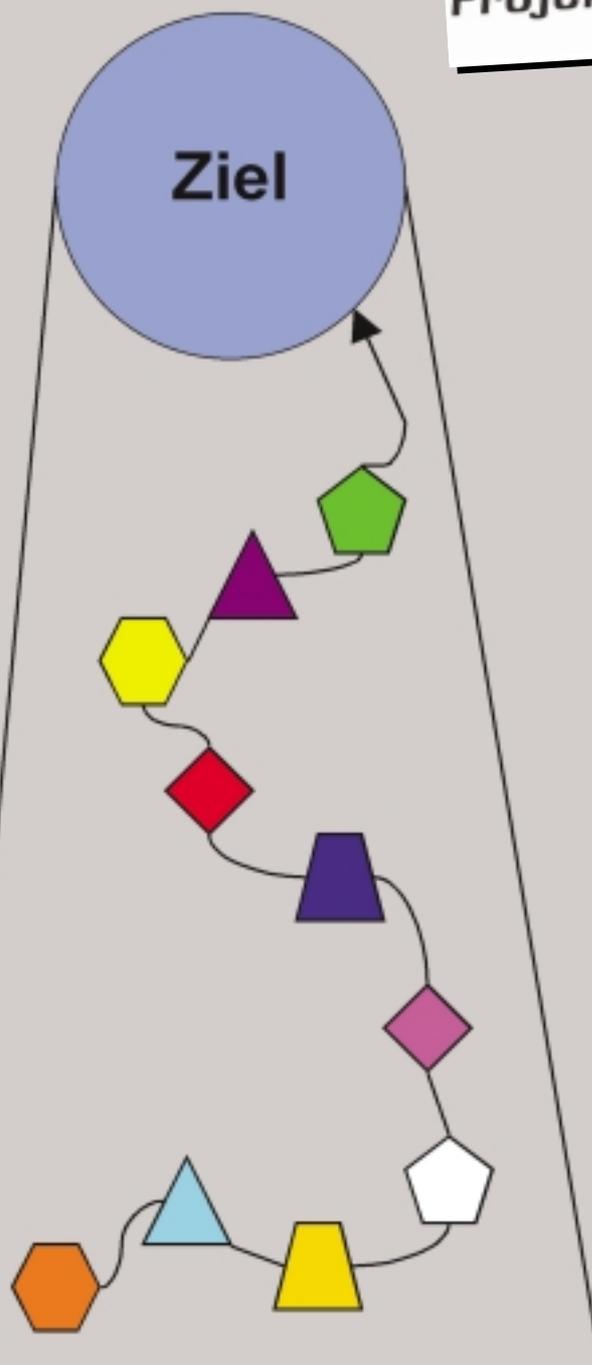


# Mit 10 Schritten das Handeln gestalten

## Eine Arbeitshilfe für den Prozess der strategischen Arbeit mit Zielen



<b>Herausgeber</b>	Deutsches Rotes Kreuz Generalsekretariat -Jugendrotkreuz- Telefon: 0 30/8 54 04-390 Telefax: 0 30/8 54 04-484 E-Mail: jrk@drk.de Internet: www.jrk.de
<b>Stand</b>	Februar 2007-02-20
<b>Verantwortlich</b>	Matthias Betz
<b>Redaktion</b>	Ulrike Würth
<b>Autoren</b>	Jörn Hannemann, Christoph Schründer
<b>Layout</b>	Claudia Ebel, DRK-Service GmbH
<b>Titelgrafik</b>	Jörn Hannemann (2007)
<b>Grafiken</b>	<p>Abbildung 1: Lenkungsleistung von Strategien (Schründer 2007)</p> <p>Abbildung 2: Anforderungen an eine exakte Zielsetzung (Simon 2004, 24)</p> <p>Abbildung 3: Die Zielpyramide (Hannemann 2007 nach BM FSFJ 1999, 42)</p> <p>Abbildung 4: Gesamtprozess der strategischen Arbeit mit Zielen (Hannemann 2007)</p> <p>Abbildung 5: Handlungsfelder in Jugendorganisationen (Schründer 2007)</p> <p>Abbildung 6: Strategie-Struktur-Dreieck (Kraus/Becker-Kolle/Fischer 2004,17)</p> <p>Abbildung 7: Reaktionen der Mitglieder auf Veränderungen (Simon 2005, 270)</p> <p>Abbildung 8: Standardablauf eines Change-Prozesses (als Projekt) (Hannemann 2007)</p> <p>Abbildung 9: Projektmanagement (Boy/Dudek/Kuschel 1994, 23)</p> <p>Abbildung 10: Ablauf eines Projekts (Hannemann 2007)</p> <p>Abbildung 11: Phasen der Teamentwicklung (Hannemann 2007 nach Boy/Dudek/Kuschel 1994, 99)</p> <p>Abbildung 12: Stakeholderansatz im Jugendverband (Schründer 2007)</p> <p>Abbildung 13: Zielkreuz (Hannemann 2007 nach LJR Niedersachsen 2002, 45)</p>

# Mit 10 Schritten das Handeln gestalten

## Eine Arbeitshilfe für den Prozess der strategischen Arbeit mit Zielen



# Vorwort



"Projekt VIER – Visionen Erreichen" – mit diesem Verbandsentwicklungsprozess macht sich das JRK auf Bundesebene seit 2002 fit für die Herausforderungen, denen sich ein moderner Jugendverband heute stellen muss.

Zentraler Baustein ist dabei die Entwicklung einer neuen Struktur für die JRK-Bundesebene, die sowohl mehr Basisdemokratie als auch mehr flexible, schnelle Entscheidungswege ermöglichen soll.

Unverzichtbare Grundlage für die erfolgreiche Arbeit des JRK ist aber die Orientierung an klaren Zielen: Für den Bundesverband sind zielgerichtete Strategien genauso wichtig wie für den Ortsverein, der attraktive Angebote in der Jugendarbeit gestalten will.

Um diese Visionen in konkrete Maßnahmen umzusetzen, bedarf es oft nur weniger, strukturierter Denkschritte – entscheidend ist es meist, sich die richtigen Fragen zu stellen. Dabei soll diese Arbeitshilfe Unterstützung geben. Hier skizzieren wir den Prozess der Arbeit mit Zielen anhand realer Beispiele aus der JRK-Arbeit. Gleichzeitig bieten wir einen Überblick über bewährte Methoden und Instrumente, die die Orientierung auf dem Weg zum Ziel erleichtern können. Bei der Auswahl standen vor allem Praxisnähe und Anwendbarkeit im Jugendverband im Vordergrund. Wir hoffen, dass die Arbeitshilfe mit der Zeit völlig abgegriffen aussieht, weil sie im Alltag so oft zur Hand genommen werden kann.

Die JRK-Bundesleitung dankt den beiden Autoren für ihre akribische Arbeit, die sie im Rahmen ihres Engagements für "Projekt VIER" geleistet haben.

Wir wünschen allen "AnwenderInnen" viel Erfolg bei der Umsetzung in ihrer eigenen JRK-Arbeit.

A handwritten signature in black ink that reads "Birgit Hantzsch". The script is cursive and fluid.

Birgit Hantzsch

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhalt</b> .....	<b>4</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
Definition von Zielen .....	6
Arbeiten mit Zielen.....	6
Die Zielebenen.....	7
Erläuterung der Zielebenen am Beispiel Internationale Arbeit.....	8
<b>Gesamtprozess der strategischen Arbeit mit Zielen</b> .....	<b>11</b>
Phase I: Zielfindung .....	12
1. Leitziele.....	12
2. Analyse der Situation.....	12
3. Formulierung der strategischen Ziele.....	13
4. Relevante Handlungsfelder definieren.....	13
5. Ziele der Handlungsfelder (Handlungsziele).....	14
Phase II: Zielumsetzung .....	14
6. Festlegung der Indikatoren zur strategischen Zielerreichung .....	14
7. Prioritäten der Handlungsziele setzen.....	15
8. Maßnahmenplanung/-umsetzung.....	15
9. Dokumentation .....	15
10. Zielkontrolle .....	16
<b>Methodensammlung</b> .....	<b>17</b>
Einleitung zum Umgang mit der Methodensammlung	
• A B C Methode.....	19
• Ableiten von Zielen in den verschiedenen Zielebenen.....	18
• Auswertungsbericht.....	20
• Cappuccino-Prinzip.....	21
• Change Management (Verbandsentwicklung).....	21
• Dokumentation .....	27
• Gemeinsame Ziele bilden .....	28
• Handlungsziele .....	28
• Indikatoren-Bewertung .....	29
• Indikatorenbildung.....	30
• Konsens- und Dissensziele bilden .....	30
• Kriterien zur Zielerreichung bewerten .....	31
• Planungsbogen.....	31
• Projektmanagement .....	33
• Protokoll eines Auswertungsgesprächs .....	38
• Relevante Handlungsfelder finden/definieren .....	39
• SOFT Analyse.....	41
• Stakeholderansatz.....	42
• Stärken –Schwächen Analyse .....	43
• Tabelle Ziele- Indikatoren- Umsetzungsverfahren- Bewertungen.....	45
• Umkehrtechnik .....	43
• Workshop.....	43
• Zielkreuz .....	46
<b>Anhang</b> .....	<b>47</b>
Leitziele für das Deutsche Jugendrotkreuz .....	48
Literaturtipps.....	50
Die Autoren .....	51

# Einleitung

Vielfältige Anforderungen von außen und innen und Rahmenbedingungen, die sich sehr schnell verändern, fordern von der Verbandsleitung eine enorme Steuerungsleistung. Das Tagesgeschäft erfordert komplexe Entscheidungen, sehr unterschiedliche Interessenlagen müssen unter einen Hut gebracht werden, ad hoc auftretende Probleme müssen gelöst werden.

Wer das Verbandsleben erfolgreich steuern will und im Sinne der Mitglieder zukunftsorientiert und mit hoher Qualität arbeiten will, braucht ein Planungs- und Steuerungsinstrument für diese Aufgabe.

Die strategische Arbeit mit Zielen ist ein bewährtes Instrument, das uns hilft, den richtigen Weg zu finden und auch im unübersichtlichen Tagesgeschäft nicht den Weitblick und die Übersicht zu verlieren. Nur wer seine Ziele kennt, kann Wege finden und dort ankommen und nur wer strategisch und strukturiert vorgeht, kann die Richtung einhalten und sich

von Irrwegen fernhalten.

Das Schaubild unten verdeutlicht die Lenkungsleistung von Strategien und die Vorteile eines vorher sorgfältig ausgearbeiteten "Strategiekanals".

In dieser kleinen Arbeitshilfe haben wir versucht, den Gesamtprozess der strategischen Arbeit mit Zielen auf der JRK Bundesebene übersichtlich und einfach darzustellen. Neben den Planungsschritten sind eine Reihe von ausgewählten und geprüften Methoden zusammengetragen und in aller Kürze dargestellt worden. Der Methodenkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Arbeitshilfe soll den Einstieg in die strategische Arbeit mit Zielen erleichtern und dazu animieren, dieses Instrument auf allen Ebenen des Verbandes in die tägliche Arbeit zu integrieren.

Dabei gehen wir davon aus, dass die Anwender dieser Arbeitshilfe bereits erfahrene Führungskräfte sind, die sicher über ein Repertoire von Arbeitstechniken, wie Metaplanmethode, Moderationsmethoden etc. verfügen.

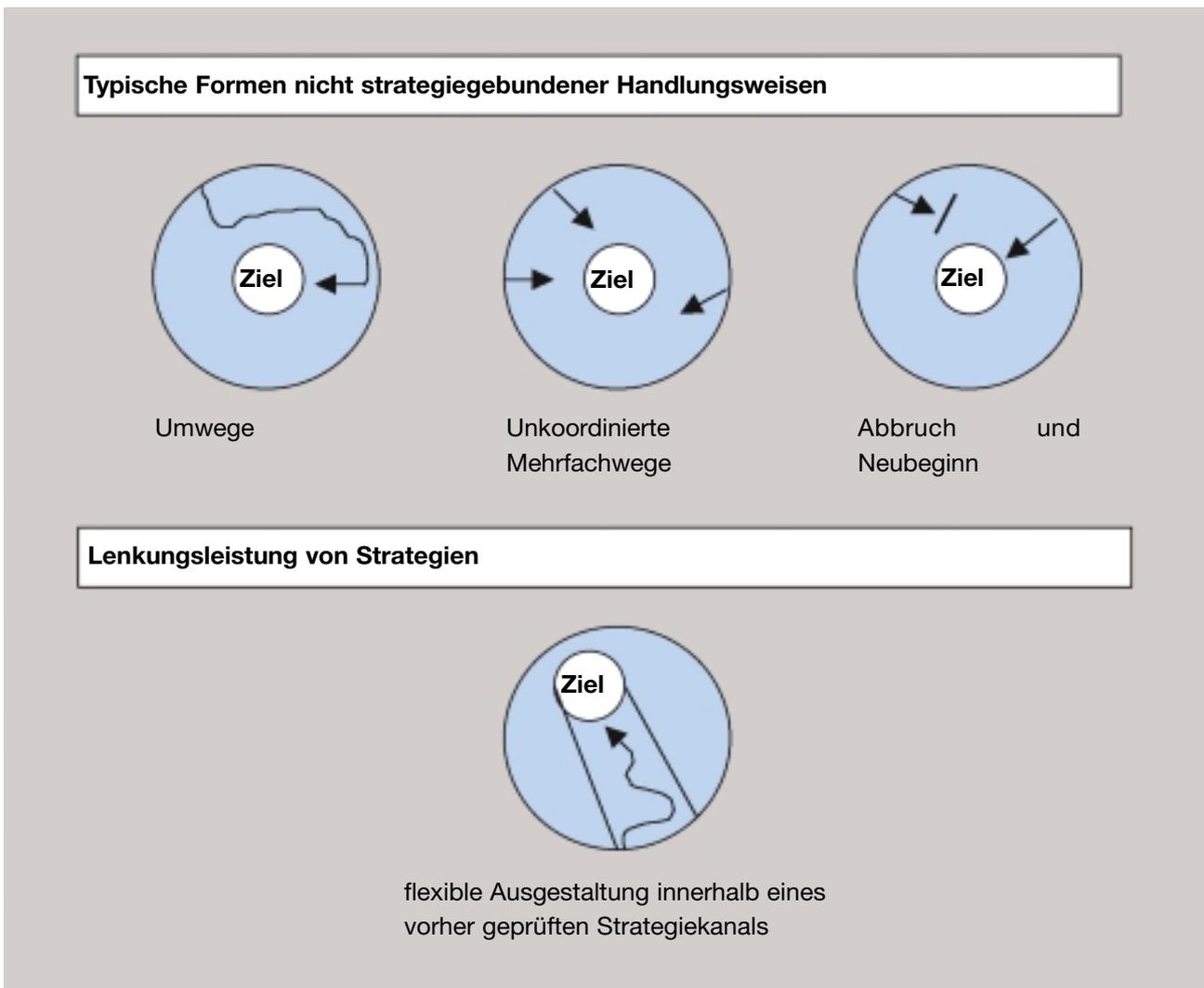


Abbildung 1: Lenkungsleistung von Strategien

## Definition von Zielen

"Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden", heißt ein geflügeltes Sprichwort. Oder etwas praktischer: Wer kauft sich schon eine Fahrkarte, ohne vorher zu wissen wohin?

Ziele sind also der Dreh und Angelpunkt unseres Handelns schlechthin. Das gilt übrigens umso mehr für das organisationsbezogene Handeln, also unser Tun im Jugendrotkreuz beispielsweise. Ziele sind der Ausgangspunkt jeglichen strategischen Handelns.

Aber was sind eigentlich Ziele?

Die meisten Leute haben Erwartungen, Wünsche, Nutzenkriterien, Vorurteile, Bilder im Kopf – das beinhaltet immer auch Zieldimensionen, vielleicht nicht

immer sehr klar und bewusst, aber vorhanden. Diese werden als Maßstab für die Erfolgsbewertung auch angewandt: Ob man etwas als gut oder schlecht erlebt, hat immer auch viel mit einer Verständigung über die damit verfolgten Ziele zu tun.

Geht man bewusst an eine Arbeit mit Zielen heran, wie beim strategischen Arbeiten, sollte man sich bewusst machen, welche Merkmale Ziele ausmachen. Ziele beschreiben konkret den erwünschten Zustand, den man zu erreichen sucht. Ziele schaffen eine Vergewisserung über den beabsichtigten Erfolg, den Nutzen und die Qualität des Erreichten. Sinnvollerweise geben Ziele auch einen Hinweis darauf, warum und bis wann etwas erreicht werden soll.

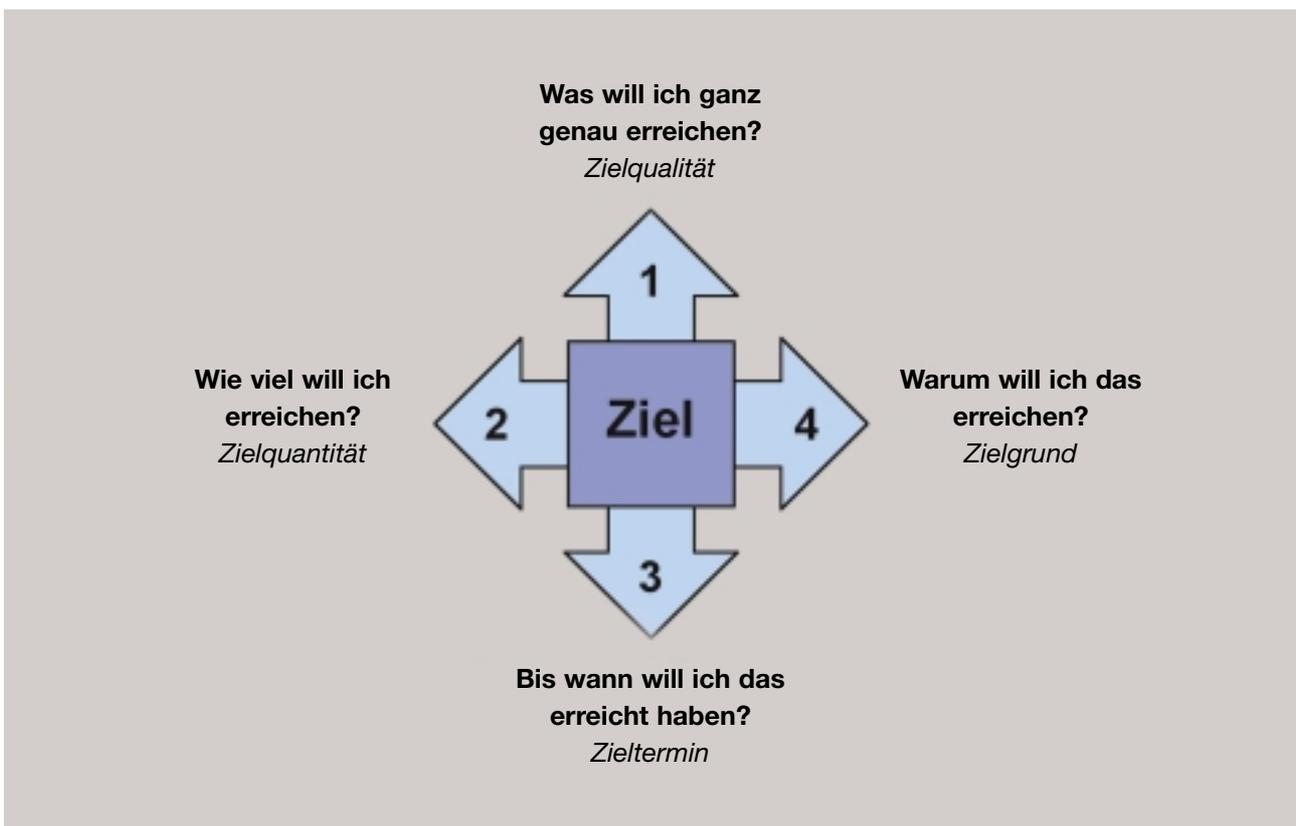


Abbildung 2: Anforderungen an eine exakte Zielsetzung

## Arbeiten mit Zielen

Bei der Arbeit mit Zielen gibt es viele Vorteile:

- Die Ziele geben eine klare Aussage, welche Ergebnisse am Ende des Prozess erreicht werden sollen.
- Die Ziele setzen einen Maßstab, an denen die Ergebnisse am Ende des Prozesses erkannt und bewertet werden können.
- Unter eindeutigen Zielen lassen sich Prioritäten setzen. Damit ist eine Konzentration auf das Wesentliche möglich.

- Realistische Ziele steigern die Motivation und das Engagement der Beteiligten.
- Eine gemeinsame Zielbildung schafft eine offene Kommunikation über die Vorstellung der Beteiligten am Prozess und den Zielen.
- Einheitliche Ziele schaffen eine bessere Koordination der anfallenden Aufgaben.
- Lösungsneutrale Ziele setzen Kreativität bei der Suche nach Lösungswegen frei.
- Eine klare Zielsetzung gibt den Beteiligten Sicherheit für das eigene Handeln.
- Die Ziele geben den Beteiligten eine gemeinsame Grundlage von der Vorstellung der Ergebnisse.

Beim Arbeiten mit Zielen ist es wichtig, die richtigen Ziele zu formulieren. Es sollten keine Aufgaben beschrieben werden oder Maßnahmen umschrieben werden.

## Ziele bilden

Ziele stellen eine herausfordernde Selbstverpflichtung dar – es wird etwas dafür getan, sie zu erreichen. Dabei transportieren die Ziele Werte, Leitbilder, Grundsätze der beteiligten Menschen und Organisationen.

Bei der Zielbildung gibt es verschiedene Ebenen:

- ➔ "Mit Leitzielen werden grundlegende Wünsche, Utopien, Grundsätze formuliert, die den persönlichen, gemeinsamen und organisationsbezogenen Grundwerten entsprechen. Diese gilt es, bei maßnahmenbezogenen Zielbildungen zu berücksichtigen.
- ➔ Strategische Ziele formulieren in Bezug auf die jeweilige Verbandseinheit das Vorhaben, welches dort inhaltlich erreicht werden soll.
- ➔ Handlungsziele konkretisieren die Leitziele und strategischen Ziele.

Für die jeweiligen Handlungsfelder oder die jeweilige Zielgruppe wird eine zielgerichtete Anleitung zum Handeln geschaffen.

Dabei werden Merkmale und Verhaltensweisen (=Indikatoren) festgelegt, an denen sich die Wirkung der pädagogischen, zielorientierten Arbeit messen und bewerten lässt.

Bei der Bearbeitung der Ziele sollten die vorhandenen Ziele der Organisation oder Institution berücksichtigt werden. Je nach Fortschreiten einer Organisationsentwicklung sind bestimmte Ebenen von Zielen gegeben (Leitbilder oder strategische Ziele), an denen es sich orientieren lässt.

Bei der Formulierung von Zielen sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Das Ziel ist eindeutig.
- Zielformulierungen beschreiben klar und fassbar erwünschte Zustände.
- Sie geben wieder, für wen (Zielgruppe) oder was (Thema) der Prozess der Gestaltung und Entwicklung erreicht, verbessert, verändert werden soll.
- Der Umfang des Erreichens wird bestimmt.
- Ziele sind positiv formuliert. NICHT-Formulierungen oder ein unerwünschter Zustand soll nicht beschrieben werden.
- Sie werden gegenwartsbezogen ausgedrückt, als ob sie schon den Ist-Zustand beschreiben.

- Zielformulierungen setzen Zeitpunkte fest, bis wann welcher Zustand erreicht werden soll.
- Die **S.M.A.R.T.**-Kriterien sollten sich bei Handlungszielen erfüllen:
  - S** = spezifisch sein, eindeutige und klare Ziele benennen,
  - M** = messbar sein, der Grad der Erfüllung der Ziele ist abzulesen,
  - A** = akzeptabel sein, alle Beteiligten stimmen mit den Zielen überein, andere Vorstellungen sind betrachtet und nicht berücksichtigt worden,
  - R** = realistisch sein, die Rahmenbedingungen und Ressourcen lassen die Ziele zur Umsetzung möglich erscheinen,
  - T** = terminiert sein, die Zielerreichung ist durch einen Zeitplan festgelegt.

Leitfragen könnten sein:

- Was wollen oder müssen wir erreichen?
- Warum wollen wir das erreichen?
- Wie viel wollen wir erreichen?
- Wann soll es erreicht sein?
- Für was oder wen soll es erreicht werden?
- .....

## Die Zielebenen

"Nachdem wir unser Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen".

Im alltäglichen Handeln sind uns unsere Ziele nicht immer präsent, im unübersichtlichen Tagesgeschäft sehen wir manchmal vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr, trotz peinlich genauer und stringenter Arbeit kommt am Ende manchmal doch etwas völlig anderes heraus, als gewünscht.

Da ist es hilfreich, ein System von Zielen zu haben, das unsere Planungen und Ausführungen leitet und immer wieder sicherstellt, dass wir auf dem richtigen Weg sind oder uns doch wenigstens der Ideallinie annähern können.

Ziele, die systematisch aufeinander aufbauen und von der allgemeinen, groben Richtung immer konkreter gefasst werden, erleichtern die Orientierung in komplexen Prozessen und Arbeitszusammenhängen.

Der systematische Aufbau von Zielen in den Zielebenen – wie im Schaubild dargestellt – stellt eine Verbindung her zwischen dem täglichen Handeln, den Maßnahmen, die wir tagtäglich umsetzen (müssen) und den für die Organisation wichtigen Grundwerten und Leitlinien. Das ermöglicht eine abgestimmte Planung und Umsetzung, das ermöglicht,

dass nicht nur die Dinge richtig getan werden, sondern dass auch die richtigen Dinge getan werden. Wer aus seinen Leitziele seine strategischen Ziele herausarbeitet und seine Maßnahmen konsequent aus den übergeordneten Zielebenen ableitet, der

kann sicher gehen, dass sein Projekt nicht völlig aus dem Ruder läuft, der kann auf eine hohe Planungsqualität verweisen und durch Klarheit und Transparenz überzeugen – und er wird seine wichtigsten Ziele und die Richtung nie aus den Augen verlieren.

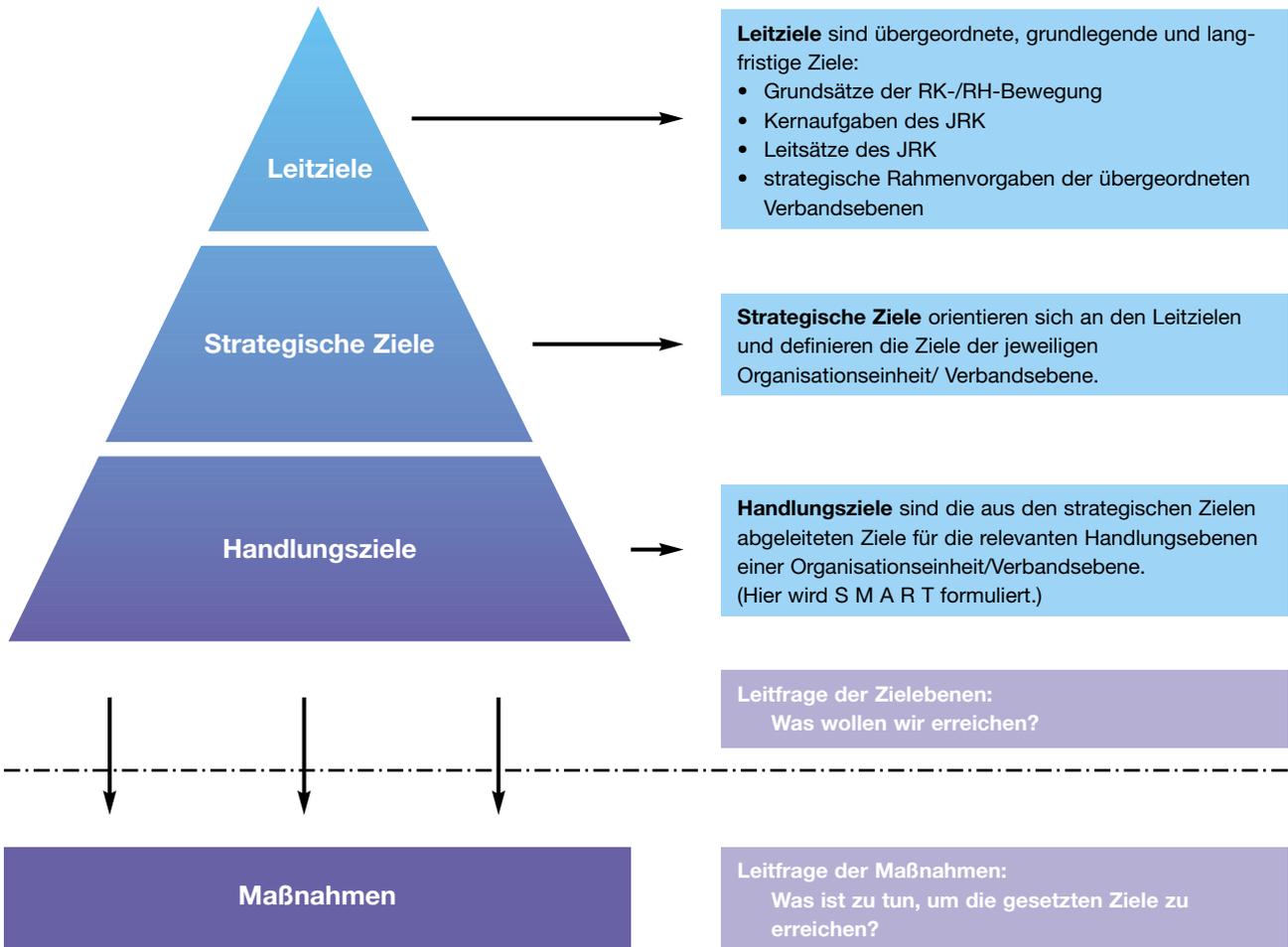


Abbildung 3: Die Zielpyramide

An einem Beispiel aus einem Landesverband soll hier einmal der Aufbau der Zielebenen in der Praxis gezeigt werden. Das Ableiten von Zielen aus den jeweils übergeordneten Zielen und der Maßnahmenplan - abgeleitet von den Handlungszielen - soll das in dem Schaubild dargestellte Verfahren veranschaulichen. Es geht um ein Beispiel aus der internationalen Arbeit:

Die Leitziele für unser Beispiel finden sich in den Leitsätzen 2 und 8 des JRK:

2. Wir arbeiten zu den gleichwertigen Schwerpunkten:
- Förderung des sozialen Engagements
  - Einsatz für Gesundheit und Umwelt
  - **Handeln für Frieden und Völkerverständigung**
  - Übernahme politischer Mitverantwortung
8. Wir ermöglichen Kindern und Jugendlichen **in altersgerechter Form..... ein umfassendes Mitwirken** in der Rotkreuz- und Rothalbmond-bewegung



Aus diesen Leitsätzen wird ein strategisches, langfristiges Ziel für den JRK Landesverband im Bereich internationale Arbeit abgeleitet.

**Abgeleitetes strategisches Ziel:**

*Die internationale Arbeit des Roten Kreuzes nimmt in der öffentlichen Wahrnehmung einen zentralen Platz ein. Jugendliche wollen sich in der zusammenwachsenden Welt zunehmend auch über die Grenzen hinweg engagieren. Gemäß den JRK Leitzielen sollen innerhalb der nächsten fünf Jahre die internationalen Kontakte gefördert und die Angebotspalette für Jugendliche im internationalen Bereich erweitert werden.*



Diese Zielformulierung berücksichtigt die vier Zielqualitäten, die im vorhergehenden Kapitel in Abbildung 2 vorgeschlagen werden. Die Begründung für dieses Ziel ist nachvollziehbar, ein Bedarf ist erkennbar. Es wird (... Angebotspalette erweitern...) beschrieben, was erreicht werden soll, und bis wann es erreicht werden soll. Bei der Bemessung der Quantität wird zumindest eine allgemeine Aussage gemacht. Bei der strategischen Ausrichtung ist es aber auch nicht erforderlich und hilfreich, bereits konkrete Einzelheiten festzulegen, das passiert konkret auf den weiteren Ebenen der Zielformulierungen.

Nachdem beschrieben wurde, welche Strategie in den nächsten Jahren verfolgt werden soll, werden die mittelfristigen Handlungsziele aufgestellt. Dabei werden die Perspektiven der unterschiedlichen Hauptarbeitsprozesse oder Handlungsfelder (vgl. Arbeitsschritt 4 Handlungsfelder definieren) eingenommen. An dieser Stelle soll die Systematik der Ableitung von Handlungszielen aus dem übergeordneten strategischen Ziel aber nur an einigen wenigen Beispielen gezeigt werden.

**Abgeleitete Handlungsziele**

**z. B. im Handlungsfeld Produkte:**

*Bis 2008 sollen auf der Basis der LV Patenschaften mit Burkina Faso und Lettland je ein neues Projekt entstehen, mit dem die soziale Arbeit vor Ort unmittelbar unterstützt werden kann.*



**Abgeleitete Handlungsziele**

**z.B. im Handlungsfeld Personal:**

*Ein Pool von Multiplikatoren soll langfristig zur Verfügung stehen und Leiter von Maßnahmen sollen für die Aufgaben umfassend qualifiziert sein.*



Die Konkretisierung des im strategischen Ziel vorgegebenen *Erweiterung der Angebotspalette* wird hier angeknüpft an eine bestehende Palette von Produkten, an denen entlang (verwandte), neue, weiterführende Aktivitäten zu planen sind. Um dieses Ziel in der Durchführung zu gewährleisten, ist aus der Perspektive der Personalplanung ein weiteres Ziel zwingend erforderlich anzugehen: Multiplikatoren und für neue Aufgaben entsprechend geschultes Personal müssen gleichzeitig entwickelt werden.

Beide hier beispielhaft aufgeführte Handlungsziele beziehen sich eindeutig und nachvollziehbar auf das übergeordnete strategische Ziel. Die Handlungsziele konkretisieren das Vorhaben soweit, dass die daraus unmittelbar folgenden Handlungen erkennbar sind.

Die Ziele sind spezifisch, eindeutig und klar. Sie sind messbar, der Vereinbarung nach ist es ausreichend, wenn z.B. mindestens ein neues Praxisprojekt mit Lettland und eines mit Burkina Faso entwickelt wird. Die Ziele sind akzeptabel, realistisch und terminiert. In zwei Jahren können beide Maßnahmen vollständig umgesetzt sein.

Auf der nächsten Ebene geht es ums konkrete "schaffen". Hier wird der Maßnahmenplan zusammengestellt z.B. für das kommende Jahr. Das kann hier natürlich auch nur beispielhaft geschehen, denn es kommt auf die Darstellung der Systematik an.

Entscheidend bei der Maßnahmenplanung ist es, dass der Rückbezug auf die Handlungsziele nachvollziehbar ist und damit gesichert ist, dass die Maßnahmen sinnvoll dem strategischen Ziel dienen.

### **Maßnahme 1**

*Begleitung und Absicherung des bereits angelaufenen Ausbildungsprojektes in Pô (Burkina Faso) gewährleisten*

Das dient offensichtlich dem Aufbau weiterer Folgeprojekte in der Region Pô

### **Maßnahme 2**

*KV - Patenschaften des JRK zur Mittelbeschaffung begleiten und ausbauen*

Ohne Moos nix los. Die Verbreiterung der finanziellen Basis schafft die Voraussetzungen für eine Erweiterung der Aktivitäten. Die Maßnahme dient also unmittelbar dem übergeordneten Handlungsziel.

### **Maßnahme 3**

*Zielgruppen und Aufgaben für Multiplikatoren festlegen, Informations- und Motivationspaket erstellen und Maßnahmen zur Werbung einleiten.*

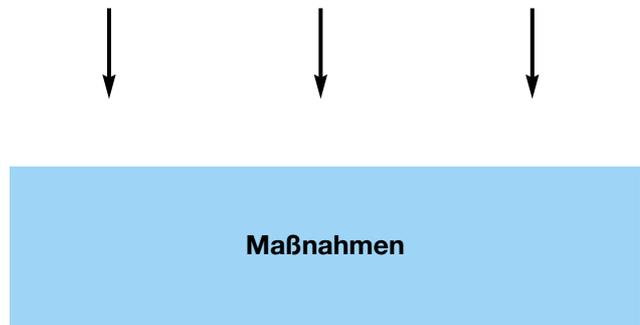
Bis ein Multiplikatorenpool für die Aufgabe steht, sind noch viele Vorarbeiten zu erledigen. Wohin diese Schritte sich entwickeln sollen, zeigt uns der Rückbezug auf das dahinter stehende Handlungsziel.

Hier sollte nur an wenigen Beispielen die Systematik der Ableitung von Maßnahmen aus den übergeordneten Zielebenen verdeutlicht werden.

Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist es, dass man sich auf unterschiedlichen Verbandsebenen auf gemeinsame strategische Ziele einigen kann und dennoch jede Ebene für ihre Praxis vor Ort daraus ihre jeweiligen angemessenen Handlungsziele und Maßnahmen entwickeln kann. Man kann so gemeinsam "an einem Strick ziehen", obwohl die Praxis vor Ort für jeden anders aussieht.

Zur Erstellung der eigenen Zielebenen ist in der Methodensammlung eine Hilfestellung unter folgendem Stichwort zu finden:

- Ableiten von Zielen in den verschiedenen Zielebenen



# Gesamtprozess der strategischen Arbeit mit Zielen

Nachdem wir die wichtigsten Merkmale und Wirkungen von Zielen kennen gelernt haben und uns mit dem systematischen Aufbau "vom Allgemeinen zum Besonderen" vertraut gemacht haben, können wir mit der strategischen Arbeit mit Zielen beginnen.

Strategien kann man auch als Leitplanken des Handelns bezeichnen, die langfristig und systematisch, durchdacht und zielorientiert ein Unternehmen zukunftsfähig machen.

Entscheidend ist es, da niemand die Zukunft ganz sicher vorhersagen kann, dass die Strategie auf der einen Seite genügend flexibel ist, um Unvorhergesehenes einbauen zu können, andererseits die Strategie aber auch klar auf ein definiertes Ziel ausgerichtet ist (vgl. das Bild des Strategiekanals).

Strategisches Handeln erschöpft sich aber nicht nur in der Planung, sondern auch die Umsetzung der Planung ist Teil der Strategie.

Zielfindung und Umsetzung bilden eine Einheit im strategischen Handeln.

Die folgenden Kapitel zeigen in zehn Schritten auf, wie eine Strategie in der Planung entsteht und in der Umsetzung gesteuert wird.

Fünf Kapitel befassen sich mit der Erarbeitung der Zielfindung und fünf Kapitel mit der Zielumsetzung.

## Gesamtprozess der strategischen Arbeit mit Zielen

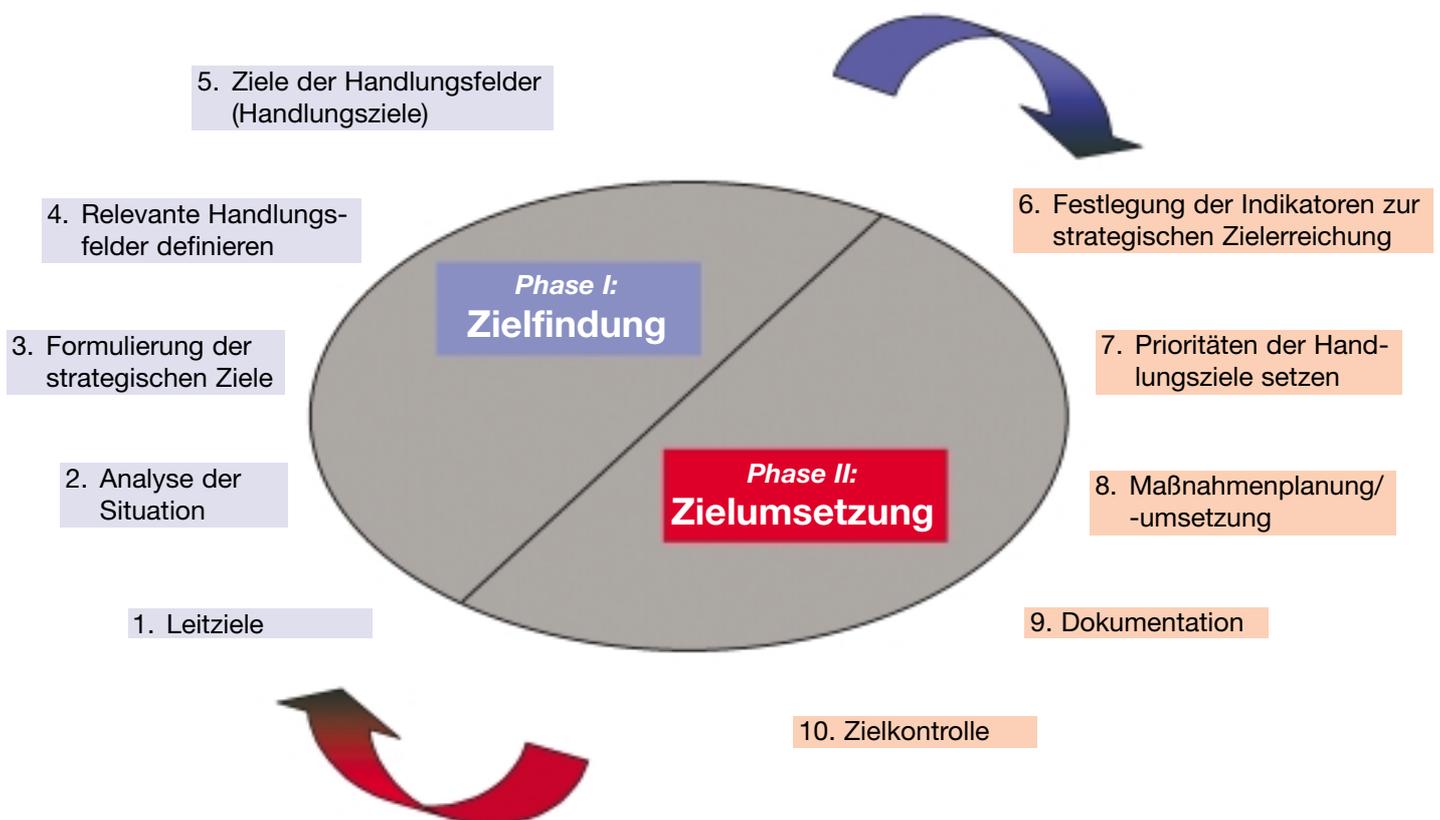


Abbildung 4: Gesamtprozess der strategischen Arbeit mit Zielen

## **Phase I: Zielfindung:**

### **1. Leitziele**

Leitziele sind die übergeordneten Visionen und Leitgedanken einer Organisation. Leitziele spiegeln die Identität, also das Selbstbild einer Organisation wider. In den Leitzielen legt der Verband ein Konzept seiner Vorstellungen und Erwartungen, auf die er hinwirken möchte, vor und er macht grundlegende Aussagen zu Verhaltensweisen der Organisation nach innen und außen.

An den Leitzielen richtet sich das gesamte Handeln und Wirken aus.

Im deutschen Jugendrotkreuz sind Leitziele in folgenden Dokumenten niedergeschrieben:

- Die Grundsätze der RK- und RH –Bewegung
- Die JRK Leitsätze
- Wesen und Ziele des Jugendrotkreuzes (Satzung/ JRK Ordnung)

Zusätzlich zu diesen Leitzielen hat sich die Bundesebene ein Selbstverständnis gegeben, in dem sie drei entscheidende Funktionen ihres Handelns hervorhebt:

1. Interessenvertretung und Repräsentation des Deutschen Jugendrotkreuzes im DRK sowie außerverbandlich
2. Serviceleistung für die Mitglieder der Bundesebene, also für die Landesverbände
3. Bundesweite Identitätsstiftung

Leitziele sind immer langfristige und beständige Vorgaben. Sie geben uns in der Organisation eine Orientierung, wie wir uns bei der Vielzahl an (oft widerstrebenden) Zielen und Zwecken, Tätigkeitsbereichen und Interessen grundsätzlich verhalten sollen.

Leitziele sollte man aber auch hin und wieder überprüfen, denn die Welt verändert sich und mit ihr die Anforderungen, Zielsetzungen, Werte und Perspektiven. Man sagt, dass nach ca.zehn Jahren die Leitziele überprüft und dann ggf. angepasst und weiterentwickelt werden sollen.

Da es bei der Entwicklung von Leitzielen um ganz fundamentale Verankerungen der Organisation geht, muss ein Veränderungsprozess sehr umfassend und mit vielen Mitgliedern gestaltet werden.

Methoden:

- Workshop
- Change Management (Verbandsentwicklung)

## **2. Analyse der Situation (Blick in die Zukunft)**

Strategische Planung bedeutet, die eigene Zukunft planmäßig und kontrolliert mit nachvollziehbaren Kriterien anzugehen. Nachdem wir uns mit den Leitzielen Klarheit verschafft haben "wer wir sind", folgt im zweiten Schritt eine Analyse der Situation, in der sich unsere Organisation befindet.

Dabei sind zwei Perspektiven notwendigerweise einzunehmen. Zum einen wird in der Innenansicht untersucht, welche Stärken und Schwächen unsere Organisation hat. Wir stellen also unsere Kernkompetenzen fest, vielleicht sind wir ja auf einem Gebiet sogar einzigartig. Wir ermitteln, wo noch Entwicklungspotenziale schlummern, oder wo wir etwas überhaupt nicht gut können.

Zum anderen müssen wir den Blick nach außen richten, darauf, was sich in unserem Umfeld entwickelt. Welche Anforderungen werden von anderen an die Organisation gestellt, was entwickelt sich in der Politik, in der Gesellschaft, in der Schule und in anderen Verbänden? Welche Bedarfe für meine Arbeit zeichnen sich für die Zukunft ab, welche Tendenzen lassen sich schon heute erkennen und wie reagieren andere Verbände und Einrichtungen darauf?

Die Ergebnisse und Bewertungen der Analyse der Kernkompetenzen und des Umfeldes sind die entscheidenden Faktoren für unsere zukünftige strategische Positionierung.

Wir erkennen jetzt, ob es sich lohnt ein ganz neues Aktionsfeld oder Thema aufzumachen oder ob es besser ist, sich von Aktivitäten zu trennen. Wir erkennen, wo wir anderen nacheifern müssen, um besser zu werden und welche neuen Zielgruppen wir vielleicht ansprechen können oder mit welchen Partnern wir zukünftige Herausforderungen angehen können.

Die Planung der strategischen Ziele beginnt hier.

Methoden:

- Stärken –Schwächen Analyse
- SOFT Analyse
- Stakeholderansatz

### 3. Formulierung der strategischen Ziele:

Der dritte Schritt der strategischen Arbeit liegt jetzt schon in Grundzügen vor uns. Jetzt werden die großen Linien der Zukunftsplanung, die strategischen Ziele formuliert und festgelegt. Die Entscheidungshilfe dazu haben wir mit der Analyse aus Schritt 2 erhalten.

Meistens lässt sich eine große Menge an strategischen Vorhaben nennen, denn man hat vieles erkannt, was geschehen müsste.

Die Praxis hat gezeigt, dass sich kein Mensch und keine große Organisation auf viele wichtige Dinge gleichzeitig konzentrieren können. Weniger ist manchmal mehr. Deshalb ist es wichtig, eine der beiden folgenden Regeln zu beachten:

1. Es sollen nur so viele Ziele für die Organisation gesetzt werden, wie im angelegten Zeitraum umsetzbar sind.
2. Es sollte eine Prioritätenliste für die strategischen Ziele geben.

Strategische Ziele sind in der Regel lang- bis mittelfristige Ziele, die in einem Zeitraum von 1-3 (max. 5) Jahren zu erreichen sein sollten. Wie viele strategische Ziele eine Organisation sich vornehmen sollte, ist theoretisch schwer zu sagen. Es gibt Fälle, in denen ein einziges überragendes Ziel angemessen ist. Ein Verband mit einem sehr differenzierten Aufgabenfeld ist mit 4 – 7 Hauptzielen möglicherweise gut beraten. 10 und mehr strategische Ziele sind aber sicherlich unrealistisch.

Methoden:

- Konsens- und Dissensziele bilden
- Zielkreuz

### 4. Relevante Handlungsfelder definieren

Strategisches Handeln setzt voraus, dass ein Handlungsrahmen beschrieben wird, der zur Erreichung der strategischen Ziele dient. Innerhalb einer jeden Organisation müssen die vielen unterschiedlichen Arbeitsprozesse systematisch gesteuert werden, wenn die gesteckten Ziele erfolgreich erreicht werden sollen. Es hat sich bewährt, nicht nur einige wenige Prozesse innerhalb der Organisation zu behandeln, sondern alle wesentlichen Teile der Einrichtung mit den strategischen Zielen zu verknüpfen. Was als wesentliche Teile einer Organisation den Handlungsrahmen bildet, ist im Kern zunächst für alle Organisationen gleich. Für alle Organisationen ist z. B. der Finanzbereich, also die Haushaltsführung und –überwachung grundlegend wichtig. Auch der Blick auf die inneren Prozesse der Ablauforganisation und Verwaltung ist eine zentrale Perspektive jeder Organisation.

Je nach spezieller Ausrichtung einer Organisation z. B. eines Jugendverbandes müssen weitere relevante Handlungsfelder individuell ergänzt werden.

Für eine Organisation wie das Jugendrotkreuz, das sich durch ehrenamtliche Leitungen, Verbandsuntergliederungen, Dienstleistungen im ideellen Bereich und vielfältige Kooperationen und Abhängigkeiten etwa im politischen Raum auszeichnet, lassen sich sechs Handlungsfelder als die wesentlichen Bereiche der Organisation beschreiben. Sechs Handlungsfelder bringen eine überschaubare Ordnung in die Vielzahl von Abläufen und Handlungsschritten dieser komplexen Organisationsstruktur.

Eine erfolgreiche Umsetzung eines strategischen Vorhabens erfordert eine gleichzeitige Steuerung und ein Zusammenwirken aller sechs Handlungsfelder.



Abbildung 5: Handlungsfelder in Jugendorganisationen

Im weiteren Vorgehen ist also jeweils für die einzelnen Handlungsfelder zu ermitteln und zu beschreiben, was jeweils aus ihrer Perspektive heraus geschehen muss, um das übergeordnete strategische Ziel zu erreichen.

Im Methodenteil dieser Arbeitshilfe ist näher ausgeführt, was die strategischen Ziele für die einzelnen Handlungsfelder bedeuten und wie aus der Perspektive der Handlungsfelder heraus für die strategische Planung weitergearbeitet werden muss.

Methoden:

- Relevante Handlungsfelder finden/definieren

## 5. Ziele der Handlungsfelder festlegen (Handlungsziele)

Wir haben jetzt schon ein sehr differenziertes Gerüst von Aspekten, die beschreiben, welche strategischen Wege die Organisation einschlagen soll und welche Vorhaben vor uns liegen. Die Ziele werden von Planungsschritt zu Planungsschritt immer konkreter gefasst. Für die sechs Handlungsfelder, die für die Erreichung der großen strategischen Aufgaben notwendigerweise koordiniert zusammenwirken müssen, benötigen wir jetzt ganz konkrete Handlungsziele.

Die Frage ist, was muss beispielsweise im Finanzbereich mit Blick auf unsere strategischen Vorhaben erreicht werden. Was muss im Bereich Personal zunächst verfolgt werden, was kann im Feld Produkte im Sinne der strategischen Ziele geleistet werden, welche Voraussetzungen müssen bei den inneren Prozessen geschaffen werden.

Auf diese Weise wird für die sechs Handlungsfelder ein Katalog von Zielen formuliert. In dieser Phase der Planungen sind sehr konkrete Zielbeschreibungen von Nöten, denn aus ihnen erwächst der Maßnahmenplan, also das, "was getan werden soll".

Als Formulierungshilfe sind die S. M. A. R. T. Kriterien zu beachten:

Die Ziele sollen

S = spezifisch sein, d.h. eindeutig und klar

M = messbar sein, d.h. der Grad der Erfüllung der Ziele ist abzulesen

A = akzeptabel sein, d.h. alle Beteiligten stimmen mit den Zielen überein, andere Vorstellungen sind betrachtet aber verworfen worden

R = realistisch sein, d.h. die Rahmenbedingungen und Ressourcen lassen die Umsetzung der Ziele möglich erscheinen

T = terminiert sein, d.h. die Zielerreichung ist durch einen Zeitplan festgelegt.

Methoden:

- Handlungsziele
- Umkehrtechnik
- √Gemeinsame Ziele bilden

Mit diesem Schritt ist der Zielfindungsprozess im Rahmen der strategischen Planung beendet. Die folgenden Schritte befassen sich mit der Umsetzung der Ziele.

## Phase II: Zielumsetzung

### 6. Festlegung der Indikatoren zur strategischen Zielerreichung

Der erste Schritt zur Zielumsetzung heißt nicht loslegen und Maßnahmen machen, sondern erst nachdenken. Bevor wir eine Aktion in Gang setzen, müssen wir uns fragen, wie erkennen wir eigentlich, wann und ob wir unser Ziel erreicht haben?

Wie kann man die Zielerreichung vernünftig messen?

Bei einem Hochspringer ist das relativ einfach. Jeder Zuschauer kann sehen, ob die Latte liegt, wackelt oder gerissen wird. Im Falle unserer Jugendarbeit ist es viel schwieriger eine Zielerreichung zu messen. Viele Prozesse lassen sich nicht direkt beobachten, oder Auswirkungen unserer Arbeit lassen sich erst in viel späterer Zeit erkennen. Außerdem müssen wir festlegen, was für uns als Zielerreichung gilt, also wie hoch wir die Latte für uns legen wollen.

Wir brauchen Indikatoren, das heißt Anzeiger für unsere Wirkungsmessung. Der Indikator zeigt an, dass eine bestimmte Wirkung eingetreten ist, die unter Umständen nicht direkt beobachtbar ist.

Um Indikatoren zu finden stelle, ich mir die Frage:

- Was kann ich beobachten, wenn ich mir vorstelle, dass die gewünschte Wirkung eingetreten ist?
- Was kann ich am Verhalten der anderen sehen, was kann ich hören, was sagen die anderen, welche Szenen spielen sich ab?

*Ein Beispiel:*

*Nehmen wir an, mein Ziel ist es, durch bestimmte Maßnahmen die Bindung meiner Mitglieder an den Verband zu verbessern. Wie kann ich das beobachten, ob das funktioniert?*

*Einige Indikatoren könnten sein, dass die Mitglieder sich über den Verband zufrieden äußern, besser über den Verband Bescheid wissen, oder dass sie öfter an*

*Unternehmungen teilnehmen, dass sie länger im Verband bleiben. Ich sage also, wenn diese Indikatoren, die ich beobachten und messen kann eintreten, dann kann ich davon ausgehen, dass die Bindung an den Verband stärker geworden ist.*

*Was aber heißt öfter, länger, besser? Und auf wie viele meiner Mitglieder muss das zutreffen?*

*Angenommen meine Mitglieder nehmen an den Aktivitäten zu 40% teil, den Rest der Zeit glänzen sie durch Abwesenheit. Es wäre nicht vernünftig, mein Ziel auf 100% festzulegen, also die Mitglieder nehmen immer an allen Aktivitäten teil. Da ist die Latte wohl zu hoch gelegt. Aber wenn ich sage der überwiegende Teil der Mitglieder, also mindestens 50% nimmt an den zentralen Aktivitäten a) b) und c) regelmäßig, d.h. an 70% der Termine teil, dann komme ich schon auf ein realistisches Bild, was ich beobachten und messen kann und das ich mit dem vorherigen Zustand vergleichen kann.*

*Bei einer Messung von Zufriedenheiten mit wichtigen Sachverhalten im Verband in Form von Schulnoten (1 = sehr gut, 6 = ungenügend) wäre es unrealistisch anzunehmen, dass ich mit 99% sehr zufriedenen Mitgliedern rechnen kann. Durch eine Befragung vor der Einleitung neuer Maßnahmen und nach der Umsetzung meines Vorhabens kann ich aber vielleicht deutliche Veränderungen zum Besseren hin feststellen. Mindestens 50% der Befragten ist in mindestens 50 % der befragten Sachverhalte in der Zufriedenheit im positiven Bereich (befriedigend oder besser).*

*Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass ich mir vor der Planung irgendwelcher Maßnahmen den Grad der Zielerreichung überlegen muss, denn sonst kann ich keine vernünftige Wirkungsmessung durchführen und einen Vergleich mit vorher schon gar nicht mehr machen.*

Methoden:

- Indikatorenbildung
- Kriterien zur Zielerreichung bewerten
- Tabelle Ziele- Indikatoren- Umsetzungsverfahren- Bewertungen

## **7. Prioritäten der Handlungsziele setzen**

Der zweite Schritt der Zielumsetzung beginnt damit, dass der Katalog von Handlungszielen in den sechs Handlungsfeldern in eine Reihenfolge gebracht wird, also nach Prioritäten geordnet wird. Dabei stellen wir fest, dass sich bestimmte Ziele als richtungweisend

oder als Voraussetzung für weitere Schritte definieren lassen.

Mit der Prioritätenliste wird kenntlich gemacht, welche Ziele Vorrang vor den anderen haben und welche Handlungsziele für das Erreichen der übergeordneten strategischen Ziele unverzichtbar sind. Außerdem wird deutlich, wie für die weitere Arbeit, bei der es viele unvorhergesehene Ereignisse und Störungen geben kann, eine sinnvolle Schritt-für-Schritt-Planung möglich bleibt.

Methoden:

- ABC-Analyse
- Cappuccino-Prinzip

## **8. Maßnahmenplanung / -umsetzung (Umsetzung der Zielvereinbarungen)**

Jetzt sind alle Vorarbeiten für unsere Maßnahmenplanung und -umsetzung erledigt. Jetzt geht's ans "Schaffe"

Jetzt wird ein großer Maßnahmenplan je nach den Zielsetzungen für alle Handlungsfelder aufgeschrieben. Dabei ist immer acht zu geben, dass sich schlüssig darlegen lässt, dass die jeweiligen Maßnahmen auch wirklich der Zielerfüllung dienen. An dieser Stelle sind die Praktiker am Werk, die Fachleute, die wissen, wie es geht (und die durch die Zielvorgaben auch wissen, warum es wohin geht). Manchmal, insbesondere bei bürotechnischen Abläufen sind die Umsetzungen sehr direkt aus den Zielvorgaben abzulesen, manchmal, insbesondere bei komplexen Projekten, z.B. Kampagnen, ist die Maßnahmenplanung ziemlich umfangreich und unübersichtlich. Man kann das mit einer Großbaustelle vergleichen. Deshalb gibt es für eine Maßnahmenplanung auch einige Instrumente, die die Übersicht erleichtern und den alltäglichen Ablauf kontrollieren.

Methoden:

- Projektmanagement
- Planungsbogen

## **9. Dokumentation**

Nachdem unsere Maßnahmen in Gang gekommen sind und erste Ergebnisse unserer Arbeit sichtbar werden, brauchen wir ein Instrument, das unsere Ergebnisse festhält und dokumentiert. Nur so lässt sich hinterher auch eine Zielüberprüfung durchführen.

Damit es möglich wird, aus Fehlern zu lernen, gehört

in die Dokumentation nicht nur das trockene positive Ergebnis, sondern auch die Pannen und Schwierigkeiten, die Erfahrungen und Entwicklungen auf dem Weg zum Ziel. Es bedarf nicht unbedingt eines langen Romans, aber die Dokumentation sollte für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein. Dazu kann man auch Fotos und Skizzen hinzuziehen oder andere Formen von Dokumenten.

Bereitet Euch also zu Beginn Eures Vorhabens bereits auf eine Dokumentation vor und beantwortet diese vier Fragen:

- Soll es eine Dokumentation geben?
- Wozu soll die Dokumentation dienen?
- Für wen ist die Dokumentation bestimmt?
- Wie soll sie aussehen?

Wichtig ist auch in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der Wirkungsmessung einzubeziehen, die in Schritt 6 des Planungskreislaufs angelegt worden sind.

Methoden:

- Dokumentation
- Indikatoren-Bewertung
- Tabelle Ziele- Indikatoren- Umsetzungsverfahren- Bewertungen

## 10. Zielkontrolle

Im zehnten und letzten Schritt der strategischen Arbeit vergleichen wir die Zielvorgaben mit den Wirkungen der Maßnahmen (Zielumsetzung) und den dokumentierten Endzuständen. Dazu werden die Erwartungen (das Ziel) und die Ergebnisse (Dokumentation) gegenübergestellt und bewertet. Damit soll aufgezeigt werden, ob und wie unsere Ziele erreicht worden sind.

Die Bewertung sollte schriftlich festgehalten werden. Die Bewertung ist kein einsamer Vorgang irgendeiner Leitungskraft. Die Bewertung wird gemeinsam mit den verantwortlichen Aufsichtsorganen und den für die Umsetzung verantwortlichen Ressortleitern durchgeführt. Es können sich dabei durchaus unterschiedliche Bewertungen ergeben, denn in einem Feld, das viel mit menschlichem (Lern-) Verhalten zu tun hat, sind nicht immer alle Ergebnisse klar, 100%-ig zähl- und messbar. Wichtig ist, dass die Konsequenzen aus den Ergebnissen diskutiert werden und ein Konsens über die Gesamtbewertung hergestellt wird.

Methoden:

- Auswertungsbericht der Zielkontrolle
- Protokoll eines Auswertungsgesprächs

Der logische zweite Schritt der Zielkontrolle befasst sich mit den Schlussfolgerungen für die strategischen Ziele. Aus unseren Ergebnissen und Bewertungen folgt ein neuer Planungszyklus für die strategische Planung. Dabei fragen wir:

- Wie können unsere Schlussfolgerungen in den Zielprozess eingebaut werden?
- Welche strategischen Ziele müssen verändert werden, welche zunächst gleich bleiben?
- Welche Einflüsse auf den strategischen Prozess sind entstanden?

# Methodensammlung

Die Methodensammlung zeigt die verschiedenen Methoden auf, die in den jeweiligen Schritten des Gesamtprozesses benötigt werden, um den Schritt erarbeiten zu können. Dabei handelt es sich um ganz unterschiedliche Methoden, die sehr umfangreich sein können (z.B. Workshop, Projektmanagement) und einfachen Hilfsstellungen (z.B. ABC-Methode, Planungsbogen).

Zu jedem der zehn Schritte wurden zwei bis drei Methoden erarbeitet, damit eine kleine Auswahl besteht.

Nicht aufgeführt in der Methodensammlung sind:

- das Setting (Rahmenbedingungen der Arbeitsweise, Gruppenzusammensetzung, etc.), in dem der jeweilige Schritt abgehalten wird
- die Arbeitsmethoden, um das Setting zu gestalten
- das Material für die jeweilige Umsetzung.

Das Setting wird von den jeweiligen Verantwortlichen aufgestellt und zur Umsetzung gebracht werden. Manchmal kann es sein, dass ein vorangegangener Schritt das Setting für den nächsten Schritt vorgibt. Es gibt auch Methoden, die ein Setting mit sich bringen.

Die Arbeitsmethoden sind in dieser Arbeitshilfe nicht weiter beschrieben, da wir davon ausgehen, dass sie in der Jugendarbeit hinlänglich bekannt sind.

Vor allem wenn das Setting aus Gruppenarbeit besteht, sollten folgende Methoden genutzt werden:

- Metaplan
- Brainstorming
- Blitzlicht
- Kleingruppenarbeit
- Diskussionsrunde.

Darüber hinaus sollte ein Grundwissen über folgende Techniken bestehen:

- Kommunikations- und Gesprächsregeln
- Vorstellungs- und Auswertungsrunden
- Visualisierung und Präsentation
- Moderation.

Beim Material sollte ein Grundstock an Moderations-material vorhanden sein:

- Moderationskoffer (dicke Stifte, farbige Moderationskarten, Pins, Klebepunkte, Klebestifte, etc.)
- Pinnwände mit Plakatpapier
- Flipchart mit Papier
- Papier, Stifte
- Gesprächsball o.ä.

# Ableiten von Zielen in den verschiedenen Zielebenen - vom Leitziel zur Maßnahme



## Zweck:

Die Ableitung von Zielen und Maßnahmen aus den jeweils übergeordneten Zielebenen ermöglicht ein geplantes und strukturiertes Vorgehen. Das Verfahren macht für Entscheider und Mitarbeiter transparent, was, wie und warum es getan werden soll.

Es ermöglicht unterschiedlichen Verbandsebenen und Einrichtungen koordiniert in die gleiche Richtung zu arbeiten, auch wenn sich die jeweilige Praxis vor Ort unterschiedlich zeigt.

## Besonderheiten:

# ABC-Analyse

Nachdem die (Handlungs-)ziele entwickelt sind, ist es möglich dass es eine Vielzahl von Zielen gibt. Es entsteht dann oft der Eindruck, dies ist gar nicht zu bewältigen.

Aus den Erfahrungen der eigenen Arbeit, weiß man, dass es Inhalte und Schwerpunkte gibt, die unvermeidbar erfüllt werden müssen, um ein Ziel, eine Aufgabe zu erreichen.

Aufgrund dieser Erfahrungen, den gegebenen Rahmenbedingungen (Budget, Material, Ausstattung) und dem Faktor Zeit, lassen sich jetzt die Ziele in drei Klassen einteilen, je nach Wichtigkeit für das Erreichen des strategischen Ziels oder der Erfüllung des Handlungsfeldes:

Gruppe A: die **wichtigsten** Ziele und Sachverhalte, ohne die eine Zielerreichung nicht möglich wäre;

Gruppe B: die **wichtigen** Ziele und Sachverhalte, die der Sache dienlich sind;

Gruppe C: die **weniger wichtigen** Ziele und Sachverhalte, die die Sache abrunden, aber nicht zwingend erforderlich sind.

Diese Methode kann auch für andere Formen der Einteilung verwendet werden, z.B. zur Sortierung von Arbeitsschritten, Aufgabenlisten, etc. Dann sähen die Priorität so aus:

A-Aufgaben – sehr wichtig, nicht delegierbar

B-Aufgaben – wichtig, delegierbar

C-Aufgaben – Routinetätigkeiten: delegieren, reduzieren, eliminieren.

Der Ablauf:

1. Alle Handlungsziele sammeln (z.B. auf Karteikarten)
2. Ziele nach ihrer Wichtigkeit ordnen (Dringlichkeit ist hier zweitrangig)
3. Zeitaufwand abschätzen
4. Ausgehend vom Wert/der Wertigkeit eine Klassifizierung vornehmen
5. Den Zeitbedarf aus 3. erneut überprüfen und abschätzen. Die A-Klassifizierung hat im Hinblick auf das Zeitbudget Vorrang.
6. Die Wichtigkeit der B & C Ziele/Aufgaben betrachten und Umsetzungen für diese Bereiche finden/erarbeiten.
7. Die unten aufgeführte Tabelle kann als Raster im Metaplan verwendet werden. Später kann alles in einer folgenden Tabelle gesammelt werden.

## Zweck:

Die ABC-Analyse dient der schnellen und übersichtlichen Ordnung von Zielen und Aufgaben nach Prioritäten.

Das Wichtige vor dem Dringenden und das Unwichtige zuletzt.

## Besonderheiten:

Die Methode kann für alle Arbeits- und Lebenssituationen angewendet werden in denen viele Dinge (scheinbar) auf einmal erledigt werden müssen.

Priorität			Handlungsziel/Aufgabe	Wer?	Bis wann?	erledigt
A	B	C				

## Auswertungsbericht der Zielkontrolle

Ein Auswertungsbericht der Zielkontrolle sollte über die Dokumentation der Ergebnisse hinausgehen.

Dabei bilden die Dokumentation der Ergebnisse und die aufgestellten Ziele die inhaltliche Grundlage eines solchen Auswertungsberichtes. Dieser kann sich beziehen auf ein durchgeführtes Projekt, eine Maßnahme, eine Leistungserbringung eines Handlungsfeldes, einen Handlungsbereich des Verbandes, eine Wahlperiode einer Leitung oder auf eine ganze Verbandsebene je nach Ziel und Zielsetzung.

Vor der Erstellung sollten folgende Fragen geklärt sein:

- Was wird der Zielkontrolle unterzogen?
- Welcher Bereich wird verglichen?
- Welche Ziele zählen und werden einbezogen?
- (Welche Ziele aus welcher Ebene (Leitziele, strategische Ziele, Handlungsziele) sind von Bedeutung?)
- Sind alle relevanten Ergebnisse der Umsetzung dokumentiert?
- Sind alle Materialien vorhanden? (Fotos, Bilder, etc.)
- Sind einzelne Personen für Nachfragen oder zur Mithilfe zu kontaktieren?

Beim Aufbau des Auswertungsberichts sollte ganz einfach nach den drei Komponenten verfahren werden: Einleitung, Hauptteil, Schluss.

Dabei werden in der Einleitung kurz die Faktoren für den auszuwertenden Bereich aufgestellt (Gründe für den strategischen Prozess, Beschreibung eines Bereichs o.ä., Ziele und erfolgte Maßnahmen).

Im Hauptteil sollten die Ziele den Ergebnissen gegenübergestellt werden und ein Vergleich durchgeführt werden. Ein Erreichen oder ein Teilerfolg der Zielsetzung sollte aufgezeigt werden.

Im Schluss ist eine Bewertung über das Erreichen oder den Teilerfolg vorzunehmen. Außerdem sollte deutlich werden, ob die Beteiligten und Verantwortlichen das Ergebnis als Erreichen, Teilerfolg oder Nichterreichen der Zielsetzungen einstufen.

Ein Empfehlungskatalog kann aufgrund der Einschätzung und Bewertung aufgestellt werden.

Abschließend erfolgt das Layout des Auswertungsberichtes.

### **Zweck:**

- Vergleich der Ergebnisse mit den aufgestellten Zielen
- Festhalten der Zielkontrolle zur Präsentation und Dokumentation des strategischen Prozesses

### **Besonderheiten:**

Schriftliche Fixierung eines Empfehlungskatalogs als Vorgabe für eine bleibende oder neue Strategie, als Modifizierung oder Nachbesserung.

# Cappuccino-Prinzip

Das Cappuccino-Prinzip ist eine Methode mit der sich gut Prioritäten setzen lassen. Dazu werden die fraglichen Faktoren nach dem Cappuccino-Prinzip unterschiedlichen Prioritäts-stufen zugeordnet:

## **Kaffee**

unerlässlicher Grundstoff, der unter allen Umständen vorhanden sein muss

## **Milch**

bereichert den Geschmack und prägt den Charakter

## **Schokoflocken**

Zugabe fürs Auge, muss nicht unbedingt sein, ein "Zückerchen"

Die Gruppe verständigt sich gemeinsam darauf, welche Ziele, Maßnahmen o.ä. grundlegende Bedeutung und welche zweitrangig oder im Zweifel sogar verzichtbar sind.

Aus den Ergebnissen lässt sich dann ein Aktions- oder Zeitplan ableiten. Außerdem geben sie für alle Beteiligte Orientierung, wenn es darum geht, die eigenen Aufgaben zu koordinieren.

## **Zweck:**

Prioritäten setzen und Klarheiten schaffen

---

## **Besonderheiten:**

## Change Management (Verbandsentwicklung)

Der Begriff des Change Management stammt aus dem angelsächsischen und wird verwendet "als Überbegriff für professionelles Management von Veränderung." Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2004, 15)

Dabei verfolgt das Change Management kein eigenes Konzept oder keine eigene Theorie, sondern beschreibt insgesamt den Prozess von oder den Willen nach Veränderung in einer Organisation. Dabei findet Veränderung immer statt, sei es, weil der Wettbewerb ständiges Anpassen erforderlich macht, oder dass es Veränderungen in einer Organisation durch Wegfall oder Hinzukommen neuer Aufgaben gibt. Ebenso führen andere Managementkonzepte Veränderungen herbei und damit auch Change-Prozesse, z.B. Projektmanagement, Qualitätsmanagement u.a.

Beim Change Management handelt es sich nach Simon (2005, 267) "um technische, strategische, organisatorische, betriebswirtschaftliche und menschlich-soziale Veränderungen, die in einer multiplen Verknüpfung harter und weicher Faktoren realisiert werden. Die Aufgabe der Gestalter des Change Management besteht darin, Menschen, Informationen, Ressourcen und Prozesse zielgerichtet zu steuern, um Veränderung und Anpassung zu bewirken."

Hier wird die Dimension von Change Management deutlich und zeigt seine Einflussbereiche in die verschiedenen Ebenen und Bereiche einer Organisation. Damit diese auch genügend Berücksichtigung finden, sprechen Kraus/Becker-Kolle/Fischer von Segmenten und Aspekten des Change Managements, die in den nächsten beiden Abschnitten behandelt werden.

Veränderungen in Organisationen können vielfältige Gründe haben, deren Ursachen Change Management-Prozesse auslösen können:

- Veränderungen der Finanzen, z.B. Kürzung der Fördergelder, neue Bedingungen für Förderpläne
- Gesetzesänderungen
- "Änderung der Marktlage"
- Veränderung der Leitung
- gesellschaftliche Verschiebungen
- Netzwerkverschiebungen/-veränderungen
- Projektmanagement
- Aufgabenerneuerung/-erweiterung
- Organisationsveränderungen
- Fusion
- Veränderungen des Umfeldes
- neue Formen der Arbeitsorganisation, Methoden, etc.

### **Zweck:**

C.M. ermöglicht die ganzheitliche Erfassung von Faktoren zur Veränderung einer Organisation.

### **Besonderheiten:**

C.M. ist keine Methode an sich, sondern ein Arbeitskonzept für Veränderungsprozesse. Es werden dabei viele unterschiedliche Methoden verwendet.

Dabei haben alle Ursachen mehr oder weniger Auswirkungen auf die Organisation und führen Veränderungen bei. Diese Veränderungen erfolgen grundsätzlich über drei Wege:

- Krise bzw. Revolution
- Erneuerung bzw. Wandel
- Anpassung bzw. Evolution

Die Krise wird dabei durch externe Faktoren eingeleitet. Ein schnelles Handeln mit tieferen Einschnitten ist hier die Folge, um die Organisation an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Die Erneuerung bzw. der geplante Wandel dagegen ist ein gesteuerter Prozess, der einen strategischen Umbau der Organisation herbeiführt. Die Leitung erkennt die Situation und handelt vorsorglich.

Bei der Anpassung handelt es sich eher um einen Ansatz der Entwicklung, bei denen die Mitglieder der Organisation dauerhaft an der Weiterentwicklung von sich selbst arbeiten.

Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2004)

## 1. Bereiche des Change Management

In den verschiedenen Veränderungsprozessen treten bestimmte Gemeinsamkeiten auf, auf die Change Prozesse Einfluss nehmen. Diese drei Bereiche

- Strategie (Richtung),
- Struktur (Abläufe und Aufbauorganisation)
- Kultur (Einbindung der Menschen in die Veränderung)

sollen deshalb beachtet und berücksichtigt werden (siehe Abbildung).



Abbildung 6: Strategie-Struktur-Dreieck

## 2. Aspekte des Change Management

Neben den drei Bereichen ist es für die Gestalter der Change Prozesse wichtig, auf den Prozess selber zu achten. Der Prozess muss klar und professionell gestaltet werden, um den bestmöglichen Erfolg im Verlauf der Veränderung zu erzielen. Folgende Aspekte sind (bei Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2004)) dabei wichtig:

- Sachlicher Aspekt,
- Zeitlicher Aspekt,
- Prozess-Aspekt,
- Persönlicher/Psychologischer Aspekt.

### Sachliche Aspekte

Die sachlichen Aspekte sind alle Sachthemen wie Informationen, Organisationsstrukturen, Finanz- oder Personalplan. Sie bilden die Basis für Veränderungsmaßnahmen. In Change-Prozessen ist es wichtig, grundlegende und sorgfältige Analysen zu betreiben, auf deren Ergebnisse Maßnahmen und Pläne entwickelt werden.

### Zeitlicher Aspekt

Der zeitliche Aspekt nimmt Einfluss auf die Abfolge der einzelnen Schritte und die Dauer der jeweiligen Schritte im Prozess. Dabei ist das Verstehen der Geschichte in der Organisation wichtig. Durch das Wissen um die Erfahrungen und die Kenntnis des bisherigen Werdegangs der Organisation lassen sich zielführende Maßnahmen im Veränderungsprozess gezielter einsetzen. Gestalter des Prozesses sollten über alte Traditionen und Rituale der Menschen in der Organisation Kenntnis haben, um den Prozess richtig anzulegen und zu steuern.

### Prozessaspekte

Oft wird übersehen, dass Veränderung, ins besonders Verhaltensveränderung, Zeit braucht. Ein Wandel auf Knopfdruck kann aber nicht erfolgen.

Um den Ort über große Distanz zu verändern, nehmen die Menschen eine Fahrt mit Auto, Bahn oder Fahrrad in Kauf. Diese Zeitdauer ist allen klar. Der Initiator des Prozesses sieht das fälschlicherweise nicht so.

Die Prozessaspekte beziehen sich auf Richtungen, Schritte des Verlaufs und Energien, die benötigt werden. Diese sind ebenso wichtig im Change-Prozess zu berücksichtigen.

Der Ablauf im Change-Prozess nimmt Einfluss auf die Menschen, die Strukturen, die Kulturen und die Verhaltensweisen. Die gleichzeitige Entwicklung dieser Bereiche verläuft nicht von jetzt auf gleich. Change-Maßnahmen in großen Organisationen dauern oft Monate oder auch Jahre. In dieser Zeit müssen Änderungen in bestimmter Folge ablaufen, in der auch Stockungen und Widerstände ihren Platz haben. Jeder Schritt im Prozess braucht seinen Platz, da er auf dem vorigen aufbaut und auf den nächsten Einfluss nimmt oder ihn vorbereitet.

### Persönlicher/Psychologischer Aspekt

Der persönliche/psychologische Aspekt berücksichtigt das individuelle Verhalten der Mitglieder in den Organisationen. Einstellungen, Gefühle, Motivation, Widerstand des Menschen nehmen Einfluss auf sein Verhalten. Die Menschen reagieren sehr verschieden auf reale oder geplante Veränderungen, je nachdem, ob sie damit empfundene Verbesserungen oder Verschlechterungen erwarten.

Simon (2005) beschreibt die Reaktionen auf Veränderungen bei den Mitgliedern einer Organisation mit Angst, die in Widerstände umschlagen kann und sich in verdeckten oder offenen Widerständen ausdrückt. Er beziffert die Widerständler in Prozent.

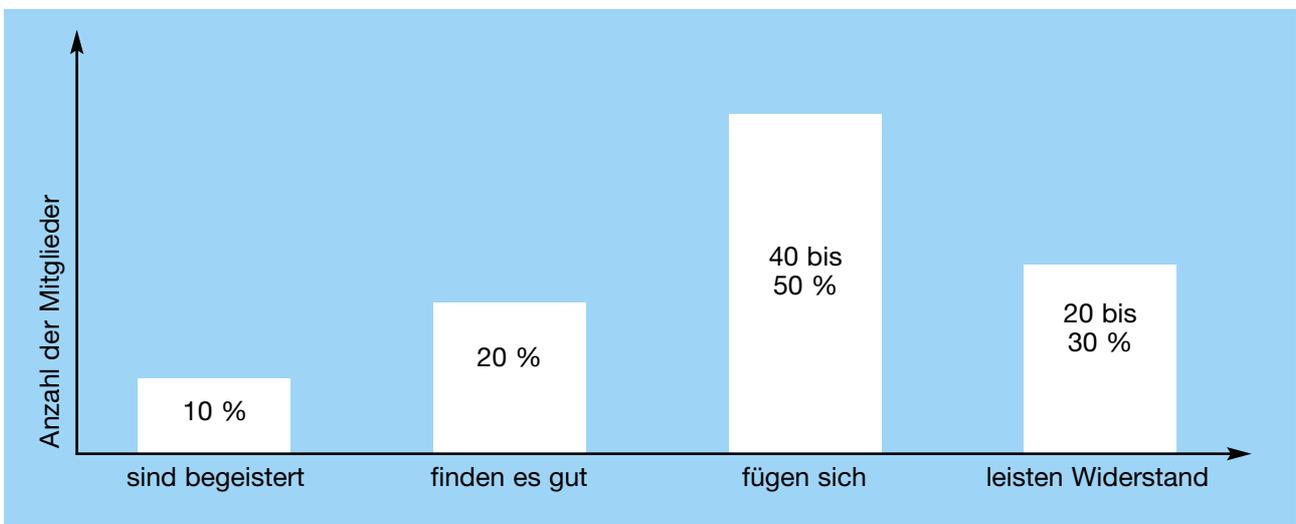


Abbildung 7: Reaktionen der Mitglieder auf Veränderungen

In einem Change-Prozess ist es also wichtig die Ängste ernst und wichtig zu nehmen, um die Menschen dort abzuholen, wo sie in der Organisation und mit ihren Veränderungsschritten stehen. Die Mitglieder wollen und müssen mit ihren Gedanken, Befürchtungen und Lösungen in den Prozess eingebunden werden.

### **3. Standardablauf eines Change Management-Prozesses(als Projektform)**

Change-Management wird in den meisten Organisationen als Projekt gesehen und gestartet. Erst im Laufe des Prozess entscheiden sich Organisationen auch zu einem ständigen Change Management mit regelmäßigen Rückkopplungen und neu aufzulegenden Analyse, Nachentwicklungen und einem ständigen Controlling.

Der Start von Change Management wird durch die Leitung wahrgenommen, indem sie ein Projekt startet. Im Projektauftrag werden die Ziele formuliert, Projektmitglieder ausgesucht und ein Zeitablauf festgelegt. Danach beginnt das Projektteam zu arbeiten, und nach den Regeln des Projektmanagement kommt es weitgehend zu einem Standardablauf des Prozesses. (Der Ablauf wird auf der nächsten Seite ausgeführt.)

Eines der größeren Probleme im Change Management ist, dass die anzustrebenden Veränderungen begleitend zum Organisationsalltag auszuführen sind. Die Organisation kann nicht für vier Wochen oder länger geschlossen werden, sondern die Veränderungen sind im laufenden Betrieb vorzunehmen. Dieser Anspruch führt zu einer hohen Belastung aller Mitglieder der Organisation.

"Erfolgreiches Change-Management bedeutet, die Dualität von operativem Geschäft und notwendigen Veränderungen wohl dosiert zu managen."

*Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2004, 20)*

## Standardablauf eines Change-Prozesses (als Projekt)

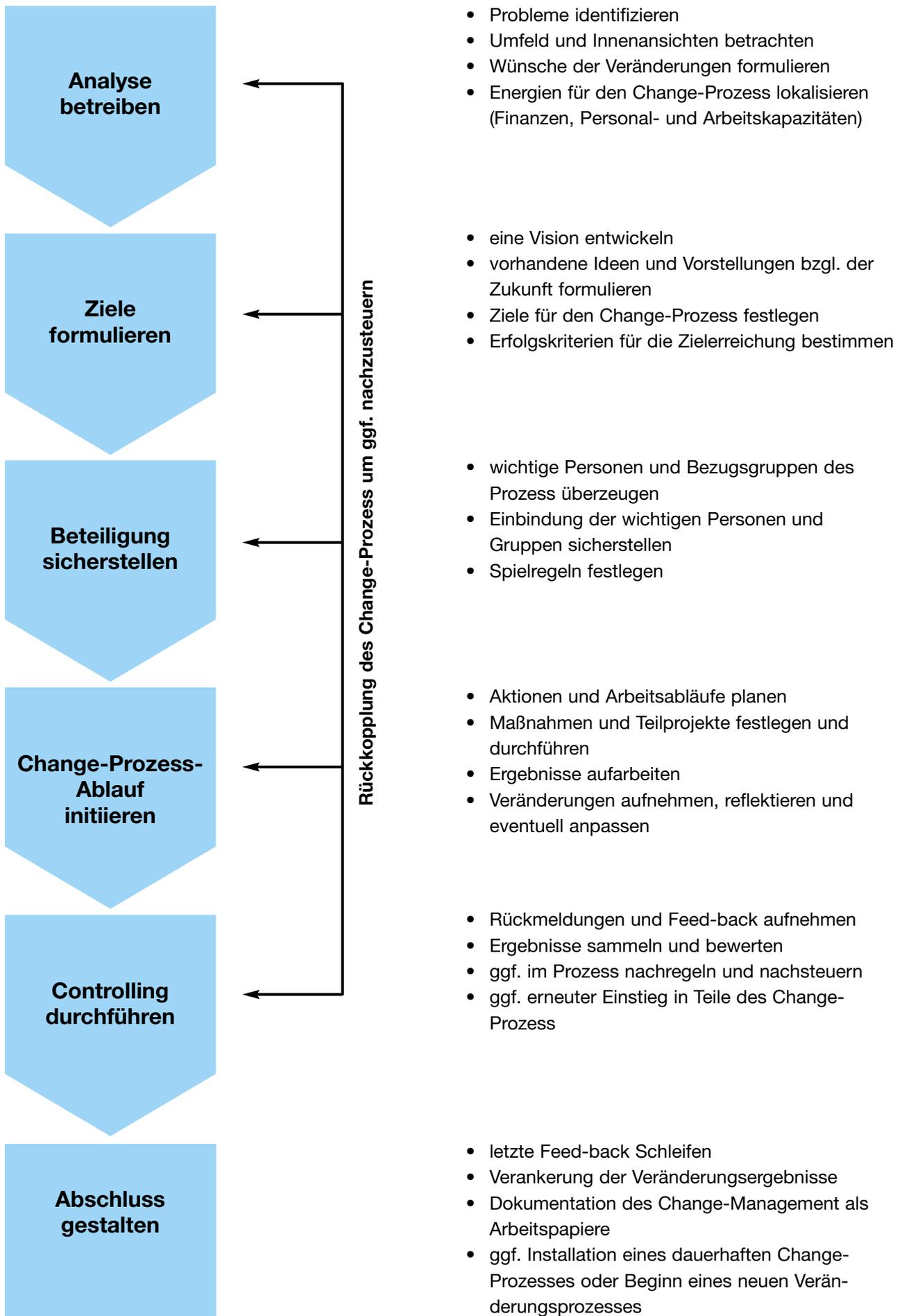


Abbildung 8: Standardablauf eines Change-Prozesses (als Projekt)

## Dokumentation

Dokumentationen sind ein wichtiger Bestandteil von Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Nur wenn das, was ihr durchgeführt und praktisch erprobt habt, mit all seinen Ergebnissen, Pannen, Entwicklungen und Erfahrungen, nachvollziehbar festgehalten wird, kann es für die weitere Arbeit nutzbar gemacht werden. Ihr solltet Euch schon zu Beginn eures Vorhabens Gedanken darüber machen, was ihr mit der Dokumentation erreichen wollt und wie sie dementsprechend aussehen muss. Als Orientierungshilfe hier einige mögliche Anwendungen einer Dokumentation:

- Sicherung der inhaltlichen Ergebnisse des Vorhabens
- Sicherung eures Erfahrungsschatzes für die eigene Arbeit
- Unterstützung anderer Gruppen und Verbände
- Profilierung eures Verbandes
- Selbstdarstellung eures Verbandes.

Weiterhin ist zu überlegen, an wen sich eure Dokumentation richten soll, wer also die Nutzer und Leser sind. Möglichkeiten können z.B. sein:

- Teilnehmer Eurer Aktion
- Führungskräfte im Verband
- Entscheider im Gesamtverband
- Politiker, politische Administration
- Förderer /Sponsoren.

Nach der Beantwortung dieser Fragen ist es vielleicht leichter zu beurteilen, wie die Dokumentation aussehen sollte.

Anhaltspunkte seien hier skizziert:

Inhaltlich kann die Dokumentation sich beziehen auf

- ausschließlich die inhaltlichen Ergebnisse des Vorhabens (Ergebnisprotokoll)
- die Beschreibung des gesamten Entstehungsprozesses
- die atmosphärischen Merkwürdigkeiten der Veranstaltung
- die Zielsetzungen und andere Vorgaben des Verbandes
- die Beiträge der Teilnehmer der Aktion
- die Wahrnehmung in der Presse und der Öffentlichkeit.

Darüber hinaus kann sie sich natürlich auch als eine Mischform verschiedener oben aufgeführter Punkte darstellen.

Einige Hinweise zur äußeren Gestaltungsform eurer Dokumentation:

- die klassische Broschüre zur Verteilung für eine große Verbreitung
- die Wandzeitung für die Teilnehmenden und Interessenten am Ort
- ein Aktenordner mit Ergebnissen, Anweisungen, Formblättern etc. für alle, die zukünftig mit den Ergebnissen arbeiten müssen
- ein Arbeitsheft, das die einzelnen Arbeitsschritte dokumentiert und erklärt, mit Tipps zum Nachmachen
- eine Power Point- Präsentation, die Interessierten einen guten Überblick verschafft.

### **Zweck:**

Dokumentationen dienen der Ergebnissicherung und sind ein Hilfsmittel der ständigen Qualitätskontrolle und Weiterentwicklung von strategischen Vorhaben

### **Besonderheiten:**

Auf jeden Fall vorher klar haben, ob eine Dokumentation erstellt werden soll. Im Nachhinein ist der Zug abgefahren, die Daten sind weg, vieles lässt sich nicht mehr genau zeigen (z.B. Foto- und Filmmaterial...)

## Gemeinsame Ziele bilden

Zunächst schreibt jeder für sich die fünf wichtigsten Ziele in Bezug auf das jeweilige Vorhaben auf (5 Minuten). Jeder liest dann seine Ziele laut vor und erläutert sie dabei.

Nun setzen sich zwei Teilnehmer zusammen tauschen sich aus und verständigen sich gemeinsam auf ihre 5 wichtigsten Ziele. Jeder schreibt sich diese Ziele auf (10 Minuten).

4 Teilnehmer setzen sich zusammen, tauschen sich aus und verständigen sich ihrerseits auf die 5 wichtigsten Ziele. Jede schreibt sich diese auf (15 Minuten).

8 Teilnehmer setzen .....

Die zuletzt erarbeiteten Ziele werden in der Gesamtgruppe vorgestellt und erläutert; der Prozess wird ausgewertet.

Anschließend werden Indikatoren definiert, Maßnahmen entwickelt und eine Arbeitplanung aufgestellt.

### **Zweck:**

Aus individuell überlegten Zielen gemeinsame und von der Gruppe getragene Ziele entwickeln.

---

### **Besonderheiten:**

## Handlungsziele

Es wird eine Liste von Handlungszielen erstellt, die im jeweiligen Handlungsfeld bezüglich der strategischen Ausrichtung erreicht werden sollen.

Jedes einzelne Handlungsfeld mit der vorgegeben strategischen Ausrichtung wird so bearbeitet, dass klar wird, welches Handlungsziel für die Aktivitäten sich daraus ergibt.

Anschließend wird eine Umsetzung für die Handlungsziele erarbeitet, bei der die Ergebnisse, Strukturen und Prozesse berücksichtigt werden.

### **Zweck:**

Sie werden in Bezug auf die strategische Ausrichtung gebildet und sollen die diesbezüglichen, eigenen Aktivitäten leiten. Dabei soll die Zielgruppe berücksichtigt werden, also welche feststellbaren Wirkungen hier zu erreichen sind (einstellungs- und verhaltensbezogen).

---

### **Besonderheiten:**

# Indikatoren-Bewertung durch Skalierung

Im Rahmen der Umsetzung ist es wichtig zu überprüfen, ob die Maßnahmen tatsächlich geeignet sind und in wie weit die Ziele erreicht werden. Eine Möglichkeit, diese Bewertung vorzunehmen, ist die Bildung von abgestuften Skalen. Dabei reichen 4 Stufen, weil es eher um das Erkennen einer Positiv-Negativ-Tendenz geht. Fünf Stufen, also ungerade Zahlen sind ungünstig, weil das bei Entscheidungsproblemen eher "zur Mitte" verleitet und damit wenig Aussagekraft hat.

Indikator:

Ein Indikator wird aufgestellt und anschließend erfolgt die Bewertung durch eine Skala,  
z.B. Die Gruppenstunde macht Spaß!

Skala:

Beispiel 1:

Trifft zu	<input type="checkbox"/>	Trifft eher zu	<input type="checkbox"/>
Trifft eher nicht zu	<input type="checkbox"/>	Trifft gar nicht zu	<input type="checkbox"/>

Beispiel 2:

Erfüllt	<input type="checkbox"/>	Teilweise erfüllt	<input type="checkbox"/>
Nicht erfüllt	<input type="checkbox"/>	(weiß nicht)	<input type="checkbox"/>

Zunächst wird die Bewertung von den einzelnen Beteiligten ausgefüllt, die Ergebnisse werden vorgestellt und anschließend daraus eine gemeinsame Bewertung entwickelt.

**Zweck:**

Ermöglicht schnelle Einschätzung und Bewertung einer Sache durch eine Gruppe.

**Besonderheiten:**

## Indikatorenbildung

Nachdem die Ziele definiert sind, müssen Indikatoren zur Messung des Umsetzungserfolgs erarbeitet werden.

Um die richtigen Indikatoren zu finden ist die Frage wichtig: Was genau wird anders sein, wenn das Ziel erreicht ist? (z.B. Einstellungen, Verhalten, Abläufe, usw.)

Diese Faktoren können als Indikatoren dienen, z.B.:

Wenn das Ziel erreicht ist, werden alle Gruppenmitglieder die JRK-Leitsätze kennen (so oder ähnlich).

Indikator: alle Mitglieder der Gruppe kennen die JRK- Leitsätze

### Leitfrage:

Woran erkennen wir, dass die Ziele praktisch umgesetzt sind?

Die Indikatoren werden zu einem Bewertungsmuster zusammengefasst.

### Zweck:

Indikatoren ermöglichen eine Wirkung zu messen, auch wenn sie nicht direkt beobachtbar ist.

### Besonderheiten:

## Konsens- und Dissensziele bilden

Unterschiedliche Zugänge erschließen:

- Welche Ziele sind uns als Gruppe wichtig?
- Welche Ziele sind für das JRK wichtig?
- Welche Ziele vermuten wir bei der Zielgruppe?

Sämtliche Ziele werden an einer Wandzeitung, untergliedert in die drei Bereiche (Selbst/Verband/Zielgruppe), gesammelt.

- Unsere Ziele / eigene Ziele
- JRK- Ziele
- vermutete Zielgruppenziele

- Welche gemeinsamen und unterschiedlichen Ziele sind erkennbar?

Sämtliche Ziele werden bearbeitet und durchgegangen:

- Wo gibt es Übereinstimmungen? (Konsens)
- Wo gibt es Unterschiede? (Dissens)

- Gemeinsam wird entschieden, welche Ziele umgesetzt werden sollen. Dabei stehen die Konsensziele natürlich an "erster Stelle". Aber manchmal kann es auch sinnvoll sein, Dissensziele anzugehen (z.B. um Fördermittel zu sichern, unterschiedliche Interessen zwischen Zielgruppe und Leitungskreis zu bearbeiten, etc.)

Anschließend lassen sich Handlungsziele und Maßnahmen entwickeln.

### Zweck:

Die Methode ermöglicht unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen in die Zielbildung einzubeziehen.

- Herausarbeitung unterschiedlicher Erwartungen, Zielsetzungen (eigene/Verband/Zielgruppe/fachliche).
- Sachliche Klärung gemeinsamer und unterschiedlicher Ziele
- Aushandlung tatsächlich getragener und umzusetzender Zielsetzungen

### Besonderheiten:





# Projektmanagement

## Definition Projektmanagement

Ein Projekt ist:

- für eine komplexe Aufgabenstellung definiert
- die Abfolge von Aktivitäten die im Zusammenhang stehen
- zeitlich begrenzt
- einmalig
- auf ein vor Beginn definiertes Ziel ausgerichtet
- auf das Vorhaben abgestimmt, besonders organisiert.

Vier Schlüsselfaktoren wirken auf ein Projekt, die es in Abhängigkeit voneinander beeinflussen:

<b>Zeit</b>	Bis wann soll alles erreicht werden?
<b>Kosten</b>	Was darf das Projekt insgesamt kosten?
<b>Ausführung</b>	Was soll geplant und erreicht werden? Welche Funktionen sollen erfüllt werden?
<b>Qualität</b>	Welche Ansprüche sollen erfüllt werden? Welches Qualitätsziel ist zu erreichen?

Die konkurrierenden Beziehungen unter den Schlüsselfaktoren wirken sich immer direkt auf das Projekt aus. Werden z.B. in einem Projekt steigende Anforderungen an den Faktor Qualität gestellt, ist in der Regel eine veränderte längere Ausführung notwendig, diese verlängert die Bearbeitungszeiten und ruft höhere Kosten hervor.

Damit die vier Faktoren miteinander integriert und gesteuert werden können, müssen sie systematisch aufeinander abgestimmt werden. Dazu wird das Projekt mit dem Management zum Projektmanagement gekoppelt.

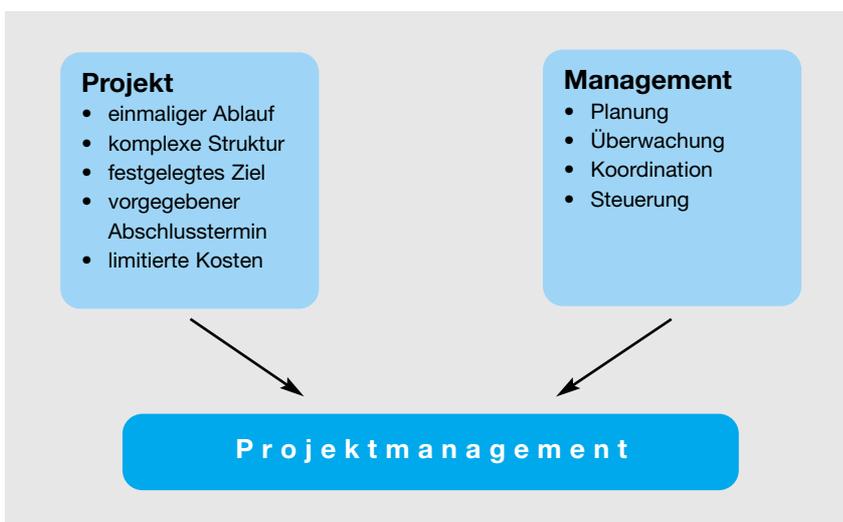


Abbildung 9: Projektmanagement

Die Schlüsselfaktoren des Projekts werden in formalisierten Abläufen und Verfahren erfasst und mit dem Management gesteuert und integriert.

Zweck:

Projektmanagement dient der zielorientierten Steuerung von komplexen Aufgaben- und Arbeitszusammenhängen. Einzelne Planungen, Anforderungen und Produkte werden im Projektmanagement systematisch aufeinander abgestimmt.

**Besonderheiten:**

## **Ablauf eines Projektes**

Der Ablauf eines Projekts kann in vier grundsätzliche Phasen unterteilt werden, die aufeinander aufbauen:

1. Konzeption
2. Planung und Entwicklung
3. Durchführung
4. Abschluss

Jede dieser Phasen kann sich je nach den Schwerpunkten des Projektes und der Komplexität der Aufgabe in verschiedene Aufgabenfelder aufschlüsseln. Ein Modell für die Jugendarbeit mit seinem Projektablauf soll hier vorgestellt werden.

### **1. Phase: Konzeption**

Die Konzeptionsphase ist die Voraussetzung für den Start eines Projektes. Hier klären die Auftraggeber mit der zukünftigen Projektleitung die Ziele ab, prüfen das Projekt auf seine Durchführbarkeit und die finanzielle Aufstellung. Am Ende steht der Projektauftrag mit den Projektzielen – der Kontrakt.

### **2. Phase: Planung und Entwicklung**

In der Planungs- und Entwicklungsphase werden die Tätigkeiten, die in dem Projekt anfallen, genau geplant. Verantwortlichkeiten werden verteilt und ein Zeitplan für den Ablauf des Projektes aufgestellt. Eine gute und möglichst genaue Planung ist die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts in der Durchführungsphase.

### **3. Phase: Durchführung**

Die Durchführung des zuvor geplanten Ablaufs des Projekts ist der eine Teil der Durchführungsphase. Jetzt werden alle Tätigkeiten und Maßnahmen nach Vorgabe der Planung und Entwicklung abgearbeitet.

Der zweite Teil ist, die zuvor gesetzten Zwischenergebnisse (siehe nächsten Abschnitt) genau zu überprüfen und mit den Zielen des Projektes abzugleichen. Kommt es zu Auffälligkeiten und Unterschieden, ist eine Nachsteuerung nötig, sei es durch erneute Prüfung der Ziele oder der Aufgaben- und Tätigkeitsschritte. Veränderungen erfordern neue Entscheidungen.

Nach der Durchführung sollte eine Ergebnissicherung über den Verlauf und das Ergebnis vorgenommen werden.

### **4. Phase: Abschluss**

Mit den gesicherten Ergebnissen aus der Durchführungsphase beginnt die Projektdokumentation, um das im Projekt gesammelte und zusammengetragene Know-how zu sichern. Damit beginnt die Abschlussphase des Projekts. Das Gesamtergebnis wird dem Auftraggeber vorgestellt und abgenommen. Damit endet das Projekt.

## **Zwischenergebnisse im Projekt**

Innerhalb eines Projektes gibt es wichtige Ergebnisse, die als Zwischenergebnisse bezeichnet werden. Diese Zwischenergebnisse bilden erreichte Sachstände, die eine große Aussagekraft haben und Eck- und Stützpunkte für den weiteren Prozess des Projektes bilden.

Meilensteine können sein:

- Projektziele
- Projektauftrag/Kontrakt
- Zeitplan des Projektablaufs
- Aufgaben- und Verantwortlichkeitslisten
- in der Durchführung die Erfüllung einzelner besonderer Maßnahmen
- Ergebnissammlung der Durchführungsphase
- Abnahme des Gesamtergebnisses

## Ablauf eines Projekts

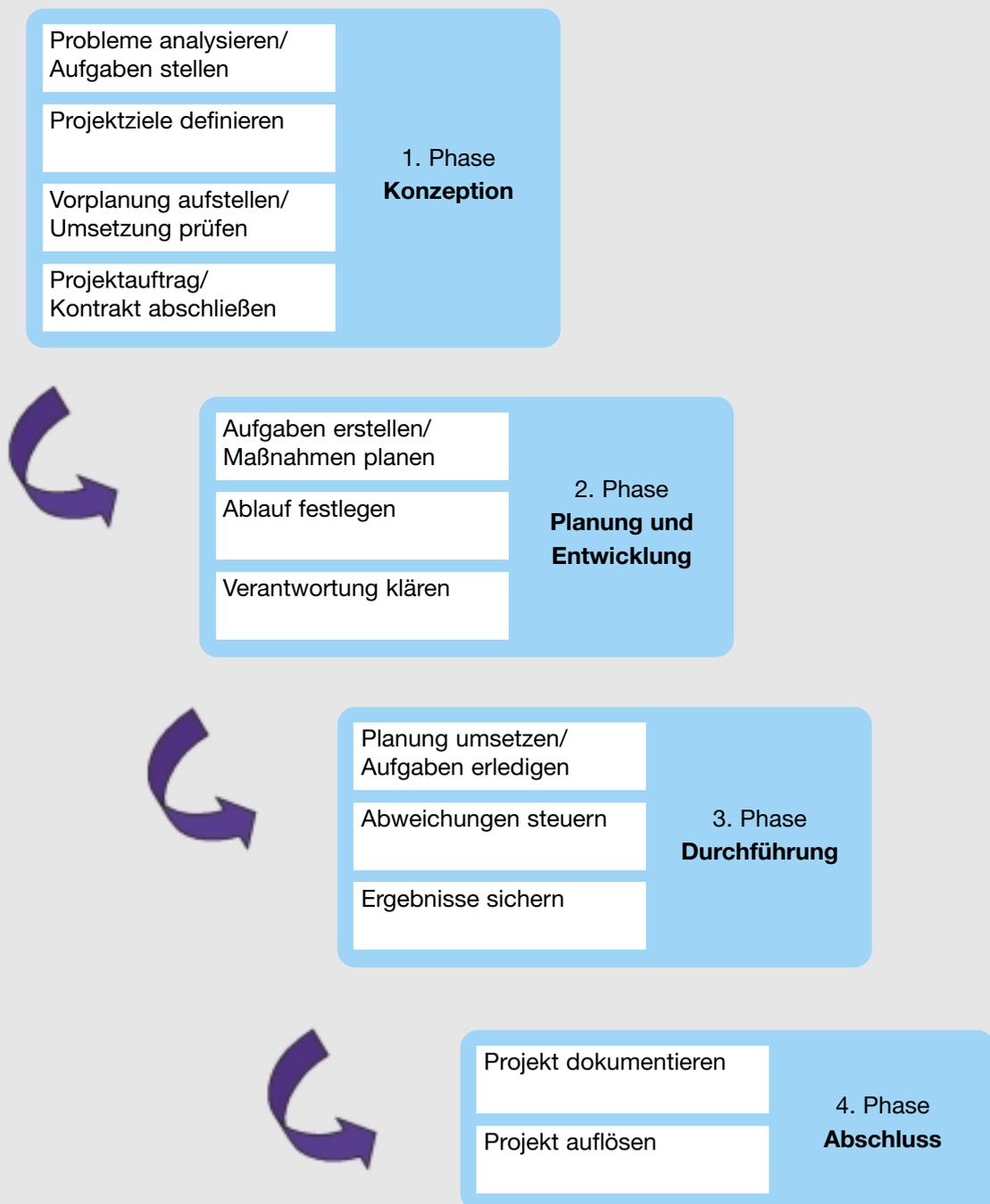


Abbildung 10: Ablauf eines Projekts

## **Einflussfaktoren auf ein Projekt**

Wie in der Definition von Projektmanagement schon angeklungen, gibt es in Projekten zwei Ebenen, von denen das Gelingen des Projektes abhängt. Die Sachebene und die Psycho-Soziale-Ebene. Während die Sachebene schnell erläutert ist und in den vorangegangenen Ausführungen immer wieder Hauptgegenstand war (siehe Projektablauf, etc.), hat die Psycho-Soziale-Ebene bisher keine Gewichtung gefunden. Dies soll in diesem Abschnitt nachgeholt werden.

Es sollen an dieser Stelle die vier Bereiche Projektsteuerung/-leitung, Projektteam/ Teamarbeit, Konflikte und Kommunikation kurz betrachtet werden und deren Wirkung auf den Projektverlauf und das Gelingen eines Projektes aufgezeigt werden.

### **Projektsteuerung/-leitung**

Die Projektleitung ist einer der wichtigsten Faktoren. Mit ihr steht und fällt der Erfolg des Projekts.

Die Projektleitung ist der Verhandlungspartner der Auftraggeber und damit verantwortlich, dass die Zielvorgaben des Projekts erfüllt werden. Dabei hat sie die Leitung des Projekts inne und muss dafür sorgen, dass die Kosten eingehalten werden, der Zeitplan stimmt und die Projektmitglieder optimal eingesetzt werden, ohne dabei den einzelnen Menschen im Projekt zu übersehen. Die Aufgabe der Leitung hat ein hohes Anspruchspotential. Es erfordert die richtig angewendete Mischung aus Sachkompetenz und Sozialkompetenz (Soft-skills), die beide in ausreichendem Maße vorhanden sein müssen. Dies drückt sich aus in Fähigkeiten, wie:

- zu integrieren statt zu spalten,
- Mittel bereitzustellen und nicht.nur zu überwachen,
- ganzheitliches Denken,
- Teams zu führen und zu motivieren,
- zu kommunizieren,
- Ressourcen und Informationen zu organisieren,
- Entscheidungen zu treffen.

### **Projektteam/Teamarbeit**

Projektarbeit ist Arbeiten im Team. Es kommen verschiedene Personen aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammen und werden an einer Gesamtaufgabe, dem Projektziel arbeiten. Dabei geht es nicht nur um Arbeitserleichterung im Projekt durch die Arbeitsteilung und Entlastung, sondern um Produktivitätssteigerung. Ein gut funktionierendes Team:

- verbessert die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und Schwerpunkten
- vermeidet "Betriebsblindheit" durch neue und originelle Lösungswege
- verringert das Risiko von Fehlentscheidungen
- erzielt Leistungen, die die Mitglieder für sich alleine niemals fertig bringen würden (Synergieeffekte).

Die Besetzung für ein Team sollte aus sechs bis acht Mitgliedern bestehen. Einige sprechen auch von Teams bis 10 Personen. Hier ist aber Gefahr, dass es schnell zu Untergruppen und Cliquenbildung kommt, die später nur schwer wieder zu entflechten ist. Die Kommunikation nimmt erheblich zu und damit das Konfliktpotential.

Teammitglieder sollten nach folgenden Kriterien ausgewählt werden:

- ihrer funktionalen Fähigkeiten,
- ihrer Entscheidungsfreudigkeit und ihrer Problemlösungsfähigkeit und
- ihre Fähigkeit mit anderen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten.

Eine Gruppe lebt in Phasen. Diese Regeln gelten auch für ein Team. In der Teamarbeit durchläuft das Team einen Entwicklungsprozess, der eine Zeit dauert und in vier Phasen verläuft.

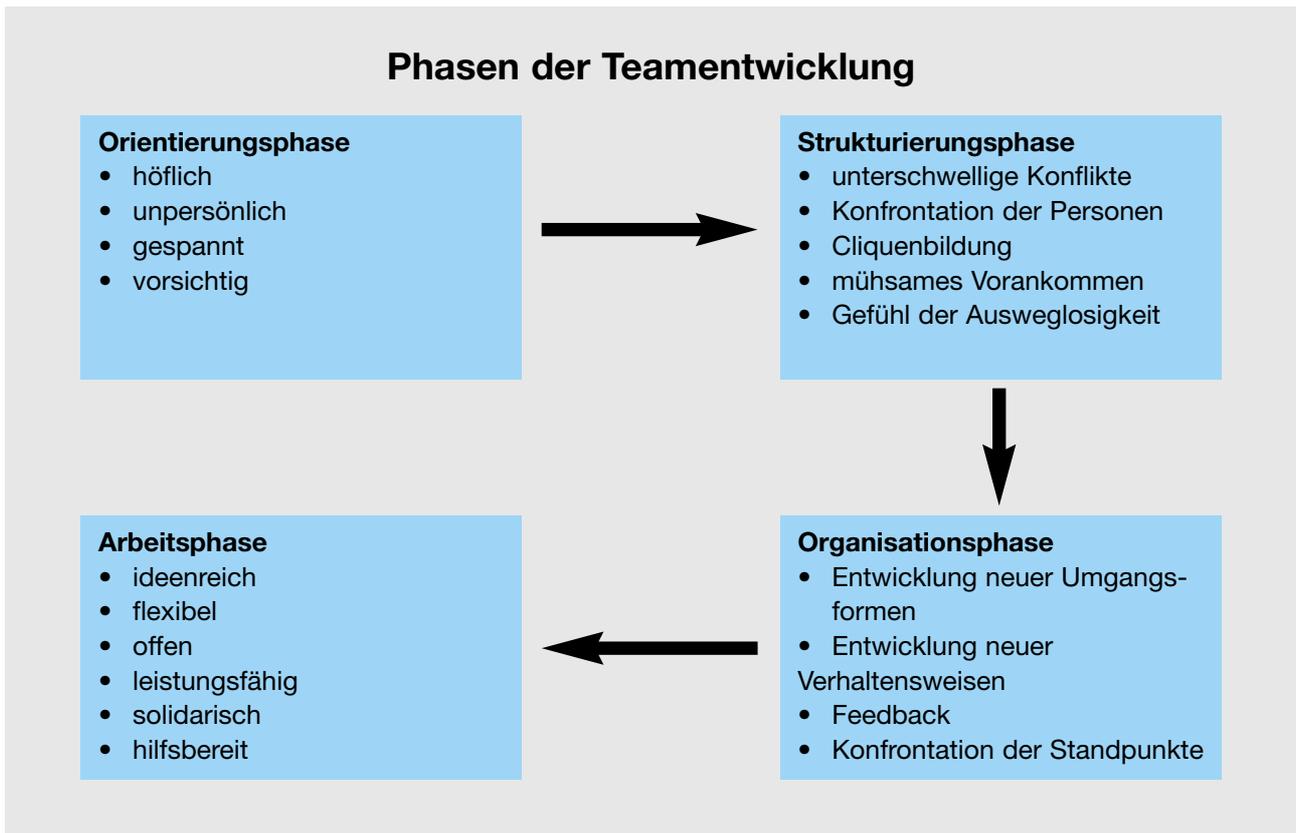


Abbildung 11: Phasen der Teamentwicklung

### **Konflikte**

Konflikte sind in fast allen Projekten zu finden. Ein professioneller Umgang damit ist zwingend notwendig, damit ein Projekt zum Erfolg gelangt und der Prozess nicht behindert wird. Deshalb müssen Konflikte rechtzeitig erkannt, richtig analysiert und konstruktiv bearbeitet werden.

Im Kern geht es in allen Konflikten zumeist um Einfluss, Befugnisse und Autonomie.

Die Konflikte und auch Widerstände sind jedoch kein Risiko, sondern können als Motor von Dynamik und Weiterentwicklung gesehen werden. Sie gelten als Chance, wenn die richtige Auseinandersetzung gesucht und umgesetzt wird. Dies kann in Vermeidung oder Entschärfung geschehen und durch Zurückhaltung oder Konfrontation. Je nach Lösungsverhandlung kann es zu einem positiven und dauerhaften Ergebnis führen. Dabei sollte beachtet werden, dass es eine Akzeptanz der Beteiligten für ein Konfliktmanagement gibt.

Dies Konfliktmanagement sollte darauf angelegt sein, gesteigertes Vertrauen aufzubauen, die Risikobereitschaft zu stärken (ruhig mal etwas von anderen zulassen) und Konflikte in Win-Win-Situationen enden zu lassen (Alle Beteiligten gehen mit einem für sich positiven Ergebnis aus dem Konflikt.).

Diese Win-Win-Situationen benötigen Verhandlungen mit den beteiligten Konfliktparteien. Die Verhandlungen finden während des gesamten Projektprozesses statt und können je nach Teamphase mehr oder weniger intensiv und häufig ausfallen.

Für erfolgreiche Verhandlungen ist es nötig, dass die Projektgruppe auf Personen innerhalb oder außerhalb des Projektes zurückgreifen kann, die für die Aufgabe des Konfliktmanagements besondere Fertig- und Fähigkeiten mitbringen.

### **Kommunikation**

Die richtige Kommunikation und damit auch Umgehensweise im Team und zwischen den Teammitgliedern und der Projektleitung sollte früh im Projektprozess gefunden und festgeschrieben werden. Das erleichtert die Arbeit und gibt eine größere Effizienz.

Kommunikation ist nicht der reine Austausch des Wortes, sondern es ist mehr. Sei es nun nach dem

Eisbergmodell, bei dem davon ausgegangen wird, dass die Eisbergspitze, die aus dem Wasser herausragt, die sichtbare Mitteilung ist, die nicht gesagte oder nicht direkt ausgesagte Mitteilung liegt als großer Eisberg darunter im Wasser.

Oder nach dem Modell von Schulz von Thun, der eine Mitteilung in vier verschiedene Ebenen einteilt und von Sender und Empfänger redet. Der Sender, der eine Nachricht mit dem Gewicht auf dem Sachinhalt ausspricht und der Empfänger, der z.B. ein gestörtes Verhältnis zum Sender hat und die Nachricht mit der Gefühlsebene aufnimmt und damit völlig anders reagiert, als vom Sender erwartet.

Alle diese Modelle haben gemeinsame Ansätze:

- eine Nachricht hat immer einen Sender, der eine Nachricht abgibt und einen Empfänger, der die Nachricht aufnimmt.
- Eine Nachricht besteht immer aus einer Sachebene (dem Inhaltsaspekt) und aus einer Gefühlsebene (dem Beziehungsaspekt).
- Der Informationsaspekt ist immer nur ein kleiner Teil der eigentlichen Nachricht.
- Der Beziehungsaspekt verläuft meist unbewusst und wird von den Erfahrungen, Einstellungen, Werten und Emotionen bestimmt.

Dieser unbewusste Beziehungsaspekt muss in der Kommunikation beachtet werden, das Team des Projekts muss sensibilisiert werden, damit aus der Kommunikation im Prozess keine großen Konfliktpotentiale erwachsen. Wird die Beziehungsebene in der Kommunikation nicht beachtet, kommt es schnell zu Spannungen und Missverständnissen. Beide Seiten, Sender und Empfänger, sind in der Kommunikation gefordert, genau zuzuhören und ggf. nachzufragen.

## Protokoll eines Auswertungsgesprächs

Für ein Auswertungsgespräch sollten für die Teilnehmer die wichtigsten Informationen visuell vorliegen:

- Dokumentation der Ergebnisse
- aufgestellte Ziele.

Der Rahmen des Auswertungsgesprächs sollte im Vorfeld genau abgesteckt sein und alle Teilnehmer über den erforderlichen Zeitrahmen informiert werden.

Nach dem durchgeführten Auswertungsgespräch sollte ein Protokoll angefertigt werden. Dabei sind folgende Punkte wichtig:

- kurze Inhaltsübersicht (Worum ging es?)
- Datum, Teilnehmer
- Ergebnis der Diskussion
- Bewertung des strategischen Prozess
- Empfehlungskatalog für den strategischen Prozess
- kurze Darstellung der wichtigsten Diskussionspunkte

Das Protokoll ist in eine für den Verband typische Form und in ein typisches Layout zu bringen.

### **Zweck:**

Vergleich der Ergebnisse mit den aufgestellten Zielen, Festhalten der Zielkontrolle

### **Besonderheiten:**

## Relevante Handlungsfelder finden/definieren

Die Methode der Herausarbeitung relevanter Handlungsfelder einer Organisation ist entlehnt aus der sogenannten "Balanced Scorecard", einer Methode zur strategischen Steuerung von Organisationen. Beschrieben ist diese Methode u. a. in der Arbeitshilfe QS 34, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. (Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001)

Zu Grunde liegt die Erkenntnis, dass es in allen Organisationen vergleichbare wichtige Handlungsfelder gibt, in denen die Arbeitsprozesse ablaufen. Dabei kommt es darauf an, dass alle Handlungsfelder ausgewogen und gleichzeitig gesteuert werden. Man versucht also eine Balance zwischen einzelnen Aufgabenbereichen zu erreichen. Für alle Organisationen ist z. B. der Finanzbereich, also die Haushaltsführung und – überwachung grundlegend wichtig. Auch der Blick auf die inneren Prozesse der Ablauforganisation und Verwaltung ist eine zentrale Perspektive jeder Organisation.

Je nach spezieller Ausrichtung einer Organisation z. B. eines Jugendverbandes müssen weitere relevante Handlungsfelder individuell ergänzt werden.

Für eine Organisation wie das Jugendrotkreuz, das sich durch ehrenamtliche Leitungen, Verbandsuntergliederungen, Dienstleistungen im ideellen Bereich und vielfältige Kooperationen und Abhängigkeiten etwa im politischen Raum auszeichnet, lassen sich sechs Handlungsfelder als die wesentlichen Bereiche der Organisation beschreiben. Sechs Handlungsfelder bringen eine überschaubare Ordnung in die Vielzahl von Abläufen und Handlungsschritten dieser komplexen Organisationsstruktur.

Merke: Eine erfolgreiche Umsetzung eines strategischen Vorhabens erfordert eine gleichzeitige Steuerung und ein Zusammenwirken aller sechs Handlungsfelder.

### Zweck:

Erarbeitung eines Handlungsrahmens für die strategischen Ziele: erleichtert die Steuerung der Organisation, vermeidet einseitige Perspektiven und ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf die Planungs- und Umsetzungsprozesse.

### Besonderheiten:

Die Methode ist ausbaufähig. In großen Organisationseinheiten mit Geschäftsstellen kann mit Kennzahlen eine laufende Übersicht über die Zielerreichung in den Handlungsfeldern erarbeitet werden (vgl. Balanced corecard).



Abbildung 5: Handlungsfelder in Jugendorganisationen

Im weiteren Vorgehen ist also jeweils für die einzelnen Handlungsfelder zu prüfen und zu beschreiben, was aus ihrer Perspektive heraus geschehen muss, um das übergeordnete strategische Ziel zu erreichen.

Im **Handlungsfeld Finanzen** z.B. muss die Frage beantwortet werden, welches Budget für unser strategisches Vorhaben zur Verfügung steht, oder wie es erreicht werden kann, dass ein notwendiges Budget etwa über Fördermittel zur Verfügung gestellt werden kann. Darüber hinaus ist der Blick darauf zu richten, wie wirtschaftlich, also sparsam, wir die Mittel einsetzen. Sind hier Maßnahmen zu planen, um unsere Organisation effizienter zu machen und den Erwartungen der Geldgeber besser zu entsprechen? Sind Budgetplanung und Verwendungsnachweisplanung so gestaltet, dass sie ggf. den unterschiedlichen Förderrichtlinien entsprechen?

Dieses Handlungsfeld erfordert genaue Planung, kontinuierliche Initiative und sensible Steuerung, damit unsere strategischen Vorhaben auch wirklich nach vorne gebracht werden und nicht bereits im Keim ersticken werden.

Das **Handlungsfeld Vernetzung/Kooperation** ist für das JRK ebenso eine sehr zentrale wie sensible Perspektive bei der Umsetzung strategischer Ziele.

Hier müssen die Fragen geklärt werden, wie unser strategisches Vorhaben in den Gesamtverband einzubetten ist und wie die jeweiligen JRK Gliederungen die Umsetzung vor Ort leisten können. Möglicherweise müssen wir auch berücksichtigen, wie die anderen Jugendverbände im Jugendring zu unserem Vorhaben stehen oder wie das Jugendamt die Sache bewertet. Deutlich wird, dass die starke Verflechtung innerhalb und außerhalb des JRK zur Erreichung eigener Ziele förderlich oder hinderlich sein kann. Damit unsere wichtigen Vorhaben auch gelingen, ist also im Handlungsfeld Vernetzung/ Kooperation ein Bündel von Maßnahmen zu entwickeln, um auch unsere Kooperationspartner ins Boot zu holen. An dieser Stelle kommt die Methode des Stakeholder-Ansatzes (stake= Interesse/Anteil haben. Die Methode wird im Methodenteil an anderer Stelle ausführlich erläutert) sehr gut zum tragen. Der Stakeholder-Ansatz klärt uns auf, wer von unseren Vernetzungspartnern wichtig ist, wer uns bei unserem Vorhaben unterstützen oder bremsen kann, wem wir besondere Aufmerksamkeit widmen müssen.

Wesentlich für das Gelingen unserer strategischen Vorhaben ist das Personal, das die Maßnahmen umsetzt.

Im **Handlungsfeld Personal** sind also eine Reihe von Überlegungen anzustellen, wie es gelingen kann, dass die richtigen Mitarbeiter/innen am richtigen Platz eingesetzt sind. Welche Qualifikationen brauchen sie zur Erledigung unserer Vorhaben, wo sind diese Qualifikationen im Ehren- und Hauptamt vorhanden?

Wie können wir das vorhandene Personal richtig einsetzen und welche Maßnahmen zur Weiterbildung müssen rechtzeitig ergriffen werden? Im Blick auf unsere strategischen Vorhaben ist das Personalmanagement ein ganz wichtiger Faktor, der stets auf unser Vorhaben ausgerichtet werden und sehr langfristig und vorausschauend gedacht werden muss, denn qualifizierte Mitarbeiter/innen stehen nicht von heute auf morgen zur Verfügung. Qualifizierung braucht Zeit.

Eine jede Organisation lässt sich an ihren Produkten messen, an ihren Gütern und Dienstleistungen, die die Abnehmer zufrieden stellen. Im JRK sind das bspw. Gruppenstunden, Lehrgänge oder Arbeitshilfen, die man als Produkte bezeichnen kann. Das **Handlungsfeld Produkte** braucht auch eine Steuerung: Die Angebote und Leistungen unserer Organisation müssen zusammenpassen, müssen sich sinnvoll ergänzen und unsere strategischen Ziele auch wirklich widerspiegeln. So sollten z.B. spezielle Fortbildungen unser strategisches Vorhaben auch wirklich weiterbringen. Die Qualität unserer Produkte ist dabei laufend unter die Lupe zu nehmen, denn alle unsere strategischen Überlegungen und Planungen sind nutzlos, wenn hier nur minderwertige Produkte an den Start kommen. Strategische Planung aus der Perspektive der Produkte zwingt auch zu notwendigem Realitätssinn, denn wir wissen sehr gut, was geht und was uns auch überfordert.

Im **Handlungsfeld Wissen/Kommunikation** wird die Frage nach der Innovationsgeschwindigkeit der Organisation beantwortet. Die Planung und Umsetzung der strategischen Vorhaben ist ganz entscheidend davon abhängig, welche Daten und Erkenntnisse (z.B. Mitgliederumfrage, Shell Studie etc.) uns zur Verfügung stehen, um ein wichtiges und zukunftsträchtiges Thema zu erkennen und aufzugreifen. Gleichzeitig benötigen wir Kommunikationswege zur Verbreitung unserer Vorhaben und Maßnahmen, z.B. ständige Information zum Verlauf unserer Vorhaben in den Untergliederungen, aktuelle Finanzdaten, Informationen

über Meinungen und Erfahrungen unserer Kooperationspartner. In Bezug auf unser strategisches Vorhaben ist also hier zu planen, wie wir die benötigten Informationen sammeln und übersichtlich ordnen und welche Kommunikationsinstrumente wir dafür brauchen. Welche Kommunikationsinstrumente effektiv sind, kann an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden.

Im Handlungsfeld innere Prozesse beschreiben wir, welche Arbeitsverfahren und Methoden für die Umsetzung und das Erreichen unseres strategischen Vorhabens besonders kritisch sind. Hier ist also ein Maßnahmenbündel zu planen, das die Methoden der praktischen Arbeit optimiert, das ggf. neue Verfahren der Arbeitsorganisation in den Blick nimmt.

Eine bewährte Methode ist es, sich mit den Fachleuten/ Referenten/Leitungsteam an einen Tisch zu setzen und die strategischen Ziele aus der Perspektive der sechs Handlungsfelder heraus zu diskutieren. Dabei soll am besten auf einer großen Plakatwand skizziert werden, was im jeweiligen Handlungsfeld geleistet werden muss, um im Sinne des strategischen Ziels wirksam sein zu können. Das ist die Vorarbeit für den nächsten Arbeitsschritt, in dem die Ziele in den Handlungsfeldern (Handlungsziele) erarbeitet und festgelegt werden. (siehe nächstes Kapitel).

## SOFT-Analyse

1. In Einzelarbeit Stichworte zu den Fragen auf Karten sammeln.
2. Karten zusammenbringen und dabei erläutern und zusammenfassen.
3. Durch Gewichtung entsprechende Schwerpunkte setzen.
4. Die möglichen Konsequenzen überlegen: Stärken ausbauen, Schwächen verbessern.
5. Zukünftige Vorhaben definieren: Was soll kurzfristig, mittelfristig, langfristig passieren?
6. Arbeitsplanung: Wer macht was mit wem bis wann etc.

### Zweck:

Die Methode setzt die eigenen Fähigkeiten in Bezug zu den Möglichkeiten des Umfelds. Sie ermöglicht Erkenntnisse über zukunftsfähige Aktionsfelder einer Organisation

### Besonderheiten:

einfache Sortierung und direkte Schlussfolgerungen

Tabelle der SOFT-Analyse

	positiv	negativ
<b>Gegenwarts-bezogen IST/Heute</b>	<p><b>Satisfactions:</b> <b>Befriedigende Aspekte heute:</b> Was ist gut an der heutigen Situation, mit welchen Dingen bin ich zufrieden? Was sind Gründe dafür, dass es gut läuft?</p>	<p><b>Faults:</b> <b>Unbefriedigende Aspekte heute:</b> Wo gibt es Probleme im Moment, Unzufriedenheiten, Schwierigkeiten oder Konflikte? Was verhindert eine Verbesserung der Situation?</p>
<b>Zukunfts-bezogen SOLL</b>	<p><b>Opportunities:</b> <b>Chancen der Zukunft:</b> Wo liegen Entwicklungsmöglichkeiten, was sind unsere Potentiale? Welche Chancen haben wir noch nicht genutzt? Wo kann es hingehen?</p>	<p><b>Threats:</b> <b>Gefährdungen der Zukunft:</b> Welche günstigen Entwicklungen zeichnen sich ab? Was passiert, wenn wir nicht handeln, wo könnten Probleme, Schwachstellen auftauchen?</p>

## Stakeholderansatz (stake = Interessen- /Anteil haben)

Die Kundenorientierung gilt in der Wirtschaft als ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Für einen Jugendverband greift aber die Kundenorientierung zu kurz. Das Problem ist, dass sich in der Jugendarbeit keine Kunden im eigentlichen Sinn identifizieren lassen. Neben dem jugendlichen Leistungsnehmer als den Hauptadressaten gilt es die Interessen der Eltern zu berücksichtigen, den Erwachsenenverband mit einzubeziehen, das schulische Umfeld, die politischen Instanzen, die Geldgeber/ Spender und weitere Interessengruppen. An der Gestaltung von Jugendarbeit ist demnach eine Vielzahl von Trägern unterschiedlicher Interessen beteiligt, die berücksichtigt werden müssen und die die Qualität unserer Arbeit beurteilen.

Ein Steuerungs- und Qualitätssystem muss also über die eigene Organisation hinaus an den Stakeholdern orientiert sein.

Das Schaubild zeigt in Form von konzentrischen Kreisen, welche Stakeholder, also Interessengruppen näher und weiter an unserer Organisation liegen.

Das Unterscheidungsmerkmal ist also nicht, ob die Stakeholder innerhalb unserer Organisation sind (Mitarbeiter) oder außerhalb (Jugendamt), sondern in welcher Perspektive sie ihren Einfluss auf die Organisation ausüben. So wird z. B. ein Mitarbeiter des Jugendamtes eher aus der Perspektive der inhaltlichen Angebote für Jugend und als Geldgeber an unserer JRK Freizeit interessiert sein, ein JRK Mitglied wird dagegen eher an einer Teilnahme und an dem Preis interessiert sein.

Wir schreiben also zu der Interessengruppe auch die Art des Interesses an unserer Organisation. (Im Schaubild kann das aus Platzgründen nur angedeutet werden)

### Zweck:

Instrument zur Analyse der Interessengruppen (Stakeholder), die die Organisation beeinflussen. Sie dient der Ausrichtung der Organisation an den Bedürfnissen der "Kunden". Hilft bei der Umfeldanalyse und der Beurteilung der Qualität der Arbeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Bei der Planung eines strategischen Vorhabens sind im Handlungsfeld "Vernetzung" die Stakeholder zu berücksichtigen.

### Besonderheiten:

Die Methode ist einfach und übersichtlich und lässt sich schnell neuen Erkenntnissen anpassen.

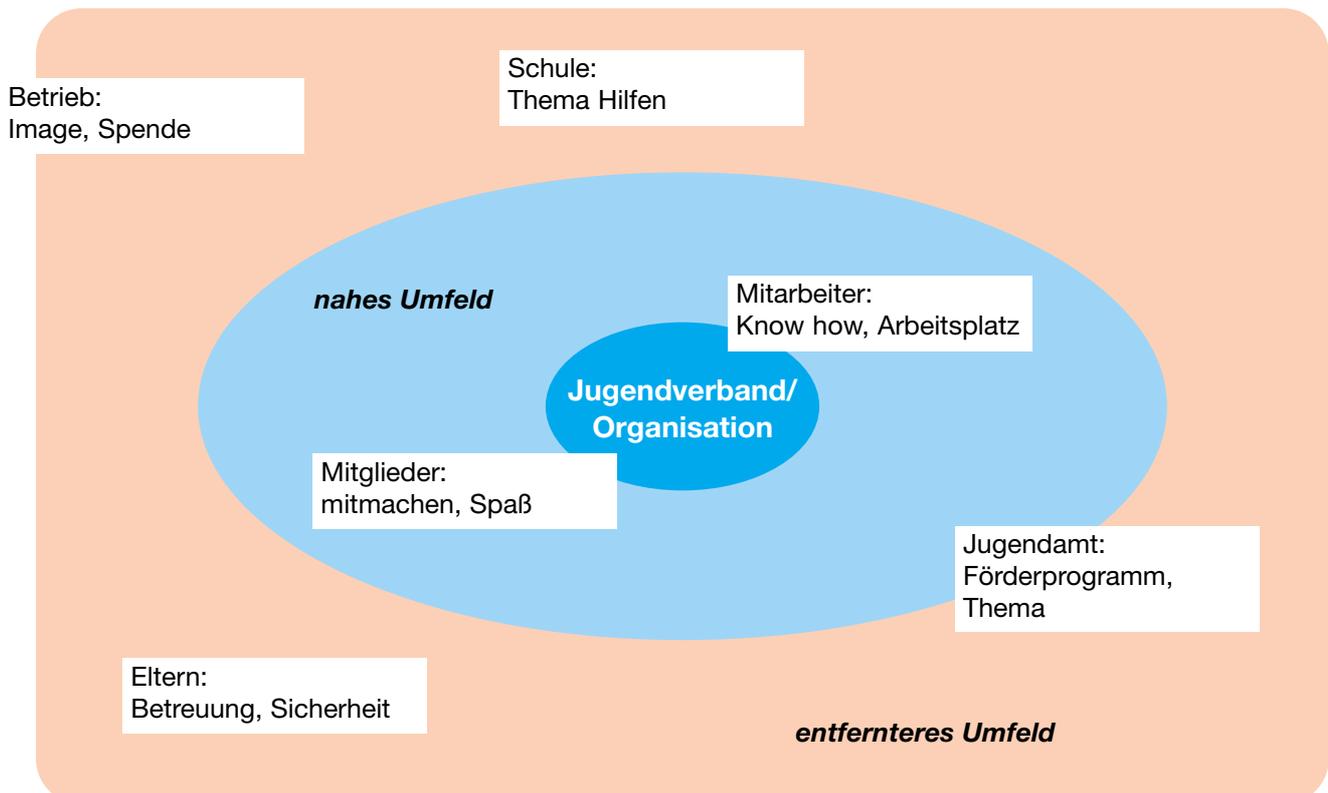


Abbildung 12: Stakeholderansatz im Jugendverband

## Stärken-Schwächen-Analyse

1. Thema/Problem/Projektbereich etc. eingrenzen.
2. Fragestellung: Welche Stärken, welche Schwächen sehen wir? (Jeder schreibt verschiedenfarbige Karten, die auf eine Wandzeitung gepinnt werden und ggf. vom Autor erläutert werden.)
3. Sortierung: Zusammengehörige Aspekte bündeln und Oberbegriffe finden.
4. Aus diesen Oberbegriffen lassen sich Handlungsfelder ableiten, die für das Projekt/Thema von Bedeutung sind. Die darunter zugeordneten Karten geben Hinweise auf Einzelaspekte dieses Themenfeldes, die bei der Bearbeitung berücksichtigt werden sollten.

Die Stärken-Schwächen-Analyse ist Ausgangspunkt für die weitere Zielentwicklung.

### Zweck:

In Bezug auf ein definiertes Thema, Projekt etc. die von allen Beteiligten gesehene Stärken und Schwächen herausarbeiten, um daraus die wichtigsten Handlungsfelder abzuleiten.

### Besonderheiten:

einfacher und offener Zugang

## Umkehrtechnik

Die Leitfrage bei der Umkehrtechnik lautet:

Was muss passieren/können wir tun, damit alles möglichst schlecht läuft?

1. Thema/Problem eingrenzen: Worum geht es genauer?
2. Umkehrfrage: was muss passieren, dass bei unserem Thema X möglichst viel negativ läuft, dass es so richtig gegen die Wand fährt?
3. Ideensammlung: Welche Aspekte gehören alle zum Thema? Was müsste hierzu alles passieren, damit es schief läuft?
4. Gegenlösung: Verbesserungsansätze durch positive Umkehrschlüsse bilden.
5. Auswertung: Welche Problemlagen sind aufgetaucht? Wie soll deren Bearbeitung auf den Weg gebracht werden?

### Zweck:

Durch negative Umkehrung neue Lösungsansätze finden.

### Besonderheiten:

## Workshop

Ein Workshop ist eine Methode, um sich ein Thema in einem Zug zu erarbeiten und am Ende mit einem Ergebnis dazustehen.

Der vorgestellte Workshopablauf orientiert sich an der Metaplan-Methode. Zu einer Fragestellung werden Ideen und Beiträge gesammelt, einzelne Aspekte werden zum Vertiefen ausgewählt und anschließend in umsetzbare Maßnahmen weiterentwickelt oder ein Ergebnis erarbeitet.

### Schritt 1: Vorfeldkontakte

- Organisation des Rahmens
- Festlegung der Zielsetzung des Workshops
- Werben der TeilnehmerInnen
- Einladung, Räumlichkeiten vorbereiten, etc.

### Schritt 2: Einfädelphase

- Einstieg in den Workshop
- ggf. Vorstellung aller TeilnehmerInnen

### Zweck:

Universell verwendbare Methode um mehrere Meinungen zusammenzutragen und verschiedene Kompetenzen zu bündeln.

### Besonderheiten:

- Eröffnung durch erstes Statement der TeilnehmerInnen zu einer inhaltlichen Fragestellung (Blitzlicht, Punktabfrage, etc.)

### **Schritt 3: Informationsphase**

- alle TeilnehmerInnen werden zum Workshopthema auf den gleichen Wissensstand gebracht. Hierzu dient ein Impulsreferat, Vortrag mit Visualisierung (PowerPointPräsentation), Informationswand, Expertenbefragung, etc.
- Erster Austausch zum Thema unter den TeilnehmerInnen

### **Schritt 4: Zielphase**

- Festlegen eines Ziels zur Fragestellung.  
Was wollen wir bis zum Ende des Workshops wie und warum erreichen?

### **Schritt 5: Ideensuche und Ordnung**

- Sammeln von Ideen zur Fragestellung oder zur neu erarbeiteten Fragestellung aus der Zielsetzung/ Informationsphase
- Methoden zum Sammeln: Karteikartenabfrage (ggf. auch Brainwriting, Flipchartsammlung)
- Anschließend werden die Ideen nach Bereichen sortiert (Clustern) oder die interessantesten Ideen und Ansätze herausgesucht (Rosinen picken). Alternativ können auch Mind-Maps erstellt oder Diskussionen geführt werden.

### **Schritt 6: Vertiefung**

- Weiterarbeit an einer Idee in Kleingruppen
- Jede Kleingruppe erhält ihre Idee auf einem Flipchart mit der Aufgabe, diese Idee zu vertiefen:
  - Warum ist diese Idee wichtig?
  - Was wollen wir damit erreichen?
  - Wie lässt sich die Idee konkretisieren?
  - Was spricht gegen diese Idee?
- Die Kleingruppe hält die Ergebnisse schriftlich fest.

### **Schritt 7: Präsentation und Diskussion der Ergebnisse**

- Vorstellung der Kleingruppenergebnisse im Plenum
- Diskussion der Ergebnisse
- Festhalten aller Ergänzungen, Einwände, offener Fragen

### **Schritt 8: Bewerten und Entscheiden**

- Die Vorschläge, die sich in der Diskussion als positiv hervorragen haben, sollten festgehalten werden.
- Zu jeder Idee/jedem Vorschlag sollten alle positiven Argumente schriftlich gesammelt werden
- Anschließend erfolgt eine Auswahl der Ideen, die umgesetzt werden sollen. es ist manchmal möglich, mehrere Ideen in ein Gesamtkonzept zu fassen.
- Sollte eine Gruppe nicht die Entscheidungsmöglichkeit über die Umsetzung verfügen, so sollte diese Entscheidung eingeholt werden oder schnellstmöglich herbeigeführt werden.

### **Schritt 9: Maßnahmenplan**

- Die konkreten Ergebnisse werden auf ihre Umsetzung geprüft und ein Maßnahmenplan erstellt. Hierbei ist neben den Schritten (Was ist zu tun?) festzulegen, wer es erledigt und bis wann die Aufgabe erfüllt ist.
- Die Kontrolle des Maßnahmenplans wird an eine Person gekoppelt, die zu den vereinbarten Zeitpunkten eine Rückkopplung herstellt.

**Maßnahmenplan:**

Lfd.	Was ist zu tun?	Wer?	Bis wann?	Schnittstelle
1.				
2.				
3.				
4.				

**Schritt 10: Schlusspunkt und Nachsorge**

- Nachdem der Maßnahmenplan steht, sollte allen TeilnehmerInnen und Beteiligten klar gemacht werden, dass die eigentliche Arbeit erst beginnt.
- Ein Verantwortlicher für die Überprüfung, ob die Maßnahmen anlaufen und umgesetzt werden, muss festgelegt werden.
- ggf. ist ein weiteres Treffen für den Austausch sinnvoll und sollte verbindlich terminiert werden.

**Ziele – Indikatoren – Umsetzungserfahrungen – Bewertungen**

Das zusätzliche Einbeziehen der "Umsetzungserfahrungen" erleichtert das Herausfinden von hemmenden oder fördernden Einflüssen bei der Zielsetzung/Wirkungsentfaltung.

**Zweck:**

Dient der schnellen Abfrage von Erfahrungen. Man kann bei weiteren Projekten auf diesen Erfahrungsschatz zurückgreifen.

**Besonderheiten:**

Hilfstabelle:

Thema	Handlungsziel	Indikatoren	Umsetzungserfahrung	Bewertung	Was wollen wir verbessern?

## Zielkreuz

Der Zielkreis wird auf eine Wandzeitung angebracht und der Reihe nach bearbeitet:

a) Zweck/Sinn:

Themen- und verbandsbezogene Zieldefinitionen

(Welche Ziele sind uns in Bezug auf das Thema und aus Verbands-sicht wichtig?)

b) Zielgruppe:

Wer genau ist unsere Zielgruppe?

Welche Ziele sind uns in Bezug auf die Zielgruppe wichtig, um das übergeordnete Ziel zu erreichen?

c) Schritte:

Welche Ergebnisse wollen wir in der Zeit und mit unseren Möglich-keiten erreichen?

d) Erfolgskriterien:

Wie und woran wollen wir die erzielten Ergebnisse bewerten bzw. messen?

Die vier Ebenen werden der Reihe nach "abgearbeitet" und die Er-gebnisse jeweils im äußeren Feld festgehalten.

### Zweck:

Das Zielkreuz ermöglicht eine zusammenhängende Behandlung unterschiedlicher Zielebenen in 4 Punkten: Zielsetzung, Ziel-gruppe, Erfolgskriterien, Schritte. Es regt zu vielfältigen Diskus-sionen an und bezieht auch unterschiedliche Zugänge mit ein. Dabei werden auch Ent-scheidungskriterien klarer: Was wollen wir wirklich?

### Besonderheiten:

### Zielkreuz:

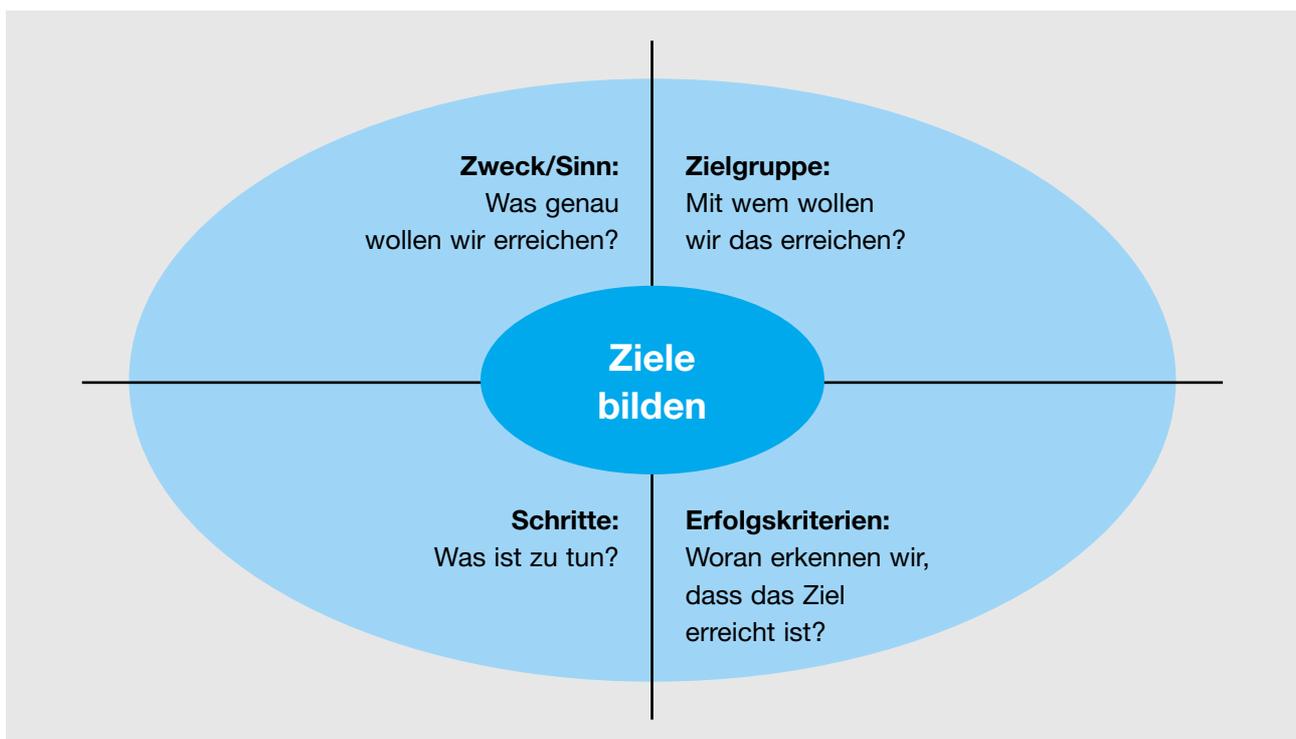


Abbildung 13: Zielkreuz

# Anhang

## **Leitziele für das Deutsche Jugendrotkreuz:**

- Die Kernaufgaben des JRK
- Die Grundsätze der Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung
- Die JRK-Leitsätze

## **Die Kernaufgaben des JRK**

Das JRK verpflichtet sich als anerkannter Kinder- und Jugendverband des DRK folgenden Aufgaben:

- Vertretung der Interessen von Kindern und Jugendlichen inner- und außerhalb des DRK
- Verbreitung und Förderung der Rotkreuz-Idee;
- Förderung des sozialen Engagements von Kindern und Jugendlichen;
- Handeln für Frieden und Völkerverständigung;
- Einsatz für Gesundheit und Umwelt.

Die Reihenfolge ist nicht als Rangfolge zu sehen – alle Kernaufgaben stehen gleichwertig nebeneinander.

# Leitsätze für das Deutsche Jugendrotkreuz

(Einstimmig verabschiedet auf dem 1. JRK-Bundesdelegiertentag am 13.09.1997.)

1. Das JRK ist im Rahmen der Rotkreuz-Grundsätze aktiv.
2. Wir arbeiten zu den gleichwertigen Schwerpunkten:
  - Förderung des sozialen Engagements
  - Einsatz für Gesundheit und Umwelt
  - Handeln für Frieden und Völkerverständigung
  - Übernahme von politischer Mitverantwortung
3. Wir im JRK treffen qualifiziert Entscheidungen:  
demokratisch, verantwortungsvoll und für jeden nachvollziehbar.
4. Das JRK übernimmt als selbstverantwortlicher Jugendverband innerhalb und außerhalb unseres Verbandes die Interessenvertretung für Kinder und Jugendliche.
5. Das JRK ist als Rotkreuz-Gemeinschaft Bestandteil des DRK und leistet seinen Beitrag zur Sicherung der Zukunft im Zeichen der Menschlichkeit.
6. Das JRK trägt zur Förderung des Nachwuchses für das DRK bei und ist Quelle für Innovationen moderner Rotkreuz-Kultur.
7. Das JRK engagiert sich für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den anderen Rotkreuzgemeinschaften.
8. Wir ermöglichen Kindern und Jugendlichen in altersgerechter Form mit den Methoden moderner Jugendarbeit ein umfassendes Mitwirken in der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung.
9. Geschlechtsspezifische Aspekte finden in den Formen der JRK-Arbeit ihre Berücksichtigung.
10. Die tragende Säule der JRK-Arbeit ist die Ehrenamtlichkeit. Bei der Koordination und Umsetzung arbeiten ehren- und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konstruktiv und kooperativ zusammen.
11. Wir im JRK arbeiten mit sozialer und fachlicher Kompetenz. Diese wird durch Bildungsangebot qualitativ gefördert.
12. Die JRK-Arbeit bewegt sich in einem Spektrum von regelmäßigen Gruppenstunden über JRK-Schularbeit bis zum offenen Angebot.
13. Neben der dauerhaften Mitgliedschaft ist eine Mitarbeit und Teilnahme an zeitlich begrenzten und offenen Angeboten möglich.
14. Offene Kommunikation, Transparenz und gezielte Information nach innen und außen sind wesentliche Bestandteile unserer Arbeitsweise.
15. Das JRK versteht sich als lernende Organisation.

# Die Grundsätze der Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung

## **MENSCHLICHKEIT**

Die Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung, entstanden aus dem Wunsch, den Verwundeten der Schlachtfelder unterschiedslos Hilfe zu leisten, bemüht sich in ihrer internationalen und nationalen Tätigkeit, menschliches Leiden überall und jederzeit zu verhüten und zu lindern. Sie ist bestrebt, Leben und Gesundheit zu schützen, um der Würde des Menschen Achtung zu verschaffen. Sie fördert gegenseitiges Verständnis, Freundschaft, Zusammenarbeit und einen dauerhaften Frieden unter allen Völkern.

## **UNPARTEILICHKEIT**

Die Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung unterscheidet nicht nach Nationalität, Rasse, Religion, sozialer Stellung oder politischer Überzeugung. Sie ist einzig bemüht, den Menschen nach dem Maß ihrer Not zu helfen und dabei den dringendsten Fällen den Vorrang zu geben.

## **NEUTRALITÄT**

Um sich das Vertrauen aller zu bewahren, enthält sich die Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung der Teilnahme an Feindseligkeiten wie auch, zu jeder Zeit, an politischen, rassischen, religiösen oder ideologischen Auseinandersetzungen.

## **UNABHÄNGIGKEIT**

Die Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung ist unabhängig. Wenn auch die Nationalen Gesellschaften den Behörden bei ihrer humanitären Tätigkeit als Hilfsgesellschaften zur Seite stehen und den jeweiligen Landesgesetzen unterworfen sind, müssen sie dennoch eine Eigenständigkeit bewahren, die ihnen gestattet, jederzeit nach den Grundsätzen der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung zu handeln.

## **FREIWILLIGKEIT**

Die Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung verkörpert freiwillige und uneigennützige Hilfe ohne jedes Gewinnstreben.

## **EINHEIT**

Es kann in einem Land nur eine einzige Rotkreuz- oder Rothalbmondgesellschaft geben. Sie muß allen offenstehen und ihre humanitäre Tätigkeit im ganzen Gebiet ausüben.

## **UNIVERSALITÄT**

Die Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung ist weltumfassend. In ihr haben alle Nationalen Gesellschaften gleiche Rechte und die Pflicht, einander zu helfen.

Die Grundsätze wurden von der XX. Internationalen Rotkreuz-Konferenz 1965 in Wien proklamiert. Der vorliegende angepasste Text ist in den Statuten der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung enthalten, die von der XXV. Internationalen Rotkreuz-Konferenz 1986 in Genf angenommen wurden.

## Literatur:

- Boy, J.; Dudek, C.; Kuschel, S.: *Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge*. Offenbach 1994
- Bund Deutscher Landjugend (Hrsg.): *Organisationsentwicklung. Erkennen, bewegen, verändern. Ein handbuch zur OE in der Jugendverbandsarbeit am Beispiel des Bundes der Deutschen Landjugend*. Bonn 1999
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: *QS-Kompodium. Gesamtausgabe aller QS-Hefte auf CD. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. Berlin 2002
- Doppler, K., Lauterburg, C.: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main 2002
- Graf-Götz, F.; Glatz, H.: *Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement*. Weinheim und Basel 2001
- Knoll, J.: *Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen*. Weinheim und Basel 1992
- Kraus, G.; Becker-Kolle, c.; Fischer, T.: *Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden*. Berlin 2004
- Landesjugendring Niedersachsen e.V.: *Handbuch zur Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit. Praxisfelder – Verbandsstrukturen – Kriterien – Methoden*. Hannover 2002
- Lipp, U.; Will, H.: *Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren*. Weinheim und Basel 2002
- Simon, W.: *Ziele managen. Ziele planen und formulieren; Zielgerichtet denken und handeln*. Offenbach 2000
- Simon, W.: *Gabals großer Methodenkoffer. Grundlagen der Arbeitsorganisation*. Offenbach 2004
- Simon, W.: *Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach 2004
- Simon, W.: *Managementtechniken*. Offenbach 2005
- von Spiegel, H.(Hrsg.): *Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Ein Modellprojekt des Landesjugendamt*. Münster 2000
- Tiemeyer, E.: *Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen*. Weinheim und Basel 2002

## **Die Autoren:**

**Christoph Schründer**, Jahrgang 1953, studierte Diplompädagogik und Sozialwissenschaften, war zunächst Bildungsreferent und ist seit 1990 JRK Landesreferent im Landesverband Westfalen Lippe. Er leitete 15 Jahre die Kommission für Fortbildung der Fachkräfte in der Jugendarbeit im Landesjugendring NRW. Im DRK Zukunftsprozess wirkte er mit an der Portfolioanalyse und Strategieentwicklung im DRK Landesverband.

Seit Oktober 2002 arbeitet er am Projekt VIER (Visionen ERreichen) der JRK Bundesebene mit.

**Jörn Hannemann**, Jahrgang 1970, studierte Sozialwesen und Sozialmanagement und arbeitet heute an einer Hauptschule als Schulsozialpädagoge in Niedersachsen.

Seit 20 Jahren ist er Teamer und Referent für Bildungsveranstaltungen im Jugendrotkreuz Niedersachsen. Im Arbeitskreis Aus- und Fortbildung des JRK-Niedersachsen entwickelte er ein Gruppenleiter-Ausbildungskonzept und eine 3-teilige Methodensammlung zur Bildungsarbeit.

Seit Oktober 2002 arbeitet er am Projekt VIER (Visionen ERreichen) der JRK Bundesebene mit.





[www.JRK.de](http://www.JRK.de)

Deutsches Rotes Kreuz Generalsekretariat  
-Jugendrotkreuz-

Telefon: 0 30/8 54 04-390

Telefax: 0 30/8 54 04-484

E-Mail: [jrk@drk.de](mailto:jrk@drk.de)

Internet: [www.jrk.de](http://www.jrk.de)