

# ZIELVEREINBARUNG in der DLRG-Jugend

Die Dokumentation des Zielvereinbarungsprozesses  
für den Bundesjugendvorstand  
1995-1998

zusammengestellt  
von:  
Klaus Groß-Weege  
Oktober 1997

**INHALTSVERZEICHNIS:**

1. DIE IDEE.....	3
2. DIE THEORIE.....	4
3. DIE PRAKTISCHE UMSETZUNG.....	6
➔ DIE STRUKTURIERUNG.....	6
➔ DAS ZIEL: ERST OPERATIONALISIERT WIRD EIN SCHUH 'DRAUS .....	7
➔ NOCH GEZIELTER TRIFFT BESSER! .....	9
4. GUTE ZIELE WOLLEN AUCH ERREICHT WERDEN .....	11
➔ DAS CONTROLLING-SYSTEM.....	11
5. THEORIE & PRAXIS.....	13
6. SCHLUSSBEWERTUNG & AUSBLICK .....	15
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	16

## 1. Die Idee

### **„Fünfzehn Mann/Frau auf des Toten Kist' - und die Buddel voll Rum“.**

Dieses seeräuberische Szenario ist ein ausgefeiltes Synonym für Anarchie und Chaos. Man lebt in den Tag hinein und schaut, was das Meer so vorbeibringt ... zufälliger Erfolg ist auch Erfolg!

Seeräuberei ist heute kein Modeberuf mehr, was sicherlich auch ursächlich mit den Konsequenzen zu tun hat, moralische Bedenken spielten wahrscheinlich nur eine untergeordnete Rolle.

Der Misserfolg der einen kann eben auch mit dem Durchbruch der anderen zu tun haben. Sollten die Gesetzeshüter der damaligen Zeit möglicherweise mit entscheidender Strategie, konsequenter Verfolgung ihrer Ziele und dem „klaren Kopf“ den Erfolg auf ihre Seite gezogen haben?

### **„13 Mann/Frau im Bundesjugendvorstand und den Kopf voller Ideen ...“**

kann auch ein Szenario beschreiben - zu Beginn der Wahlperiode eines Bundesjugendvorstands (BJV). Es wird - hoch motiviert - ordentlich angepackt ... irgendwo ... zufällig ... ohne so genau voneinander zu wissen, wer gerade welches Projekt in Angriff nimmt und wohin dieses führen soll.

Leicht bestimmt das Tagesgeschäft - und damit Anforderungen von aussen - die Arbeit und beschneidet erheblich den (Spiel-) Raum für eigene, kreative oder innovative Ideen und Ansätze. Am Ende der Amtszeit wird dann möglicherweise festgestellt: Es ist viel gearbeitet worden, aber nichts erreicht. Auch hier wäre der „klare Kopf“ hilfreich gewesen.

#### **Warum Zielvereinbarung?**

Aus Zufälligkeit wird geplantes Handeln, die Kräfte werden gebündelt eingesetzt zur Erreichung der gemeinsamen Ziele. Das Alltagsgeschäft bestimmt nicht mehr (allein) die Arbeitsweise.

„Ein typisches Merkmal einer Organisation ... ist das Handeln auf ganz bestimmte Ziele hin. Das gemeinsame, zielgerichtete Handeln aller Organisationsmitglieder ist der charakteristische Kern einer

Organisation.“<sup>1</sup> Dieses aufeinander abgestimmte Handeln ermöglicht erst, die immer auch begrenzten Kräfte sinnvoll zu bündeln und einzusetzen, kurzum - gerichtet auf die miteinander vereinbarten Ziele zu wenden und diese mit der „vereinten“ Kraft auch erreichen zu können.

## 2. Die Theorie

Zielvereinbarung ist ein Prozess, der sich über die ganze Zeit der Zusammenarbeit hinzieht. Er besteht dabei aus unterschiedlichen Schritten, die ineinander greifen. Je mehr Schritte absolviert werden, desto deutlicher wird dabei der Weg oder besser - das Ende des Weges. Für eine zuverlässige Zielvereinbarung gelten bestimmte Grundregeln, die wir hier skizzieren. Dabei sollten Ziele

1. überhaupt formuliert sein!
2. möglichst konkret beschrieben werden. (Kontrollfrage: „Woran genau werden wir erkennen, dass unser Ziel erreicht ist?“)
3. überprüfbar formuliert sein. (Kontrollfrage: „Wer kann wann mit welchen Mitteln das Erreichen oder Nicht-Erreichen des Zieles kontrollieren?“)
4. tatsächlich erreichbar bzw. nicht utopisch formuliert sein.
5. zeitbezogen bzw. reichweitenspezifisch sein.
6. auf Leitbildkonsens, bzw. -dissens überprüft sein.

Ziele lassen sich nicht nur durch ihren jeweiligen Inhalt unterscheiden, sondern auch in ihrer qualitativen Reichweite. Hierbei gibt es drei Differenzierungen:

### **Grundsatzziele - Strategische Ziele (GZ)**

Grundwerte der Organisation, sie ergeben sich aus dem Leitbild

### **Rahmenziele (RZ)**

Sie ergeben sich aus den Grundsatzzielen und haben eine mittelfristige Reichweite (1-3 Jahre)

**Zielvereinbarung ist ein Prozess:**

Mit Dynamik und Ideen werden die künftigen Projekte geplant.

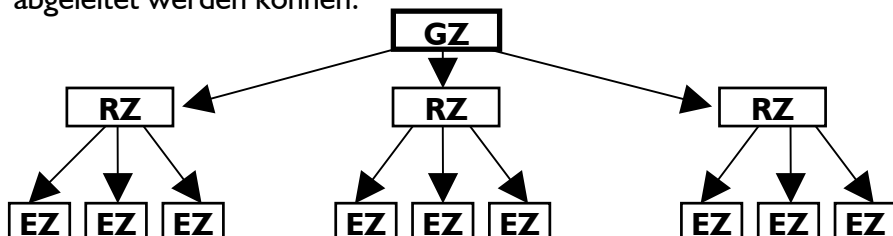
**Grundregeln einer Zielvereinbarung**

**In der qualitativen Reichweite unterscheiden sich die Ziele voneinander.**

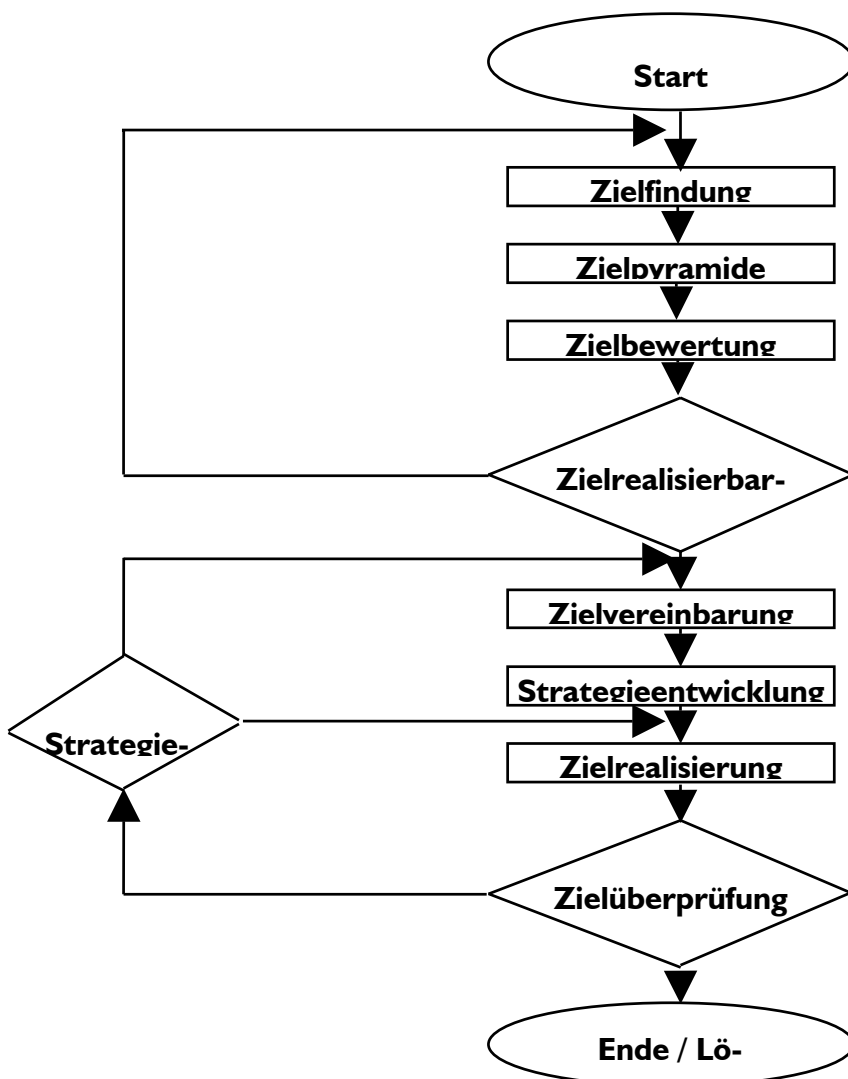
<sup>1</sup> Paula Lotmar und Edmont Tondeur, in: Führen in sozialen Organisationen, 1993

### Ergebnisziele (EZ)

Sie ergeben sich aus den Rahmenzielen und haben eine unmittelbare, kurzfristige Reichweite (bis max. 1 Jahr). Sie sind unmittelbar handlungsorientiert und müssen so konkret sein, dass daraus Aufgaben abgeleitet werden können.



### Zielbestimmung und Zielvereinbarung als Prozess<sup>2</sup>



Der Zielvereinbarungsprozess in der Übersicht

### 3. Die praktische Umsetzung

Wie eingangs schon beschrieben, befinden sich in den Köpfen eines neuen Vorstands - als neuer Leitung der entsprechenden Verbandsebene - sehr viele Ideen und Vorstellungen. Die müssen zunächst einmal „auf den Tisch“! Wer ein Amt übernimmt, will ja auch etwas bewegen.

Für diesen Schritt bieten sich Elemente aus der Metaplan-Methode an. Das Sammeln von Ideen und Vorstellungen - zunächst jeder für sich, dann nacheinander mittels des Zusammentragens der Karten an die Metaplanwände - ist der erste intensive Schritt. Dieser Schritt ist nicht beeinflusst von Vorgaben, sondern dem „freien Spiel der Gedanken“ ausgesetzt. Hierfür benötigte der BJV etwa eine Stunde. Zwei weitere Stunden wurden für die Zusammenfassung der Einzelkarten zu Schwerpunktbereichen (das so genannte ‘clustern’) verwandt.

Ergebnis dieser ersten Zielrunde: Jetzt war es möglich, die eigenen Vorstellungen zur Arbeit im BJV einzubringen und die Vorstellungen der anderen zu erfahren. Inhaltliche Überschneidungen (von „Gleichgesinnten“) wurden deutlich, die „wahnsinnigen“ oder unvorstellbaren Ideen lösten Staunen aus, über ganz „neue“ Ansätze konnte man sich wundern, einige Ideen standen auch im Gegensatz zur eigenen Meinung.

Jetzt wussten aber alle im BJV, „woran sie bei den anderen Beteiligten waren“, die Abstimmung und Vereinbarung hatte ihr Fundament bekommen.

**(Erst) Im Dezember 1995 ging es los:**

Durch die komplette personelle Neubesetzung im Bundesjugendsekretariat hatte sich der BJV (nur) im Bereich des Zielvereinbarungsprozesses eine „Auszeit“ genommen. Zunächst sollte geklärt sein, „mit wem man es denn zu tun“ bekommen sollte.

Die neuen MitarbeiterInnen sollten ja bei der Zielerreichung eine wichtige Aufgabe übernehmen, also besser von vornherein auch dabei sein.

**Ideen und Vorstellungen werden gesammelt und „geclustert“**

#### ➔ Die Strukturierung

Die umfangreiche Sammlung der (139!) Ideen, Vorstellungen und

3. BJV-Sitzung,

<sup>2</sup> entwickelt bei: crevent!ve, Management - Bildung & Beratung GmbH, Frankfurt a.M.

Themen ließ sich beim BJV-Zielvereinbarungsprozess unter sechzehn Oberbegriffe subsumieren:

- Landesverbands-Kontakte
- Landesverbands-Inhalte
- Bildung
- Ressorts (spezifisch)
- BJS
- BJV
- Projekt Eva C.
- Finanzen
- Querschnittsaufgaben
- Stammverband und Präsidium
- Arbeitskreise/Arbeitsgruppen
- OE-Ausschuss
- Großveranstaltungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- jugendpolitische Außenaktivitäten
- ostdeutsche Landesverbände

Um zu verdeutlichen, was sich alles hinter diesen Oberbegriffen verbirgt, als Beispiel der Unterpunkt „Landesverbands-Kontakte“:

- Bundesjugendtag (und Forum) attraktiver/lebendiger gestalten
- Kontakt zu den LJV/LJAs verbessern
- Das „Die-da-oben“- Gefühl abbauen
- Teilnahme an mindestens fünf, maximal acht LV-Veranstaltungen
- engen, persönlichen Kontakt zu drei/vier LVs entwickeln
- Die Beteiligung an landesjugendpolitischen Strukturen überprüfen/ggf. verbessern helfen

An dieser Aufzählung wird schnell klar: Das kann's noch nicht gewesen sein! Bei einigen Aussagen fehlt der Pepp, durch eine qualitative Ebene bekommen diese Vorsätze erst Gewicht und Gehalt - siehe die Differenzierung in Grundsatz-, Rahmen- und Ergebnisziele. Und eindeutig formuliert soll ein Ziel ja auch sein ... . Der wichtigste Schritt muss sich also noch anschließen.

### ➡ Das Ziel: Erst operationalisiert wird ein Schuh 'draus

Die Differenzierung der oben genannten Zielvorstellungen in konkrete, in Grundsatz-, Rahmen- und Ergebnisziele aufgegliederte Staffelung der angestrebten Zielvereinbarung war der folgende - und sehr aufwendige - Folgeschritt. Dieser wurde ausserhalb der BJV-Sitzung von einer Arbeitsgruppe vorbereitet und anschließend mittels einer umfangreichen Diskussionsvorlage gemeinsam weiter bearbeitet.

Dezember 1995  
in  
Bonn-Röttgen:

**Struktur verschafft den Überblick**

4. BJV-Sitzung  
Januar 1997  
in Bad Nenndorf  
**Operationalisieren**  
heißt (nach dem Duden-Fremdwörterbuch): „Begriffe präzisieren, standardisie-

Die vorgenannten Beispiele zu den Bereichen 'Landesverbandskontakte' und 'Öffentlichkeitsarbeit' klingen operationalisiert schon erheblich konkreter:

ren durch Angabe der Operation, mit denen der durch den Begriff bezeichnete Sachverhalt erfasst wird, oder durch Angabe der messbaren Ereignisse, die den betreffenden Sachverhalt anzeigen.“

## I. GRUNDSATZZIEL: Verbesserung der Landesverbandskontakte

I.1 **RAHMENZIEL 1:** Wir wollen Kontakte zu allen Landesjugendausschüssen/-vorständen halten und dabei bestehende Kontakte ausbauen. Die gegenseitige Transparenz soll gefördert werden:

- Dafür finden jeweils zwei BJRäte pro Jahr statt, davon mindestens einer unter Beteiligung aller LJAs/LJVs.
- Dafür nehmen wir, insbesondere die drei Bundesvorsitzenden, im Rahmen der vereinbarten Patenschaftsbereiche an jeweils mindestens fünf, maximal acht LJA-/LJV-Veranstaltungen teil und berichten dem BJV.
- Dafür wollen wir den Kontakt zwischen den RessortleiterInnen im BJV und denen der Landesebene verbessern.

I.2 **RAHMENZIEL 2:** Wir wollen die neuen Landesverbände in ihrer gezielten Basisarbeit unterstützen, um damit ihre Stärke in Struktur und Personal zu verbessern.

- Dafür wollen wir die Kontakte zu einzelnen Ortsgruppen ausbauen.
- Dafür wollen wir eine Arbeitsmappe „Zuschusswesen“ Thüringen (ähnlich Arbeitshilfe ARGE Baden-Württemberg) herausgeben.
- Dafür wollen wir die nur sehr lockeren Verbindungen zur DLRG-Jugend in Mecklenburg-Vorpommern besonders intensivieren.
- Dafür wollen wir uns für den Erhalt des Bundesbüros Berlin einsetzen und die kontinuierliche Einbindung von Godela Stein in die Arbeit des BJV und des Bundesjugendsekretariats gewährleisten.

I.3 **RAHMENZIEL 3:** Der nächste Bundesjugendtag findet in Verbindung mit dem Forum (Rollierendes System - RoSy) in Brandenburg 1998 statt und soll attraktiver und lebendiger als der vergangene gestaltet werden.

- Dafür setzen wir rechtzeitig (Frühjahr 1996 - BJV-Sitzung in Brandenburg) ein Projektteam ein, das sowohl aus VertreterInnen des BJV wie auch der LJAs/LJVs besteht.

Ziele des Bundesjugendvorstands 1995-1998 (Auszug)

Die Ergebnisziele werden in dieser Schrittfolge nur in Teilen formuliert, da diese mit den Schritten zur Zielerreichung/ -umsetzung bei



deren abschließender Konkretisierung weitgehend deckungsgleich sein sollen.

➡ **Noch geZIELter trifft besser!**

Bis zur nächsten Sitzung sind alle BJV-Mitglieder für bestimmte Bereiche eines Zielkatalogs zuständig, sollen die Ergebnisziele ergänzen und nach ihren Umsetzungsmöglichkeiten und -wegen abklopfen, das heißt auch Strategien zur Umsetzung erarbeiten. Für die Bearbeitung der Ziele wird eine Maske erstellt, die die BJV-Mitglieder hierfür anwenden. Somit liegt zur endgültigen Beratung und Abstimmung des Zielkataloges und der abschließenden Vereinbarung dazu tatsächlich ein umfangreicher „Katalog“ vor. Einzelene Ziele sind mit den dazugehörigen Umsetzungsschritten nachfolgend dokumentiert.

5. BJV:  
„Kataloge“  
kommen nicht  
nur von Versand-  
häusern ...

<b>Grund-satzziel I.1</b>	Wir wollen Kontakte zu allen LJA/LJV halten und dabei bestehende Kontakte ausbauen. Die gegenseitige Transparenz soll gefördert werden.				
<b>Rahmen-ziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dafür finden jeweils 2 BJR pro Jahr statt, davon mindestens einer unter Beteiligung aller LJV/LJA</li> <li>* Dafür nehmen, wir insbesondere die drei Bundesvorsitzenden, im Rahmen der vereinbarten Partnerschaften an jeweils mindestens fünf, maximal acht LJA-/LJV Veranstaltungen teil und berichten im BJV</li> <li>* Dafür wollen wir den Kontakt zwischen den RessortleiterInnen im BJV und denen der Landesebene verbessern.</li> </ul>				
<b>Ergebnis-/Einzelziele/Umsetzungsschritte</b>			<b>Hilfe, Unterstützung</b>		
<b>Was muss konkret getan werden?</b>	<b>Wann?</b>	<b>Wer</b>	<b>Form der Hilfe</b>	<b>Wer hilft mir?</b>	<b>Erledigt</b>
a) Aktive Ansprache aller Kontakte in den LJA/ LJV	lfd.	BJV			
b) Notizen von Teilnahmen an LJA-/LJV Veranstaltungen	lfd.	BJV			
c) Alle Einladungen, Unterlagen der Partnerschaften an die zuständigen Paten	lfd.	BJS	Kopien aus BJS	BJS und BJV	
d) Durchführung von mindestens einem AK (o.ä.) pro Ressort	10.BJV	BJV	finanzielle Mittel im Haushalt		

<b>Grund-satzziel I.3:</b>	Der nächste Bundesjugendtag findet in Verbindung mit dem Forum (Rollierendes System - RoSy) in Brandenburg 1998 statt und soll attraktiver und lebendiger als der vergangene gestaltet werden				
<b>Rahmen-ziel:</b>	Dafür setzen wir rechtzeitig (Frühjahr 1996 - BJV-Sitzung in Brandenburg) ein Projektteam ein, das sowohl aus VertreterInnen des BJV wie auch der LJAs/LJVs besteht.				
<b>Ergebnis-/Einzelziele/Umsetzungsschritte</b>			<b>Hilfe, Unterstützung</b>		
<b>Was muss konkret getan werden?</b>	<b>Wann?</b>	<b>Wer</b>	<b>Form der Hilfe</b>	<b>Wer hilft mir?</b>	<b>Erledigt</b>
a) Einsetzen eines Projektteams	5.BJV	BJV			✓
b) Regelmäßiger TOP auf BJV Sitzung	lfd.	Szy/SH			

c) Erste inhaltliche Vorbereitung Forum	7.BJV	Szy/SH/Mis			
d) Einsetzung des Orga Teams 3 Sitzungen/Jahr	BJV K	Szy/SH			

In dieser Art und Weise erarbeitet und formuliert der BJV zu den einzelnen Zielen für seine Amtsdauer Strategien und Umsetzungsschritte. Dabei wird auch berücksichtigt, was sich hemmend bzw. hindernd auf die Umsetzung dieses Zieles auswirken kann (z.B. Rahmenbedingungen, finanzielle oder personelle Ressourcen) und bei der Planung berücksichtigt.

Die überarbeiteten Umsetzungsschritte der Ziele werden vom BJS in eine einheitliche, lesbare Form gebracht sowie nach inhaltlichen und zeitlichen Kriterien geordnet. Die BJV-Mitglieder prüfen dann anschließend nochmals die persönlichen Aufgaben, die damit verbundenen Belastungen und die Realisierbarkeit mittels der Kontrollfrage: Was kann und will ich tatsächlich leisten?

Der 61 Seiten „starke“, übersichtlich geordnete Zielkatalog einschließlich der Umsetzungsschritte und der Zeitvorgaben wird abgeschlossen mit folgendem Deckblatt (Auszug), welches die persönliche und zeitliche Übersicht jedem BJV-Mitglied leicht ermöglicht, da hier alle Ziele noch einmal erfasst sind:

jetzt schon 6.  
BJV  
Mai/Juni 1996  
Leipzig

laufend		12.BJV 19.-21.09.97		5.BJR 17.-19.10.97		13.BJV 28.-30.11.97	
1.2 a	Buvos	2.1.b	BJV	4.1.1.b	Szy,KSB	1.2 b	Fah
2.1 a	BJV	3.1.a	Fah	4.1.1 c	Szy,KSB	3.3 d	BJV
6.2 d	Da	3.1 d	MIS,St,cg	4.1.3 i	Mafja-Pool	4.1.3 l	KG,KSB
8.3.a	Fah	3.3 b	MIS,KSB,cg	4.1.3 k	BJR	4.2 a	MAFJA,KSB
11.1 c	Fah	3.3 c	MIS,KSB,cg	4.3 f	SH,BJV	4.2 b	szy,KSB,BJV
12.2 d	Buvos	3.5.1 e	BJV	4.2 f	BJR	5.2 h	Ökot.,KSB
12.2 e	cg,kn	3.5.1 f	SH,Go	15.2 b	cg, GW	5.2 e	Ökot.,KSB
15.4 b	cg	4.1.2 h	AG,KSB			5.3.c	Sey, cg, WM, KSB
16.1 a	BJV, BJR	4.1.2 k	KSB, Refer.			5.3 d	Sey, cg, WM, KSB
16.1 f	BJV	4.1.2 m	AG, KSB			6.2 e	Da
16.2 a	Buvos	4.1.3 j	BJV			8.4 b	RL
		4.2 c	Mafja,BJR, BJV,KSB			10.2 a	Fah,KG
		4.3.c	BJV,cg			13.1.4 b	Sey,Buvos
		5.3 e	KG,KSB			15.1 d	GW,szy,cg
		5.3 f	cg,WM			15.2 a	cg, GW
		9.1 h	BJS, GW			15.4 d	GF

Mit dieser Übersicht ist die inhaltliche Vorbereitung auf die einzelnen

Gremiensitzungen für die an den jeweiligen Zielen bzw. an deren Erreichung Beteiligten möglich.

#### 4. Gute Ziele wollen auch erreicht werden

Für die Erreichung der jeweiligen Ziele und die Umsetzung der Einzelschritte sind zwischen den BJV-Sitzungen die einzelnen Verantwortlichen zuständig, die sich den Ergebniszielen zugeordnet hatten. Diese arbeiten zum Teil in Arbeits- oder Projektgruppen zusammen. Ohne eine deutliche Zuordnung von Verantwortlichkeiten würde die Frage der AnsprechpartnerIn bei den einzelnen Inhalten/ Projekten unklar sein und unnötige Reibungsverluste entstehen.

Die jeweiligen Verantwortlichen sind auch für die Sicherstellung der notwendigen Kommunikation für Zwischenabstimmungen und die Zwischen- und Endberichte zuständig.

#### ➔ Das Controlling-System

Ein Ziel ist mehr als ein guter Vorsatz. Zu einem abgestimmten oder vereinbarten Zeitpunkt liegt das Ziel bzw. die Zielerreichung zur Bewertung, zur Überprüfung vor. Zur Durchführung eines Controlling der Zielerreichung am Ende einer jeden BJV-Sitzung wurde auf der Grundlage vorbereiteter Vorlagen jedes der bis zu diesem Zeitpunkt terminierten Ziele bezüglich seiner Erreichung oder des Umsetzungsgrades bewertet. Wurde ein Ziel *erreicht* und damit *erledigt*, konnte es somit aus dem Katalog **erfolgreich gestrichen** werden (Kurzzeichen ✓). Konnte ein Ziel nicht erreicht werden, wurde es gestrichen<sup>3</sup> (↓), auf eine spätere BJV-Sitzung vertagt (➔) oder einer Zielüberprüfung (☒) unterzogen. Hier wurden gegebenenfalls das Ziel oder die geplanten Schritte zur Zielerreichung überarbeitet und angepasst an tatsächlich Machbares.

Controlling heißt nicht Kontrolle, sondern überprüfen, steuern und lenken.

10. BJV					
Ziel	Verantwortlich	Inhalt	Ergebnis/Sachstand	Empfehlung	

<sup>3</sup> Als nicht erreichbar in dieser Amtsperiode, unrealistisch oder überholt.

1.2. b	Fah	Fortführung Bundesbüro Berlin	noch nicht erreicht	weiter verfolgen, 13. BJV	➔
1.3. d	Szy, SH	Einsetzung Orga-Team BJT	erreicht		✓
2.2 b	MIS, KSB, GW	Übersicht über mögliche Aktivitäten/Einwirkungen landesjugendpolitische Mitarbeit	nicht bearbeitet	Mitbearbeitung in Konferenz der LJR/LSJ VertreterInnen	↓
4.1. 2 h	AG, KSB	Inhalte Mädchen & Frauenseminar 98	erste Absprachen über Fachtagung mit Stammverband	weiter verfolgen mit KG, 12. BJV	➔
4.3 d	SH,cg	Arbeitspapier Jungenarbeit	nicht erarbeitet, nicht leistbar (lt. BJV-Beschluss)	streichen	↓
8.3 b	Buvos	Personalsuche BJV	in Angriff genommen	erledigt	✓

**Controlling mit System:** Mit dieser vorbereiteten Übersicht konnte dem BJV kein vereinbartes Ziel entkommen.

4. BJR					
		Inhalt	Ergebnis	Empfehlung	
3.2 g	St	ZwiBuB Ergebnisse zusammenfassen	in Bearbeitung	Vorlage 11. BJV/ TOP, dann erledigt	✓
4.1.3 g	BJR	Vorstellung MAFJA Grundsatzpapier	vorgelegt und diskutiert	erledigt	✓
11. BJV					
		Inhalt	Ergebnis	Empfehlung	
1.1 d	BJV	ein AK pro Ressort	mit AK-OEKA erreicht	erledigt	✓
1.2.d	St,sey	Arbeitsmappe Thüringen	nicht erledigt	Zielüberprüfung	☒
laufend					
		Inhalt	Ergebnis	Empfehlung	
1.1 a	BJV	Kontakte zu LJA/V	erreicht durch Patenpräsenz, Telefonkontakte BJS	streichen, da umgesetzt und Daueraufgabe	✓
1.1 b	BJV	Notizen von Teilnahme an LV-Veranstaltungen	erreicht, siehe BJV-Unterlagen u.Ä.	streichen, da umgesetzt und Daueraufgabe	✓
1.2 a	Buvos	Unterstützung der Basisarbeit, Ausdehnung Patenschaften	umgesetzt aber ausbaufähig	weiterhin Daueraufgabe	➔
8.3.a	Fah	BJV-Nachfolgesuche	begonnen	weiterhin Aufgabe	➔
8.4 a	BJV	BJV-Entscheidungsvorlagen	umgesetzt, wenn auch gelegentlich verbesserungsfähig	erledigt	✓
8.4 b	BJV	Dokumentation unserer Arbeit	bzgl. Einarbeitung von Nachfolge noch Handlungsbedarf	weiterhin Aufgabe, Festlegung der Federführung	☒

In einem späteren Schritt wurde noch die weitere Kategorie „B“ eingeführt, mit der von den jeweils Verantwortlichen zu jeder BJV-Sitzung, zu der ein Ziel terminiert war, ein Sachstands- oder wenn möglich, auch ein kurzer Abschlussbericht (in schriftlicher Form)

eingefordert wurde.

## 5. Theorie & Praxis

Am Beispiel des Ziels I „Verbesserung der Landesverbandskontakte“ soll die theoretische Vorgehensweise des I. Kapitels (siehe Abbildung Seite 5) anhand der Beschreibung des tatsächlichen Prozessablaufs der Zielerreichung abschließend noch einmal nachvollzogen werden.

Die **Zielfindung** erfolgte durch die Sammlung von individuellen Ideen bzw. der einzelnen Einschätzungen zu den Handlungsbedarfen in den inhaltlichen oder strukturellen Bereichen der DLRG-Jugend gemeinsam mit allen BJV-Mitgliedern.

Aus diesen Einzeleinschätzungen/ -meinungen wurde die **Zielpyramide** entwickelt. Zunächst konnte das Grundsatzziel „Verbesserung der Landesverbandskontakte“ hieraus zusammengefasst werden.

Dies unterteilte sich in die drei Rahmenziele

- Wir wollen die Kontakte zu allen LJA/LJV halten und dabei bestehende Kontakte ausbauen. Die gegenseitige Transparenz soll gefördert werden.
- Wir wollen die neuen Landesverbände in ihrer gezielten Basisarbeit unterstützen, um damit ihre Stärke in Struktur und Personal zu verbessern.
- Der nächste Bundesjugendtag findet in Verbindung mit dem Forum (RoSy) in Brandenburg statt und soll attraktiver und lebendiger als der vergangene gestaltet werden.

Diese Rahmenziele wurden durch die Ergebnisziele ergänzt, die sich zum Teil aus den konkreten Ideen ergaben, aber auch auf Grund der nun deutlich formulierten Rahmenziele neu abgeleitet wurden.

Die sich anschließende **Zielbewertung** ergab, dass Teilbereiche des Zielkataloges nicht konsensfähig waren bzw. nicht der Mehrheitsmeinung entsprachen. Auch sind hier die einzelnen Ziele noch einmal auf ihre Vereinbarkeit mit dem **Leitbild der DLRG-Jugend** zu überprüfen. Durch diesen Diskussionsprozess erfuhr der umfangreiche Katalog eine Straffung.

Theorie und Praxis -Gegensatz oder perfekte Ergänzung?

Immer auf dem

Eine kritische Einschätzung der **Zielrealisierbarkeit** auf Grund der Fragestellung, welche Ziele sich nach Abschätzung von Möglichkeiten (Bedingungen, Zeitbudgets, finanzieller Ressourcen ...) wirklich realisieren lassen, welche Zielerreichung auch leistbar ist und welches Ziel ggf. verändert werden muss, um erreichbar zu sein, bildet einen ganz zentralen Punkt. Sofern dies nicht geschieht - wie zu Beginn des BJV-Zielvereinbarungsprozesses („aber aus Fehlern kann ja gelernt werden“) - bleiben einige Ziele zwangsläufig 'ohne echte Chance' auf der Strecke.

Die **Zielvereinbarung** kann ein ganz formaler Akt sein, die Abstimmung des erstellten Zielkataloges. Aber somit ist ein Anlass zum Feiern geschaffen und ganz zu Recht hiernach ein Glas Sekt fällig.

Die **Strategieentwicklung** artet jedoch leicht wieder in Arbeit aus, ist hier doch jeder/jede Beteiligte gefordert, Umsetzungsschritte und konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung zu erarbeiten (Wer hilft, welche Ressourcen sind notwendig ...). Auch diese Ergebnisse werden noch einmal rückgekoppelt in den BJV.

Die **Zielrealisierung** ist auf der Grundlage eines Zielkataloges durchschlagender. Es bedarf nicht immer wieder der Rückkopplung und der Meinungsfindung. Dieses wird im laufenden Prozess ersetzt durch Beratung und Hilfestellung: Wer nicht mehr weiterkommt, kann andere um Unterstützung bitten. Diese wissen dann schon, worum es geht.

Die **Zielüberprüfung** hat ebenfalls ein gutes Fundament. Mittels des Controllingschrittes und der bereits vorher erfolgten Berichterstattung kennen alle Beteiligten den jeweiligen Sachstand eines Projekts und können abschließend eine Bewertung vornehmen. Eine eventuell notwendige Strategie- oder auch Zielveränderung bzw. deren Anpassung an neue Gegebenheiten erfolgt auch mit allen Beteiligten.

Das **Ende** oder die **Erreichung** des Zieles erfolgt normalerweise

**Boden der Tatsachen / des Machbaren bleiben - oftmals der schwierigste Akt bei einer Zielvereinbarung.**

**Feste feiern.** Ein erstes (gutes) Ergebnis ist es auf jeden Fall wenn klar ist, was erreicht werden soll!

durch die Berichterstattung im BJV und wird von allen mit Freude zur Kenntnis genommen.

## 6. Schlussbewertung & Ausblick

Ein Zielvereinbarungsprozess ist für die DLRG-Jugend auf Bundesebene nichts Neues. Zum einen war die Einführung in die Zielvereinbarung ein zentraler Bestandteil der Sozialmanagementfortbildung „Innovation und Management in der Jugendverbandsarbeit“ (1991-1993, mit dem Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Frankfurt), zum anderen konnte auch der Bundesjugendausschuss (1992-1995) schon Erfahrungen mit einem Zielvereinbarungsprozess sammeln.

Diese Erfahrungen flossen in den hier beschriebenen Zielvereinbarungsprozess mit ein, der sich an einigen Punkten - gerade auf Grund dieser Erfahrungen - deutlich von der vorangegangenen Praxis abhebt: Die Ziele wurden konkreter ausformuliert, die Umsetzungs- und Strategieentwicklung konnte weit differenzierter erarbeitet werden und die Zeitschiene wurde akzentuiert mit einbezogen.

Gleichwohl bleibt in der kritischen Rückschau festzuhalten, dass die jetzige Praxis noch nicht umfassend zufriedenstellend ist.

Die notwendige 'Konzentration auf's Wesentliche und Machbare' wurde nicht ausreichend konsequent verfolgt (weniger kann auch mehr sein, wenn bei einer geringeren Anzahl von verfolgten Zielen deren Qualität und der Zielerreichungsgrad höher liegt) und somit der umfangreiche Zielkatalog angesichts seiner Themenfülle zeitweise schlicht unübersichtlich.

Der unbestreitbare Vorteil eines Zielfindungs- und vereinbarungsprozesses im Bundesjugendvorstand liegt jedoch eindeutig in der offenen Diskussion. Hier fließen die inhaltlichen Vorstellungen des „neuen Teams“, welches sich zu Beginn der - in dieser Konstellation ja noch ungewohnten - Zusammenarbeit aufeinander einstellen muss, ein und können jenseits von Sachzwängen und dringenden Handlungsbedarfen (das „Diktat des Tagesgeschäfts“) fachlich, ju-

gend- und verbandspolitisch diskutiert und geklärt werden.

Die so entworfene Grundlage der Zusammenarbeit ist handlungsleitend für eine dreijährige Gemeinschaftsarbeit, die zahlreiche 'kleine' Entscheidungen an dieser Grundlage orientiert pragmatisch leicht machen und zeitlichen wie inhaltlichen Raum gibt für notwendige Diskussionen, die über das „Tagesgeschäft“ von außen an den Bundesjugendvorstand herangetragen werden.

Darüber hinaus sorgt ein solcher Prozess für größtmögliche Transparenz. Die Beteiligten wissen voneinander, wer welche Ziele verfolgt - schon zu Anfang sind „die Karten aufgedeckt“. Dies ermöglicht auch eine anschauliche Darstellung der gemeinsamen Arbeit - schon im Vorfeld des eigentlichen Tätigwerdens - nach Außen.

### Abkürzungsverzeichnis

BJV	Bundesjugendvorstand
BJS	Bundesjugendsekretariat
OE-Ausschuss	Organisations-Entwicklungs-Ausschuss
Eva C.	Projekt Entwicklung und Vermittlung von Verfahren, Methoden und Instrumenten des Controlling und der Selbstevaluation in der Jugendverbandsarbeit
LJV	Landesjugendvorstand
LJA	Landesjugendausschuß
LV	Landesverband
BJR	Bundesjugendrat
ARGE	Arbeitsgemeinschaft DLRG-Jugend Baden-Württemberg
RoSy	Rollierendes System
AK	Arbeitskreis
Buvos	Bundesvorsitzender & zwei Stellvertreter
Namenskürzel für BJV-Mitglieder/andere MitarbeiterInnen:	
Da	Thorsten David
Fah	Roland Fahl
cg	Christoph Georg
kn	Michael Kneffel



MIS	Mathias Ischinger
St	Godela Stein
KSB	Kirstin Steinmeyer-Bochnig
SH	Stefan Haid
Go	Manfred Gordon
KG	Kirsten Goebbels
WM	Wilfried Markus
GW	Klaus Groß-Weege
Szy	Sven Zylla
Sey	Günther Seyfferle
AG	Arbeitsgemeinschaft
Mafja	Mädchen und Frauen in der Jugendverbandsarbeit
Ökot.	Ökoteam (Ressortstab Ökologie)
GF	Geschäftsführung
OEKA	Öffentlichkeitsarbeit
LJR	Landesjugendring
LSJ	Landessportjugend