
1. Die wichtigsten Begriffe

Analyse

Analysen geben Aufschluss über die Gegenwart. Sie sind der Unterbau einer erfolgreichen Strategie. Um so genauer Sie die aktuelle Situation kennen, desto gezielter können Sie Veränderungen herbeiführen.

Erfolg

Nichts motiviert mehr als die Aussicht auf Erfolg. Sie ist der Ausgangspunkt eines produktiven Veränderungsprozesses.

Der Erfolg, den Sie erreichen wollten, ist schließlich der Maßstab dafür, ob sie den Veränderungsprozess als gelungen bewerten.

Ziel

Ziele konkretisieren den gewünschten Erfolg: Was genau wollen wir erreichen und wie wollen wir es erreichen? Und Ziele sind festgelegte Etappen zum Erfolg. Denn langfristige Zukunftsplanung vollzieht sich in vielen kleinen Schritten, den Zwischenzielen.

Strategie

Die Strategie ist der Plan Ihres Vorgehens. Sie legt fest, wie Sie vom Ausgangs- zum Zielpunkt gelangen. Sie ist Ihr Wegweiser zum Erfolg. Eine aussichtsreiche Strategie lässt Ihnen aber genügend Spielraum für einzelne Entscheidungen, die im Laufe des Veränderungsprozesses anstehen.

Nehmen wir einen Segler. Er will die nächste Regatta gewinnen. Welche Strategie führt ihn – als Ersten! – ins Ziel? Er analysiert, dass der Wettkampfkurs bestimmte Eigenheiten aufweist. Und legt seine Strategie fest: Er wird sich auf einer ähnlichen Strecke vorbereiten, und zwar mit einem Trainer, der den Wettkampfkurs kennt. Sein Erfolgskonzept, die Strategie, hat er also bestimmt, alles Weitere kann er entscheiden, wenn es soweit ist.

Strategisches Management

Die Bezeichnung wurde zunächst von Unternehmen benutzt, um langfristige (strategische) Aufgaben der Führungskräfte (Management) zu bezeichnen. Später haben sie auch gemeinnützige Organisation übernommen. Zwar verfolgen Sportvereine andere Ziele als Unternehmen, doch die Art des planenden Vorgehens ist sehr ähnlich.

Operatives Management

Operatives Management sorgt für die Umsetzung strategischer Vorgaben. Hier geht es um die Planung konkreter Maßnahmen, zum Beispiel um Leistungen, Ressourcen und Termine.

Ein Beispiel verdeutlicht die Zusammenhänge

Analysen klären auf:

Die Befragung in einem Sportverein ergibt, dass 80 Prozent der Mitglieder zufrieden sind.

2. Strategisches Management im Sportverein

Für das Strategische Management ist der Vereinsvorstand verantwortlich. Brauchen Sie als Vorstand für die ehrenamtliche Vereinsarbeit also eine Manager-Ausbildung? Nein! Über die wichtigsten Planungsschritte im Veränderungsprozess erhalten Sie in diesem Baustein einen Überblick mit vielen Checklisten, die Ihnen die konkrete Arbeit erleichtern.

Veränderungsprozesse sind aber mehr als der Einsatz von Planungstechniken. Die wichtigste Voraussetzung für aktive Zukunftsgestaltung ist die Bereitschaft, eine Frage immer wieder auf die Tagesordnung zu setzen:

Was wollen wir in unserem Sportverein erreichen?

Drei Erfolgsfaktoren sorgen dafür, dass Sie stetig und nachhaltig Veränderungschancen nutzen:

1. Nehmen Sie sich Zeit für grundsätzliche Fragen

Das ist oft gar nicht so leicht. Ständig steht das Tagesgeschäft im Weg. Unzählige Alltagsprobleme müssen kurzfristig gelöst werden. Es scheint keine Zeit für langfristige Perspektiven zu bleiben. Aber ist es wirklich die Aufgabe des Vorstands, sich um jedes Detail selbst zu kümmern? In einer guten Mannschaft gibt es neben dem Laufwunder auch den Regisseur, der wenig rennt, aber die Bälle klug verteilt. Wenn sie bereit sind, Arbeit zu delegieren, werden Sie die nötige Zeit finden für die wichtigen Führungsaufgaben.

2. Gewöhnen Sie sich nicht an das Gewohnte

Man sieht oft etwas hundert Mal, und sieht es doch nicht (mehr) – Betriebsblindheit nennt man das. Die Gewöhnung versperrt den Blick auf Probleme und Potenziale. Stellen Sie das Gewohnte in Frage! Und fragen Sie Mitglieder und Mitarbeiter. Vor allem „die Neuen“ haben sich noch nicht an das vermeintlich Selbstverständliche gewöhnt. Eine gezielte Befragung nach ihren Eindrücken gibt Ihrem Verein wichtige Impulse.

3. Betreiben Sie Veränderungsprozesse mit System

Welche Ziele sollte Ihr Sportverein vorrangig verfolgen? Was ist erforderlich, um den Erfolg zu realisieren? Wer ist wofür zuständig? Nutzen Sie einen Entwicklungsplan für strategische Ziele, um den Überblick im Veränderungsprozess zu behalten.

Jedes langfristige Ziel kann Anlass strategischer Planung sein. Aber auch mittel- oder gar kurzfristige Ziele erfordern umsichtige Planung, wenn

- sie grundsätzliche Bedeutung für den Verein haben
- viele Zwischenschritte erforderlich sind, um sie zu verwirklichen
- viele Personen involviert werden

Möglicher Erfolg motiviert:

Die Quote müssten wir verbessern können, überlegt der Vorstand.

Ziele konkretisieren den Erfolg:

Der Vorstand legt sich fest: Innerhalb eines Jahres will er den Wert auf mindestens 90 Prozent erhöhen.

Die Strategie gibt die Richtung vor:

Der Vorstand überlegt, wie sich das Ziel erreichen lässt. Und entscheidet auf der Grundlage der Befragungsergebnisse: Wir werden unseren Service verbessern, indem wir das Sportangebot zeitlich ausweiten.

Strategisches Management sorgt für verbindliche Vorgaben:

Der Vorstand beschließt: Für bestimmte Sportarten wird es künftig auch Wochenend-Angebote geben.

Ziele legen Etappen fest:

Der Vorstand überlegt, dass der Verein zwei neue ehrenamtliche Mitarbeiter für das Wochenend-Angebot braucht. Um sie zu gewinnen, sollen ihnen attraktive Fortbildungsmöglichkeiten angeboten werden.

Operatives Management steuert die Umsetzung:

Der Sportwart erhält den Auftrag, ein Fortbildungskonzept zu entwickeln.
Der Geschäftsführer prüft die Verfügbarkeit von Sporthallen am Wochenende usw.

Das gesetzte Ziel ist der Maßstab für den erzielten Erfolg:

Nach einem Jahr führt der Vorstand eine neue Mitgliederbefragung durch. Die Zufriedenheit hat sich auf 91 Prozent erhöht – Ziel erreicht. Aber natürlich lässt sich auch diese Quote noch verbessern und so könnte ein neuer Veränderungsprozess beginnen.

3. Planung mit Bodenhaftung

Um so besser Sie die gegenwärtige Lage einschätzen können, desto eher erkennen Sie,

- wo Verbesserungspotentiale liegen
- welche Rahmenbedingungen Ihre Strategie beachten muss, um zum Erfolg zu führen

Daten zu erheben und auszuwerten, macht Mühe. Aber nur wer die Gegenwart seines Vereins genau analysiert, gewinnt der Zukunft das Beste ab!

Leitbild

Jeder Sportverein braucht ein Fundament, sein Leitbild. Im Leitbild formuliert der Verein, wie er seinen gemeinnützigen Auftrag verwirklichen will. Das Leitbild ist die Quelle neuer Zukunftsstrategien und gibt jeder Strategie die Ziel-Richtung vor.

Mitgliederbefragung

Was wollen unsere Mitglieder? Wie viele ihrer Wünsche erfüllt unser Verein? Eine langfristig wirksame Strategie sollten Sie durch eine Mitgliederbefragung einleiten. Eine Checkliste zeigt Ihnen, wie Sie vorgehen sollten.

Stärken- und Schwächen-Profil

Ein Stärken-Schwächen-Profil mit einer Bewertungsskala verschafft Ihnen einen schnellen Überblick, wo Ihr Sportverein heute steht. Es zeigt Ihnen anschaulich, in welchen Bereichen Sie Potenziale nutzen und Probleme beseitigen können. Das Stärken-Schwächen-Profil ist deshalb auch ein nützliches Instrument, um Prioritäten für die Zukunftsplanung zu setzen.

Umfeld-Analyse

Ein Verein, der seine gemeinnützigen gesellschaftlichen Aufgaben ernst nimmt, blickt über den eigenen Tellerrand hinaus. Wohin entwickelt sich das Umfeld Ihres Sportvereins? Welche Erwartungen hat es an Ihren Verein? Auf welche Trends sollte der Verein reagieren?

Eine Umfeld-Analyse gibt Ihnen den nötigen Überblick über wichtige Entwicklungen und neue Impulse für zukunftsweisende Antworten.

Das Umfeld wird beeinflusst von

- der sozialen und kulturellen Entwicklung, zum Beispiel dem Freizeitverhalten
- der wirtschaftlichen Entwicklung, zum Beispiel den vorherrschenden Arbeitszeiten
- der rechtlichen Entwicklung, zum Beispiel dem Arbeitsrecht
- der technologischen Entwicklung, zum Beispiel der EDV
- der ökologischen Entwicklung, zum Beispiel Energiesparmöglichkeiten
- der Entwicklung des regionalen Umfelds, zum Beispiel der Wettbewerbssituation

Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Jede Organisation, jedes Unternehmen hat spezifische Stärken und Schwächen. Lernen Sie von anderen Vereinen oder von kommerziellen Wettbewerbern, zum Beispiel einem Fitness-Studio. Abschauen ist nicht verboten! Picken Sie sich das Beste heraus!

Betrachten Sie auch die externen Dienstleister Ihres Sportvereins. Wie können Sie diese effektiv nützen? Die zentralen Fragen einer Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen lauten:

1. Was macht der Wettbewerb?
2. Was erwarten unsere Kunden?
3. Wer sind die optimalen Dienstleister für unseren Verein?
4. Wie nutzen wir die Profi-Spieler unseres Sportvereins?
5. Welche sind die Erfolgsfaktoren für Sponsoring?
6. Welche Unterstützung des Fachverbandes können wir nutzen?
7. Wie unterstützt uns die öffentliche Verwaltung?
8. Wie können wir die Medien für unsere Öffentlichkeitsarbeit nutzen?

4. Der Zielfindungsprozess

Veränderungsprozesse leben von guten Ideen. Sie geben die Steilvorlage auf dem Weg in die Zukunft. Doch wie wird aus dem Problem, das Sie erkannt haben, eine Lösungsidee? Wie wird aus einer Vision für die Zukunft eine realisierbare Zielsetzung? Am Beginn eines Veränderungsprozesses sollten Sie einen Zielfindungsprozess starten, um Ziele zu entwickeln und zu konkretisieren. Denn ohne konkrete Ziele gibt es keine Strategie. Und ohne Strategie keine Zukunft. Zielfindungsprozesse in Gang zu setzen, ist deshalb eine der wichtigsten Aufgaben des Vereinsvorstands!

Ziele zu finden und zu definieren, ist ein dynamischer Prozess. Die Reihenfolge der Schritte, die nachfolgend beschrieben werden, ist deshalb nicht zwingend. Vieles läuft nebeneinander ab, häufig wird man einzelne Schritte in unterschiedlichen Stadien des Zielfindungsprozesses wiederholen. Entscheidend ist, dass Sie am Ende des Prozesses die aufgeworfenen Fragen für sich beantwortet haben.

Schritt 1: Wer nimmt am Zielfindungsprozess teil?

Bevor die Zielfindung beginnt, sollte der Vorstand die Teilnehmer bestimmen. Zum Beispiel:

- Gesamtvorstand oder einzelne Vorstandsmitglieder
- hauptamtliche Mitarbeiter
- ehrenamtliche Mitarbeiter
- die ganze Mitgliedschaft oder Teile davon, zum Beispiel:
 - o betroffene Mitglieder
 - o Mitglieder, die Fachkompetenz in dem Bereich besitzen, für den Sie ein Ziel bestimmen wollen
- externe Fachleute
- Personen, zu denen der Verein Beziehungen unterhält, zum Beispiel:
 - o Medienvertreter
 - o Sponsoren
- Personen, die als Dienstleister für den Verein tätig sind, zum Beispiel:
 - o Steuerberater
 - o Bankberater

Beziehen Sie viele Betroffene in die Zielfindung ein! Spätestens in der Umsetzungsphase werden sie es Ihnen lohnen. Wer jetzt sagt: „Macht mit“, der trifft auf offene Ohren, wenn es später heißt: „Fangen wir an“.

Achten Sie darauf, dass Menschen mit unterschiedlichen Vorstellungen teilnehmen! Das hat zwei Vorteile:

1. Kontroversen über die Vereinszukunft werden frühzeitig ausgetragen und nicht in die Umsetzungsphase verschoben.
2. Aus unterschiedlichen Blickwinkeln lassen sich leichter neue Ideen entwickeln.

Schritt 2: Definieren Sie mögliche Ziele

Die Realität ist selten so perfekt, wie wir es gern hätten. Wenn Sie für Ihren Sportverein neue Ziele festlegen möchten, ist es trotzdem sinnvoll, zunächst den Idealzustand zu beschreiben, den Sie gern erreichen würden. Definieren Sie anschließend, welche Lösungswege Sie verfolgen könnten, um das Idealziel zu verwirklichen. Vielleicht werden Sie Einschränkungen einplanen müssen, weil es mit den Mitteln Ihres Vereins nicht zu erreichen ist. Zumindest aber haben Sie nun das Vorbild immer vor Augen und werden sich nicht schnell mit kleinen Lösungen begnügen, wenn die größere Lösung erreichbar erscheint.

Ein Katalog mit Qualitätskriterien für den Service eines Sportvereins gibt Ihnen ein Beispiel, wie Sie den Idealzustand für einen bestimmten Bereich beschreiben können. Entscheidend ist natürlich, wie Ihre Mitglieder den Service beurteilen und welche Wünsche bisher offen geblieben sind.

Kreativität ist gefragt

Wie gelangen Sie von ersten, noch ungenauen Vorstellungen zu konkreten Ideen? Unsere Kreativität fließt häufig gerade dann nicht, wenn wir sie dringend brauchen. Kreativitätstechniken helfen oft, Blockaden zu lösen. Zum Beispiel Brainstorming. Es ist eine Allzweckwaffe, um Ziele und Lösungen zu finden. Aber es gibt auch andere. Im Internet finden Sie Anleitungen. Geben Sie einfach „Kreativitätstechnik“ in eine Suchmaschine ein.

Schritt 3: Bestimmen Sie, um welche Art von Zielen es sich handelt

Sobald Sie eine erste genauere Vorstellung von Ihren Zielen haben, sollten Sie überlegen, in welcher Beziehung sie zueinander stehen. Das mag theoretisch klingen, hat aber praktischen Nutzen. Denn eine aussichtsreiche Strategie besteht aus Zielen, die sich intelligent miteinander verbinden. Manche Ziele ergänzen sich, andere bauen aufeinander auf, wieder andere schließen sich gegenseitig aus. Machen Sie sich frühzeitig klar, welche Wechselwirkungen zwischen Ihren Einzelzielen bestehen!

Sachziele und Formalziele

Ein Sachziel beantwortet die Frage: Was wollen wir erreichen?

Zum Beispiel: Die Quote zufriedener Mitarbeiter von 80 auf 90 Prozent erhöhen.

Ein Formalziel beantwortet die Frage: Wie wollen wir es erreichen?

Zum Beispiel: Zunächst eine Befragung der Mitarbeiter nach ihren Wünschen durchführen.

Oberziele und Unterziele

Ein Oberziel bestimmt, welches Endergebnis Sie anstreben.

Zum Beispiel: Den Wunsch der Mitarbeiter nach einem Kommunikationstraining realisieren.

Unterziele bestimmen, welche Etappen zurückgelegt werden müssen, um ein Oberziel zu erreichen.

Zum Beispiel: Ehrenamtliche Kommunikationstrainer gewinnen – und zwar durch kostenlose Vereinsmitgliedschaft – eine entsprechende Anzeige aufgeben ...

Muss-Ziele und Kann-Ziele

Muss-Ziele sind solche, die Ihrem Sportverein vorgegeben sind. Zum Beispiel aufgrund eines Gesetzes oder einer Liga-Satzung.

Kann-Ziele ordnen sich den Muss-Zielen unter. Sie nutzen aber die Freiräume, die verbleiben.

Zum Beispiel: Die Ligasatzung fordert einheitliche Trikots (Muss-Ziel). Ihr Verein plant, die Trikots durch einen Sponsor zu finanzieren (Kann-Ziel).

Kurz-, mittel- und langfristige Ziele

Je weiter das Ziel entfernt liegt, desto mehr Planung ist erforderlich. Das ist eine Selbstverständlichkeit? Aber nicht in der Praxis, nicht mal bei Profis! Kalkulieren Sie deshalb sorgfältig Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Ziele: In welchem Zeitraum und mit welchem Aufwand wollen Sie Ihre Vorhaben verwirklichen? Die Mühe, die Sie sich im Planungsstadium geben, sparen Sie bei der Umsetzung doppelt und dreifach ein.

Schritt 4: Vermeiden Sie Zielkonflikte!

Vorsicht vor Zielen, die in Konkurrenz zueinander stehen! Wie leicht übersieht man solche Konflikte, nennt widerstreitenden Ziele im gleichen Atemzug.

Ein Beispiel: Ein Vereinsvorstand plant eine Informationskampagne, um seine Arbeit für die Mitglieder transparenter zu machen. Weil aber wenig Geld in der Kasse ist, will er über die Kosten für die Kampagne lieber nichts verlauten lassen.

Wenn man das liest, wird sofort klar: Hier passt etwas nicht zusammen. Wenn man aber mitten in der Diskussion ist, übersieht man solche Ungereimtheiten schnell einmal.

Schwieriger noch ist es, Widersprüche zu Plänen zu bemerken, die an anderer Stelle und zu anderer Zeit beschlossen wurden. Wie passen die kurz- und mittelfristigen Ziele, die Ihnen heute vorschweben, zu den längst beschlossenen langfristigen Zielen Ihres Vereins? Vor allem die Verteilung von Geld- und Sachmitteln sorgt für ständige Konkurrenz unterschiedlicher Vorhaben. Decken Sie potenzielle Spannungen auf – so früh wie möglich! Denn hinter jedem Ziel stehen Menschen, die für sie eintreten. Konflikte, die jetzt übersehen werden, stehen Ihnen später um so heftiger ins Haus.

Schritt 5: Definieren Sie Ihre Ziele

Strategien sind mehr als gute Absichten. Nur wer sich konkrete Ziele setzt, wird sie auch erreichen. Und nur wer sie genau und vollständig benannt hat, wird am Ende des Veränderungsprozesses wissen, ob er wirklich erreicht hat, was er wollte. Des-

Thema des Monats November 2003: Ziele bestimmen – Erfolg planen

halb müssen Ziele so konkret formuliert werden, dass sie messbar und kontrollierbar sind. Bestimmen Sie deshalb für jedes Ziel:

1. den genauen Inhalt
2. das Ausmaß oder den Umfang
3. den Zeitrahmen, in dem es verwirklicht werden soll

Ein Beispiel: Ein Sportverein, dessen Ausgaben die Einnahmen übersteigen, will durch Sponsoring die Einnahmelücke schließen. Belässt er es bei einer so vagen Bestimmung, hat er wenig Aussicht auf Erfolg. Wie hoch ist der Betrag, der eingenommen werden soll? Welche Leistungen bietet der Verein Sponsoren im Gegenzug? Was erwarten Sponsoren überhaupt als Gegenleistung? Bis wann müssen die Sponsorengelder spätestens eingegangen sein? Helfen dem Verein auch Sachmittel eines Sponsors weiter? Wenn ja, welche?

Nicht immer lassen sich zu Beginn der Planung bereits alle Einzelziele konkret benennen. Häufig fehlen noch wichtige Informationen, zum Beispiel die Ergebnisse aus einer Mitgliederbefragung. Legen Sie die Ziele in jedem Stadium so genau wie möglich fest und stellen Sie sicher, dass sie im Laufe des Prozesses präzisiert werden.

5. Erfolg planen

Schritt 1: Prüfen Sie, ob das Ziel zum Erfolg führt

Gute Ideen sind immer gefragt. Aber ob sie sich als Ziele für Ihr Vorhaben eignen, wissen Sie erst, wenn die Idee zwei Hürden genommen hat. Sie muss

- das Problem effektiv lösen
- sich mit den Kräften und Mitteln Ihres Vereins umsetzen lassen

Ein Beispiel: Ihr Verein möchte neue ehrenamtliche Mitarbeiter gewinnen. Ihre Idee: Eine Anzeige in der Tageszeitung schalten. Wie gut die Idee ist, wissen Sie, nachdem Sie folgende Fragen beantwortet haben:

- Haben wir jemanden, der eine Anzeige ansprechend gestalten kann?
- Hat derjenige Zeit und Lust, die Arbeit zu übernehmen?
- Wie viel Zeit fällt eigentlich an, eine solche Anzeige zu gestalten?
- Was kostet eine große Anzeige? – Was bringt eine kleine Anzeige?
- Ist unsere Geschäftsstelle in den Tagen nach der Schaltung zeitlich so besetzt, dass Interessenten einen Ansprechpartner erreichen?

- Und: Ist eine Anzeige überhaupt das richtige Mittel, jemanden zu ehrenamtlichem Engagement zu bewegen?

Schritt 2: Prüfen Sie, wie effizient das Ziel zum Erfolg führt

Eine Strategie setzt sich aus einzelnen Zielen zusammen. Führt die Summe Ihrer Ziele zu einer effizienten Strategie? Maßgeblich sind drei Faktoren:

- ?? Kosten
- ?? Zeitaufwand
- ?? Qualität der Ergebnisse

Eine gute Strategie erzeugt natürlich möglichst niedrigen Sach- und Zeitaufwand und höchstmögliche Qualität. Eine Analyse der drei Faktoren zeigt Ihnen, ob Aufwand und Erfolg in einem guten Verhältnis stehen. Das Ergebnis hilft Ihnen auch, zwischen mehreren Alternativen zu entscheiden.

Schritt 3: Verbinden Sie die Ziele zu einer schlüssigen Strategie

Eine erfolgreiche Strategie sollte vier Fragen beantworten:

1. Was wollen wir erreichen?
2. Was müssen wir dafür tun?
3. Wie müssen wir es tun?
4. Welche Mittel müssen wir einsetzen?

Ein Beispiel:

Was wollen wir erreichen?	Was müssen wir tun?	Wie müssen wir es tun?	Welche Mittel müssen wir einsetzen?
<p>Durch Sponsorengelder die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit sichern:</p> <p>Konkret:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Drei neue Sponsoren - 500 Euro je Sponsor jährlich 	<p>Attraktivität für Sponsoren erhöhen</p> <p>Vorteile für die Sponsoren auflisten</p> <p>passende Sponsoren auswählen und ansprechen</p>	<p>Öffentlichkeitsarbeit verstärken</p> <p>Gespräche mit Sponsoren über ihre Erwartungen führen</p> <p>Umsetzung im Rahmen des Leitbildes</p>	<p>Pressearbeit</p> <p>weitere Maßnahmen nach Abschluss der Sponsoringgespräche festlegen</p> <p>möglicherweise eine Mitgliederbefragung über das Sponsoringkonzept durchführen</p> <p>Vorstandbeschluss über Sponsoringkonzept</p>

Schritt 4: Dokumentieren Sie Ihre Strategie

Wenn der Vorstand über ein Vorhaben entscheiden will, braucht er natürlich eine präzise Beschlussvorlage. Sie sollte alle oben aufgeworfenen Fragen beantworten. Vor allem bei langfristigen Plänen ist es wichtig, dass man sie im Laufe der Zeit noch nachvollziehen kann. Denn häufig ändert sich der Kreis der Beteiligten, der an der Entscheidungsfindung und Umsetzung mitgewirkt hat. Dokumentieren Sie deshalb Ziele und Strategien so genau, dass ein Außenstehender sie verstehen kann!

6. Erfolgsfaktor Mensch

Wer schon einmal einen Veränderungsprozess gestartet hat, weiß, dass Menschen häufig erst einmal defensiv darauf reagieren. Es hilft nichts, sich darüber zu ärgern. Es ist offensichtlich ein Überlebensmechanismus, den wir in Jahrtausenden gelernt haben. Wir prüfen jede Veränderung erst einmal auf ihre Bedrohlichkeit. Erst wenn wir sicher sind, dass sie keine Gefahr darstellt, prüfen wir auch ihre Nützlichkeit.

Wenn Sie Zukunft erfolgreich gestalten wollen, sollten Sie sich auf diese Tatsache einstellen. Und beachten, dass sich Ängste und Befürchtungen oft nicht als solche zu erkennen geben. Sie äußern sich stattdessen in aggressiver Abwehr. Wichtig ist, dass Sie die eigentlichen Gefühle dahinter erkennen und sensibel darauf eingehen. Geben Sie Mitarbeitern und Mitgliedern Gelegenheit, über ihre Sorgen zu sprechen. So vermeiden Sie, dass Ängste in den Untergrund gehen und dort unberechenbar und unsteuerbar wirken.

Richtiger Umgang mit Ängsten

Für Ängste spielt es keine Rolle, ob sie "berechtigt" sind oder nicht. Ängste sind Realität, ob sie Ihnen begründet erscheinen oder nicht. Es kommt deshalb darauf an, vorhandene Sorgen wahr- und ernst zu nehmen und gemeinsam mit dem oder den Betroffenen eine Lösung zu suchen.

Vorhersehbare Ängste

Menschen entwickeln genau dort Ängste, wo sie Bedrohungen vermuten. Dazu zählt auch der Verlust von Annehmlichkeiten und Ansehen oder die Befürchtung, mit neuen Anforderungen nicht Schritt halten zu können. Die Folge sind häufig Misstrauen, persönliche Anfeindungen und heimlicher Boykott.

Gegenmittel offene Kommunikation

Das beste Gegenmittel gegen Ängste ist offene und frühzeitige Kommunikation – selbst wenn Sie noch nicht alle Fragen beantworten können. Wo immer möglich, sollte diese Kommunikation im direkten persönlichen Kontakt geschehen. Wenn ein größerer Personenkreis betroffen ist, sollten Sie als ersten Schritt eine Informationsveranstaltung durchführen, die auch die Gelegenheit zum Dialog bietet. Informieren Sie einzelne Personen, die von den Veränderungen besonders betroffen sind, vorab im Einzelgespräch.

Die richtigen Worte finden

Wie kommuniziert man Veränderungsprozesse am besten? Die Antwort ist verblüffend einfach. Sie lautet: Ohne lange Umschweife zur Sache kommen und dann nach bestem Wissen und Gewissen Bericht erstatten. Fragen Sie sich, was Sie als unkundiger Zuhörer wissen wollten. Geben Sie auch auf unangenehme Fragen klare Auskunft. Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut, das Menschen zurecht sehr schätzen.

7. Erfolg realisieren

Die Ziele sind definiert, die Strategie ist beschlossen. Jetzt kommt es darauf an, sie in die Tat umzusetzen. Vor allem langfristige Vorhaben, die viele Zwischenschritte erfordern und in die viele Personen eingebunden sind, erfordern eine vorausschauende und umsichtige Projektplanung. Bestimmen Sie, wer wofür verantwortlich ist und in welchen Zeiträumen die Zuständigen über die Fortschritte berichten.

Zielkontrolle

Ziele zielen in die Zukunft. In die Zukunft kann aber niemand blicken. Wenn Sie Ziele verabschieden, wissen Sie also noch nicht, ob sie sich so auswirken werden, wie Sie es erhoffen. Der Vereinsvorstand sollte deshalb schon bei der Beschlussfassung festlegen,

4. welche Zwischenergebnisse er erwartet
5. wann die Zwischenergebnisse überprüft werden sollen

Zielanpassung

Sie haben Zwischenergebnisse festgelegt und überprüfen sie: Stimmt der Weg noch? Wenn ein Zwischenergebnissen nicht den Erwartungen entspricht, kann es unterschiedliche Ursachen haben. Vielleicht haben sich Rahmenbedingungen mittlerweile verändert. Möglicherweise haben Sie eine Maßnahme falsch eingeschätzt.

Manchmal reichen kleinere Korrekturen, um die gewünschte Wirkung zu erreichen. Vielleicht ist aber der ursprüngliche Lösungsweg nicht (mehr) der optimale. Möglicherweise führt unter den aktuellen Bedingungen ein anderer Weg eher ans Ziel. Eine der gefährlichsten Fallen im Veränderungsprozess ist, dass man die ursprüngliche Lösung nicht mehr in Frage stellt.

Ein Segler, der sich für einen bestimmten Kurs entschieden hat, mag drehenden Wind eine gewisse Zeit durch kleinere Manöver ausgleichen. Sieg-Segler werden sich aber auch die Frage stellen, ob nicht ein anderer als der geplante Kurs sie unter veränderten Wetterverhältnissen schneller ins Ziel führt.

Angenommen Ihr Verein will ein Sportangebot für pubertierende Jugendliche auf die Beine stellen. Um nicht an der Zielgruppe vorbei zu planen, haben Sie Jugendliche eingeladen, an der Planung mitzuwirken. Und tatsächlich haben sich Jugendliche begeistert daran beteiligt, haben mitgeplant und organisiert. Nur das fertige Angebot findet keine Resonanz. Wenn Sie jetzt darangehen, das Angebot mit Sportpädagogen zu verfeinern, weil Sie von Ihrer Ursprungsidee überzeugt sind, dann gehen Sie vielleicht genau in die falsche Richtung. Haben Sie die richtige Lösung nicht längst vor Augen? Jugendliche, könnte die Erfahrung ihres Realisierungsprozesses lauten, wollen gar keine fertigen Angebote, sie wollen selbst „mitmischen“.

Wichtig ist, das soll dieses Beispiel verdeutlichen, dass Sie die Lösung in Frage stellen, wenn es während der Umsetzung nicht so klappt, wie erhofft.

8. Erfolg bewerten

Die Strategie zu verwirklichen, war viel Arbeit. Aber Sie haben es geschafft! Haben Sie es wirklich geschafft? Wie kontrollieren Sie das? Zwei Instrumente stehen Ihnen zur Verfügung: Evaluation und Controlling. Sie zeigen Ihnen, ob und in welchem Ausmaß sich Ihre Ziele realisiert haben. So erhalten Sie Informationen über notwendige weitere Verbesserungen. Und Sie gewinnen Anhaltspunkte für künftige Veränderungsprozesse.

Evaluation

Hier geht es vor allem um Qualität: Bewirkt die Maßnahme, was sie sollte? Wirkt sie so, wie sie es sollte? Voraussetzung für eine systematische Bewertung ist, dass Sie Kriterien aufgestellt haben, die den Maßstab Ihres Urteils bilden.

Controlling

Hier geht es um Zahlen. Controlling ist die Prüfung, ob Aufwendungen und Erträge in einem günstigen Verhältnis zueinander stehen. Sportvereine wollen zwar keine Gewinne erwirtschaften. Aber sie müssen mit knappen Mitteln haushalten. Deshalb stellt sich auch ihnen die Frage: Rechnen sich die Maßnahmen, die Sie eingeführt haben?

Evaluation und Controlling - Ein Beispiel

Strategie: Ihr Sportverein möchte neue Mitglieder gewinnen. Eine Umfeld-Analyse hat ergeben, dass Sportangebote am Wochenende gefragt sind. Bisher war Ihr Verein ab Samstag Mittag geschlossen. Ihr Verein entscheidet, sonntags ein zusätzliches Fitnessprogramm anzubieten.

Als Erfolgskriterien legt der Vorstand fest:

1. Das Angebot muss sich finanziell selbst tragen.
2. Anfangsinvestitionen, die nicht über 1.000 Euro liegen dürfen, sollen dauerhaft (keine Zeitvorgabe) wieder erwirtschaftet werden.
3. Jedes neue Mitglied, das durch das Angebot angezogen wurde, gilt als Gewinn.
4. Die Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Angebot wird nach einem Jahr erfragt.

Evaluation

Die Befragung nach einem Jahr ergibt, dass 15 neue Mitglieder wegen des Wochenend-Angebotes in den Verein eingetreten sind. Allerdings wünschen sich die meisten, dass es vom Vormittag auf den Nachmittag verlegt wird.

Die Strategie, Ihr Angebot stärker auf gesellschaftliche Bedürfnisse auszurichten, ist also aufgegangen. Weitere Verbesserungen sind aber möglich. Eine Mitgliederbefragung wurde noch nicht durchgeführt, aber die rege Teilnahme zeigt, dass das Angebot gut angenommen wurde.

Controlling

1.000 Euro musste der Verein aufwenden, um das Angebot einzurichten. Monatlich fallen 60 Euro Kosten für Halle und Geräte an. Bei einem Beitrag von 6

Thema des Monats November 2003: Ziele bestimmen – Erfolg planen

Euro nehmen Sie durch die 15 neuen Mitglieder 90 Euro monatlich ein. 30 Euro monatlich verbleiben Ihnen also für die Tilgung der Startaufwendungen. Die Startkosten erwirtschaften Sie also innerhalb von rund 2 Jahren und 9 Monaten.

9. Fazit

Ein Vereinsvorstand hat viele Aufgaben zu meistern. Zu den anspruchsvollsten zählt, Visionen für die Zukunft zu entwickeln und zu verwirklichen. Die Herausforderung beginnt damit, im Fluss des Alltags innezuhalten. Nur wer sich Zeit nimmt, genauer hinzuschauen, findet Ansatzpunkte für Erneuerungen. Denn Zukunft beginnt immer in der Gegenwart.

Veränderungsprozesse stellen hohe Ansprüche an Planung und Organisation. Der Schlüssel zum Erfolg aber sind Menschen. Nur wenn Sie Mitglieder und Mitarbeiter für Veränderungen gewinnen, werden Sie voran kommen. Und nur wenn Sie die Menschen in Ihrem Verein mit auf die Reise nehmen, lohnt es sich auch anzukommen.

Weitere nützliche Checklisten zum Thema Veränderungs-Management finden unter

www.ehrenamt-im-sport.de in der Rubrik Checklisten :

2.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

- 2.3.01. Vorbereitung eines Workshops
- 2.3.02. Warum braucht ein Verein einen KVP?
- 2.3.03. Checkliste für die Optimierungsplanung
- 2.3.04. Innovationsstrategie
- 2.3.05. Zielfindungsplanung
- 2.3.06. Sind Ihre Ziele SMART formuliert?

5.2 Projekte

- 5.2.01. Das Projektziel festlegen
- 5.2.02. Projektplanung: Verantwortung und Kompetenzen festlegen
- 5.2.03. Teamarbeit
- 5.2.04. Meine Stärken und Schwächen im Team
- 5.2.05. Den Projektauftrag definieren
- 5.2.06. Projektdokumentation
- 5.2.07. Projektkalkulation
- 5.2.08. Projektsteckbrief
- 5.2.09. Terminplanung mit Meilensteinen (Muster)
- 5.2.10. Projektnachbereitung
- 5.2.11. Wer ist ein guter Team- oder Projektleiter?