Prozess bewerten kann (siehe Drehbuch). Aufgrund der einfachen Durchführung sind beide Instrumente leicht adaptierbar und können vielfältig eingesetzt werden.

Beide Instrumente eignen sich beispielsweise für:

- nach Abschluss eines Projektabschnitts, um Teamfeedback zu sammeln und den nächsten Schritt zu planen
- vor der Einführung einer neuen Strategie, um die aktuellen Leistungen zu bewerten und sicherzustellen, dass die neue Strategie realistische Ziele setzt
- während der Umsetzung einer Strategie, um sicherzustellen, dass das Team gut zusammenarbeitet und Hindernisse erkannt und behoben werden

Retrospektive und Review lassen sich einfach in Tagesabläufe integrieren. Sie können Auftakt einer Teamsitzung sein oder ein Meeting beenden. Dokumentieren Sie die Ergebnisse und prüfen nach einem Jahr, wohin sich das Team entwickelt hat. So lernen Sie effektiv.

Retro und Review

Ablauf für einen dreistündigen Workshop ohne Pausen

Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
10	Willkommen & gemeinsame Ziele bestimmen	<p>Begrüßung und Zielsetzung durch Moderation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorstellung der Ziele: Rückblick auf die Ergebnisse und Reflexion der Prozesse - Agenda für den Tag 	Flipchart oder PowerPoint mit Zielen
30	Vorstellen der Ergebnisse	<p>Ergebnispräsentation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Projektleitung stellt die Ergebnisse vor. Vorher wurde der Berichtszeitraum abgestimmt - Weitere Mitarbeitende / Verantwortliche stellen Ergebnisse vor - Alle Anwesenden haben die Möglichkeit Verständnisfragen zu stellen 	Pinnwand, Post-Its, Stifte
60	Ergebnisse transparent darstellen und Hürden erkennen	<p>Review</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle Ergebnisse werden von den Verantwortlichen bewertet - Sie geben an, ob das Ziel zu 25, 50, 75 oder 100 Prozent erreicht wurde. Sie begründen ihre Angabe und gehen evtl. auf Hürden ein <p>- Leitfragen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> Was behindert den Fortschritt der Aufgabe? Warum kann die Aufgabe langsamer/schneller bearbeitet werden? 	Pinnwand, Post-Its, Stifte
60	Prozess analysieren	<p>Retrospektive</p> <p>Die Moderation stellt die 4L-Retrospektive vor (siehe S. 20). Die Teilnehmenden (TN) sammeln für jede der folgenden Kategorien Antworten auf Post Its. Alle schreiben zunächst für sich.</p> <p>Liked Was habe ich besonders gemocht/geschätzt?</p> <p>Learned Was habe ich gelernt?</p> <p>Lacked Was hat mir gefehlt (Ressourcen, Fähigkeiten)?</p> <p>Longed for Was würde ich gerne verbessern? Was wünsche ich mir?</p> <p>Alle TN stellen ihre Ergebnisse auf einer Pinnwand vor. Die Antworten werden den 4L-Kategorien auf der Pinnwand zugeordnet. Doppelt Antworten werden geclustert.</p>	Pinnwand, Post-Its, Stifte
20	Gemeinsame Absprache, um Zusammenarbeit zu verbessern	<p>Auswertung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Gruppe diskutiert die Antworten - Gemeinsam werden Maßnahmen abgeleitet und dokumentiert - Die Maßnahmen werden in Hinblick auf Relevanz und Machbarkeit priorisiert - Für die Umsetzung werden Verantwortlichkeiten und der Zeitrahmen festgelegt 	Pinnwand, Post-Its, Stifte
		Abschluss	

Retrospektive Start-Stop-Continue

Kurzbeschreibung

Die Start-Stop-Continue-Retrospektive ist eine Form der Rückschau, bei der ein Team bespricht, wie die zukünftige Zusammenarbeit ausgestaltet wird. Dazu werden die Teilnehmenden gefragt, was ihnen gefallen hat (*continue*), was ihnen weniger/nicht gefallen hat (*stop*) und womit sie beginnen sollten (*start*).

Zielsetzung

Identifizieren was gut läuft, was nicht gut läuft und was gemacht werden sollte.

Vorgehen

Alle Teilnehmenden bewerten den rückliegenden Projektabschnitt.
Sie beantworten die Fragen:

Start: Was wollen wir besser machen?

Stop: Was lief nicht gut?

Continue: Was behalten wir bei?

Die Ergebnisse werden dokumentiert und gemeinsam diskutiert.

Anwendung

Im wöchentliche/monatlichen Projekttreffen, zum Abschluss eines Projektabschnitts



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**
3-12
-  **Materialien**
Post-Its, Metaplanwand/
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**
10 Minuten - 2 Stunden

4L-Retro

Kurzbeschreibung

Mit den vier L reflektieren die Teilnehmenden vier relevante Fragen der Zusammenarbeit.

Zielsetzung

Identifizieren was gut läuft, was nicht gut läuft und was gemacht werden sollte.

Vorgehen

Im Team werden vier Fragen zum zurückliegenden Projektabschnitt beantwortet.

Liked: Was lief gut?

Learned: Was haben wir gelernt?

Lacked: Was hat gefehlt?

Longed for: Was hätten wir uns gewünscht?

Die Fragen nach *lacked* und *longed for* sind eher offen und vage. Die Antworten sind in der Regel gut geeignet, um neue Ideen und Ansätze zu identifizieren.

Anwendung

Im wöchentliche/monatlichen Projekttreffen, zum Abschluss eines Projektabschnitts



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**
3-12
-  **Materialien**
Post-Its, Metaplanwand/
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**
10 Minuten - 2 Stunden

Filmkritik

Kurzbeschreibung

Mit der Filmkritik sammeln Sie kreative Hinweise darauf, wie die vergangene Projektphase verlief.

Zielsetzung

Hinweise und Anregungen für die zurückliegende Projektphase sammeln

Vorgehen

Alle im Team schreiben eine fiktive „Filmkritik“ über das Projekt / den eigenen Verantwortungsbereich. Dabei werden folgende Fragen beantwortet:

- Zu welchem Genre gehört der Film (z.B. Horror, Drama, ...)?
- Was ist das (zentrale) Thema? Beschreiben Sie es in 2-3 Wörtern.
- Gab es eine überraschende Wendung (z.B. ein Bösewicht)?
- Wie war das Ende (z.B. Happy-End, Cliffhanger) und war es vorhersehbar?
- Was war das persönliche Highlight?
- Kann man den Film einem Kollegen oder Kollegin empfehlen?

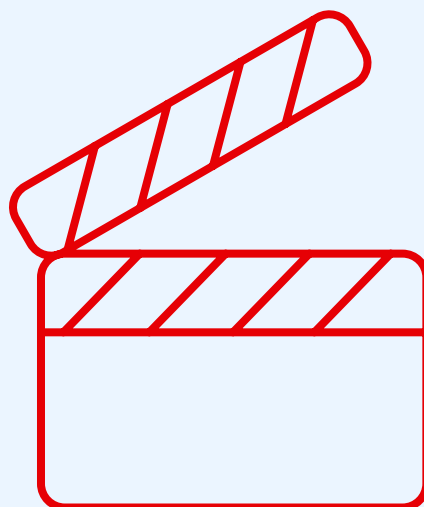
Wenn das gleiche Projekt bewertet wurde, werten Sie es am Ende gemeinsam aus. Schauen Sie gemeinsam die Ergebnisse an und identifizieren Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Erarbeiten Sie gemeinsam Vorschläge, wie und woran Sie als Team weiterarbeiten möchten.

Anwendung

Am Ende einer Projektphase



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**
3-12
-  **Materialien**
Post-Its, Metaplanwand/
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**
30 Minuten - 1,5 Stunden



Objectives and Key Results anwenden

Die Abkürzung OKR bedeutet übersetzt „Zielsetzungen und Schlüsselergebnisse.“ OKR ist ein agiles Rahmenwerk für ergebnisorientierte Zusammenarbeit in Organisationen. Ziel von OKR ist es, die Strategie der Organisation umzusetzen und den Mitarbeitenden ihren Beitrag zu dieser zu verdeutlichen.

Im Kern geht es darum, in kurzen, intensiven Arbeitszyklen - typischerweise in einem dreimonatigen Rhythmus - fokussiert auf gemeinsam gesetzte Ziele hinzuarbeiten.

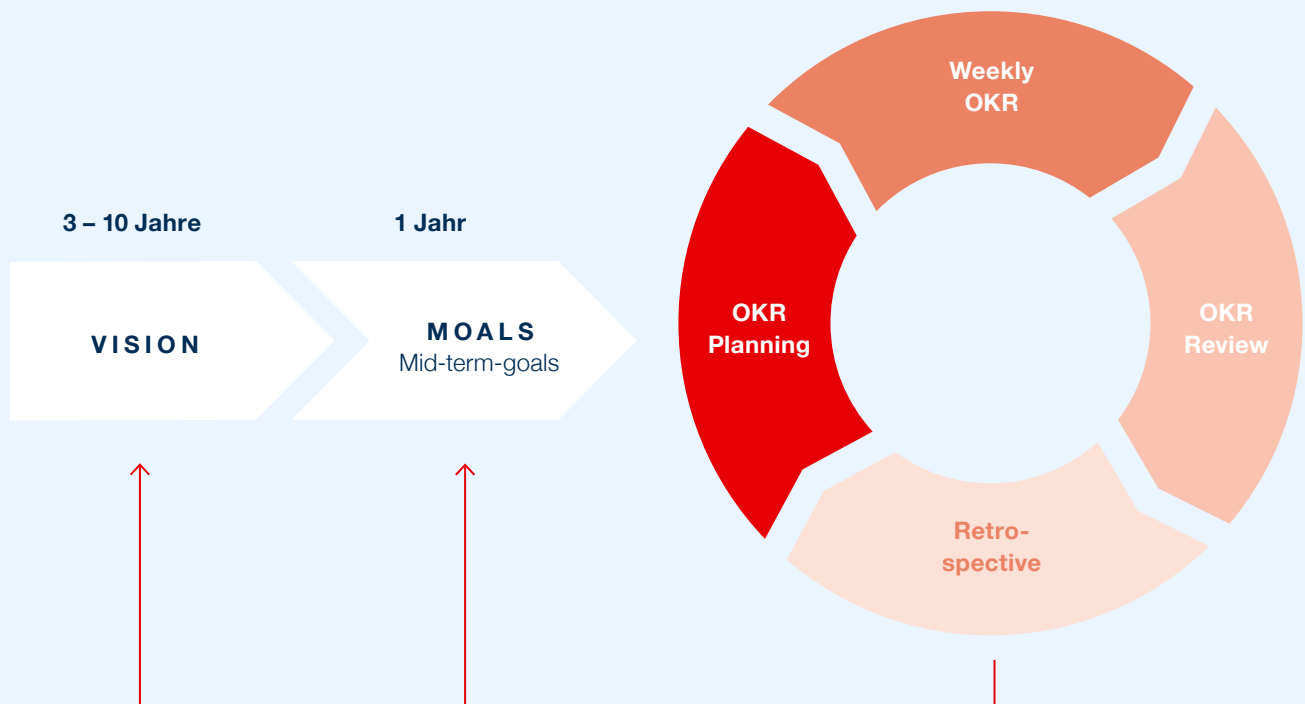
Für diesen greifbaren Zeitraum erarbeiten die Verantwortlichen der Organisation ambitionierte, qualitative Ziele (*Objectives*). In jeder folgenden Organisationseinheit, also in der Abteilung, dem Team usw. (ggf. bis auf die Ebene des Individuums) werden ebenfalls *Objectives* erarbeitet, die sich auf die übergeordneten Ziele beziehen.

Für jedes *objective* werden quantitative Ergebnisse (*Key Results*) definiert, die die konkreten Schritte zur Erreichung des qualitativen Ziels ausformulieren. Orientierung für die Formulierung der *Objectives* bieten die Jahresziele einer Organisation (*Mid-term-goals: Moals*), die wiederum aus der Vision oder der langfristigen Strategie der Organisation abgeleitet werden.

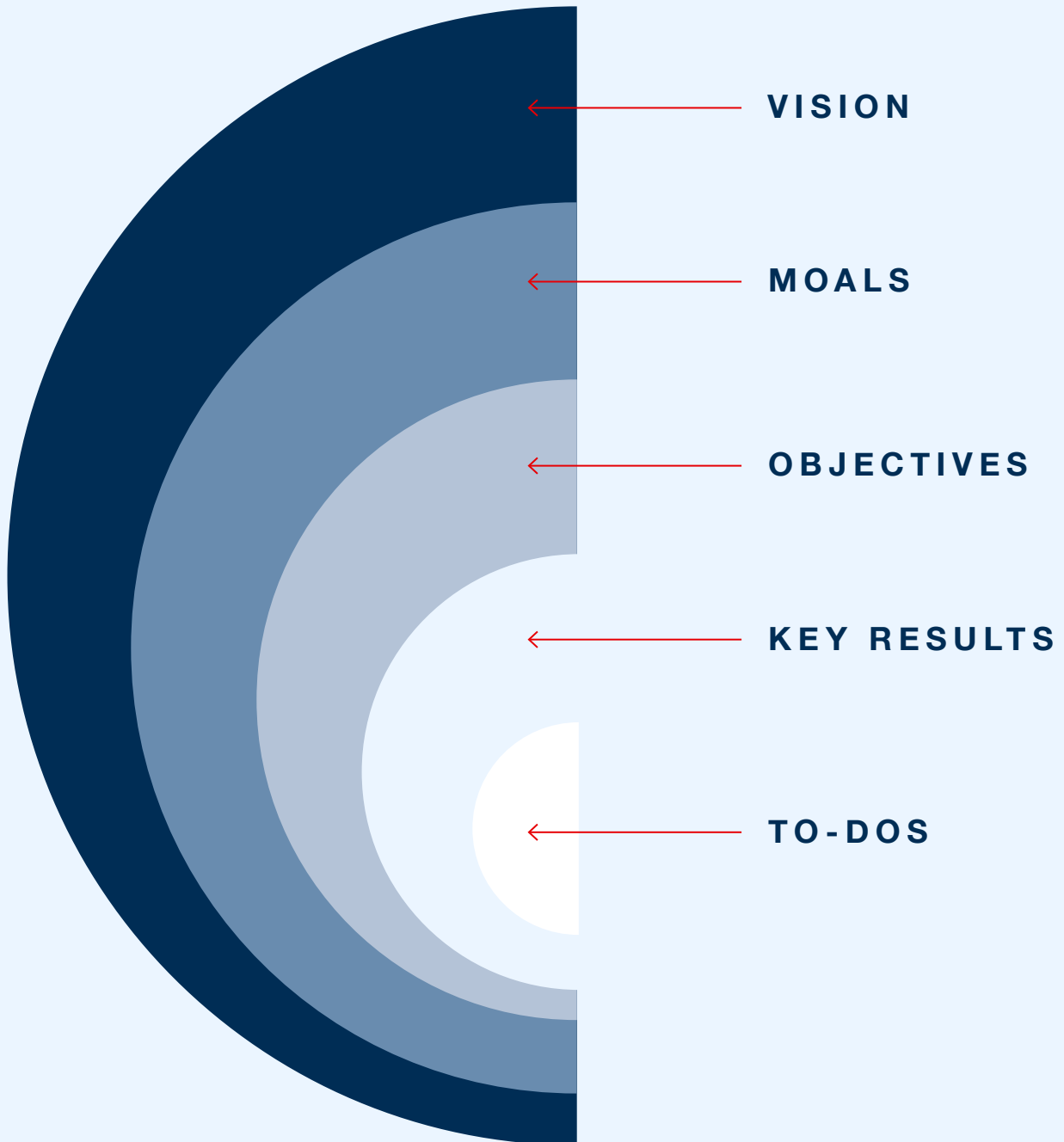
OKR verändern die Art der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation. Sie erhöhen durch wöchentliche, kurze Absprachen (*OKR weeklies*) die Kommunikation innerhalb von Teams. Die beschränkte Anzahl an OKR pro Zyklus führt zu einem Fokus auf die strategisch wichtigen Themen.

OKR der einzelnen Organisationseinheiten sind innerhalb der Organisation für alle einsehbar, dies erhöht die Transparenz über die Ziele der einzelnen Organisationseinheiten. Die kurzen Zyklen fördern Agilität und ermöglichen bei Bedarf frühzeitiges Gegensteuern.

Da die Teams ihre OKR selbst entwickeln, stehen sie mit großem Engagement hinter den Zielen. Durch die Definition ambitionierter und zugleich erreichbarer OKR werden neue, visionäre Ziele in den Teams erarbeitet. OKR ist kein Instrument der Mitarbeiterbewertung.



Idealtypischer OKR-Zyklus



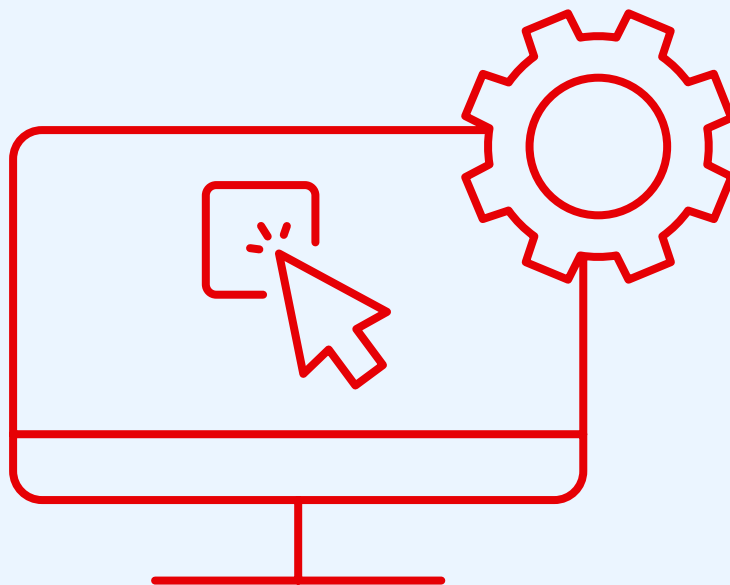
Software für die Zielsteuerung

Projekte und Strategieumsetzung im Besonderen lassen sich dank eigens hierfür entwickelter Software übersichtlich nachvollziehen. Wir stellen einige vor.

Die richtige Software ist ein hilfreiches Werkzeug, um Ziele strukturiert und transparent zu verfolgen und zu erreichen. Durch standardisierte Interaktion und Planung kann die effiziente Zielverfolgung während der Strategieumsetzung gewährleistet, in kleinteilige Arbeitsschritte aufgeschlüsselt und entsprechende Kommunikation im Projektteam und weiteren involvierten Akteuren niedrigschwellig sichergestellt werden.

Darüber hinaus können Sie Plattformen, die vorrangig auf Kommunikation ausgerichtet sind und Chats, Besprechungen, Anhänge und Notizen zusammenführen, wie *Microsoft Teams* nutzen. Für Kreativprozesse und Kollaboration im digitalen Raum eignen sich digitale Whiteboards und Kollaborationsplattformen wie *Mural*, *Miro*, *Concept Board* und *Padlet*.

Neben ihrem Bedarfen, der Komplexität des Projekts, der Verfügbarkeit und den Kosten sollten Sie auch die Datenschutzbedingungen der Software vor dem Einsatz überprüfen. Binden Sie die IT-Abteilung und die beauftragte Person für Datenschutz von Beginn in die Auswahl der passenden Software ein.



Übersicht hilfreicher Software

Trello

Trello ist ein unkompliziertes Werkzeug zur einfachen Aufgabenorganisation und Zielverfolgung. Es kann in großen Teams verwendet werden und bietet die Möglichkeit Projekte zu verwalten. Mit Trello erhalten Sie eine Vielzahl grundlegender Teamfunktionen, wie beispielsweise Aufgabenverteilung, Fristensetzung und erstellen von Checklisten innerhalb der Aufgaben. Das intuitive Board-Layout ist mit Karteikarten und -kästen ausgestattet. Trello bietet kostenlose Projektmanagement-Vorlagen, die den Einstieg erleichtern. Für komplexeres Projektmanagement ist Trello nicht geeignet.

Datenschutzhinweise: Erfüllt DSGVO; SOC 2 und SOC 3; ISO/IEC 27001 und ISO/IEC 27018; Datenverschlüsselung bei Übertragung und Speicherung; PCI-DSS-zertifiziert.

 www.trello.com/de

Asana

Mit Asana können sowohl große als auch kleine Projekte umgesetzt werden. Neben Arbeitsvorlagen für Arbeits- und Projektmanagement-Lösungen, kann ein integrierter Kalender verwendet werden, um Zeitpläne im Rahmen von Projekten zu kontrollieren. Hilfreich zum Managen komplexer Projekte sind die Möglichkeiten Aufgaben anzulegen und Verantwortlichkeiten zu verteilen und in Arbeitsphasen zu gliedern. Außerdem können Routineaufgaben mithilfe von definierten Regeln automatisiert werden. Zudem unterstützt eine Projektübersicht bei der Verfolgung relevanter Ziele im Rahmen der gewählten Ressourcen. Die Integration weiterer digitaler Tools ermöglicht die Verwendung von Chats und die Durchführung von Meetings.

Datenschutzhinweise: erfüllt DSGVO; SOC 2; SSL-Verbindung, jeder Datenzugriff wird geprüft.

 www.asana.com/de

Jira

Jira wurde ursprünglich für die Softwareentwicklung genutzt. Es eignet sich aber auch, wenn Sie komplexe Strategievorhaben agil steuern möchten. Die Software bietet Funktionen, wie die Erstellung ausführlicher Berichte zur schnellen Datenauswertung und die Zusammenfassung via Diagramme. Die Einarbeitung ist komplex und ist für kleine, feste Gruppen mit vielen Projekten geeignet. Die Vorteile von Jira sind die Kombination von Aufgabenlisten und Board-Layout, der ausführlichen Fristenkontrolle und Aufgabenzuweisung und der Übersicht über den Projektverlauf durch die Roadmap-Funktion. Vor allem bei voneinander abhängigen Aufgaben kann so Transparenz in der Bearbeitung hergestellt werden.

Datenschutzhinweise: erfüllt DSGVO, ISO/IEC 27001 und SOC 2.

 www.atlassian.com/de/software/jira

Monday

Monday eignet sich für die Arbeitsorganisation im und zwischen Projektteams. Komplexe Arbeitsbeziehungen können automatisiert und verwaltet werden. Die Nutzung ist wenig intuitiv und setzt eine eingehende Auseinandersetzung und Einarbeitung voraus.

Datenschutzhinweise: erfüllt DSGVO; SOC 2 Typ II; ISO 27001 und ISO 27018.

 www.monday.com

Awork

Awork eignet sich, um die Produktivität in Projekten zu steigern, indem Aufgaben erstellt, Zeiten erfasst und Projekte im Detail geplant werden. Dabei erleichtert eine übersichtliche und intuitive Benutzeroberfläche die Nutzung. Durch die Möglichkeit zur Zeit- und Projektplanung können Meilensteine transparent abgebildet und eingehalten werden. Hierbei unterstützt der integrierte Auto-pilot: Projektmitarbeitende werden vor dem Ablauf von Fristen, erschöpften Budgets und überschrittenen Zeitplänen gewarnt.

Datenschutzhinweise: erfüllt DSGVO, AVV; ISO 27001.

 www.awork.com/de

Microsoft Project

Microsoft Project ist die Projektmanagement-Software von Microsoft und somit Teil von Microsoft 365. Mit der Software können sowohl Einzelprojekte als auch komplexe Großprojekte geplant, verwaltet und umgesetzt werden. Integrierte Kanban Boards, Fristenkontrolle und automatisierte E-Mail-Erinnerungen helfen bei der Umsetzung in einem agilen Projekt-Design.

Datenschutzhinweise: erfüllt DSGVO; ISO/IEC 27701

 www.microsoft.com/de-de/microsoft-365/project/project-management-software

Prüfen Sie vor dem Erwerb der Software-Lizenz gemeinsam mit der IT-Abteilung, ob sich die Anschaffung lohnt. Unter Umständen haben weitere Einrichtungen oder Abteilungen Ihrer Gliederung Interesse an der Nutzung einer Projektmanagement-Software.

Von der Umsetzung zur Evaluation

Nach der Umsetzung Ihrer Strategie folgen mehrere wichtige Schritte, um Erfolg und die Wirksamkeit der Strategie zu bewerten und sicherzustellen.

Sie haben es fast geschafft. Nach Analyse, Planung und Umsetzung schließen Sie ihr Strategiprojekt mit einer Evaluation ab. Wahrscheinlich haben Sie während des Umsetzungsprozesses schon wichtige Erkenntnisse gesammelt. Jede durchgeführte Retrospektive ist schließlich auch eine kleine Evaluation.

Im abschließenden vierten Teil der Strategieumsetzungsreihe wollen wir das Thema Evaluation genauer betrachten. Dabei unterscheiden wir zunächst begleitende und Wirkungsevaluationen voneinander. Eine begleitende Evaluation bezieht sich auf den Prozess der kontinuierlichen Überwachung und Bewertung während der Umsetzung, während eine Wirkungsevaluation die langfristigen Auswirkungen und Ergebnisse der Strategie bewertet. Natürlich können Sie beide Evaluationsmodelle auch miteinander kombinieren. Warum das sinnvoll ist und wie es gelingt, beschreiben wir ausführlich für Sie.

Es ist wichtig zu betonen, dass die Evaluierung und Anpassung von Strategien ein kontinuierlicher Prozess ist. Durch eine systematische und evidenzbasierte Bewertung können Organisationen sicherstellen, dass ihre Strategien relevant, wirksam und anpassungsfähig bleiben. Das gilt für den Ortsverein, wie für das Generalsekretariat. Noch mehr Wirkung erzielen wir, wenn die Ergebnisse unserer Arbeit offen und weit miteinander geteilt werden.

Auf den Wohlfahrtsseiten des DRK hat das Kollegium in den vergangenen Jahren eine hilfreiche **Materialsammlung** angelegt, die Sie gerne für Ihre Evaluation nutzen können:

www.drk-wohlfahrt.de/unser-service-fuer-das-drk/evaluation-wirkung/materialsammlung.html

Außerdem finden Sie auf den Seiten auch eine **Sammlung von Evaluationsberichten**. Eine spannende Sammlung durchgeführter Projekte und Hinweisen für zukünftige Projekte:

www.drk-wohlfahrt.de/unser-service-fuer-das-drk/evaluationsberichte.html

Evaluationen können sehr einfach und hoch komplex durchgeführt werden. Bauen Sie sich ein passendes Modell für Ihre Strategie zusammen. Der Aufwand lohnt sich, Sie werden eine Menge über Ihre Organisation lernen (und haben vielleicht auch endlich schwarz auf weiß, was Sie bereits seit Langem vermuten). Evaluation lohnt sich – spätestens bei der Planung der nächsten Strategie.



Notizen

Impressum

HERAUSGEBER

Deutsches Rotes Kreuz e.V., Carstennstr. 58, 12205 Berlin

VERANTWORTLICH IM SINNE DES PRESSERECHTS

Christian Reuter, DRK-Generalsekretär

REDAKTION

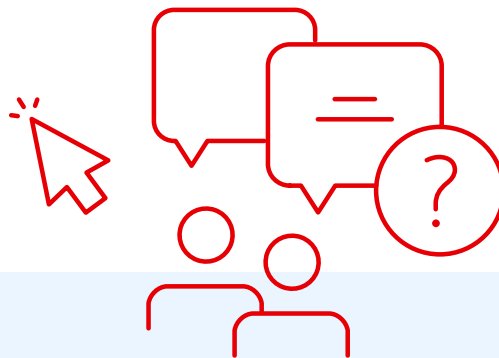
DRK-Generalsekretariat

AUTOREN

Thomas Eichmann, Leni Grahl, Carolin Stallmann,
Lea von Salzen

GESTALTUNG

Sherpa Design GmbH, www.sherpa-design.de



**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen zum Booklet?
Melden Sie sich mit dem Betreff "Feedback Strategie-Booklet" unter:**

 strategie2030@drk.de

