



Planung der Ziele eines Unternehmerverbandes

Schritte

Strukturen

Ergebnisse

Vorbedingungen



- Vorstand, Geschäftsführer, Betriebsberater müssen die Ausarbeitung eines Zielplanes in Gruppenarbeit mit Unterstützung externer Moderatoren / Berater

wollen

- externer Druck führt zu Ablehnung
- sie müssen leiden, die Notwendigkeit spüren:

“In Wirklichkeit weiß keiner, was der Verband will!”

Organisatorische Elemente



- Teilnehmer
 - Präsident, Vorstandsmitglieder, andere interessante / interessierte / qualifizierte Mitglieder mit “Zukunft” im Verband, Geschäftsführer, Betriebsberater
 - Gesamtzahl: zwischen 8 und 15 Personen
- Versammlungen
 - 5 Versammlungen á 3 Stunden
 - im Abstand von 2 Wochen
 - normalerweise zwischen 16.00 und 19.00 Uhr

Organisatorische Elemente



- Methoden
 - Metaplan, Visualisierung, Diskussionen
- Materialien
 - für Metaplan, Overheadprojektor, Literatur, Namensschilder etc.
- Sitzungsraum
 - mit ausreichend Platz an den Wänden
 - möglichst ohne Tische
 - Stühle im Halbkreis aufgestellt
 - ohne Lärm von der Straße / dem Büro

Schritte 1 und 2

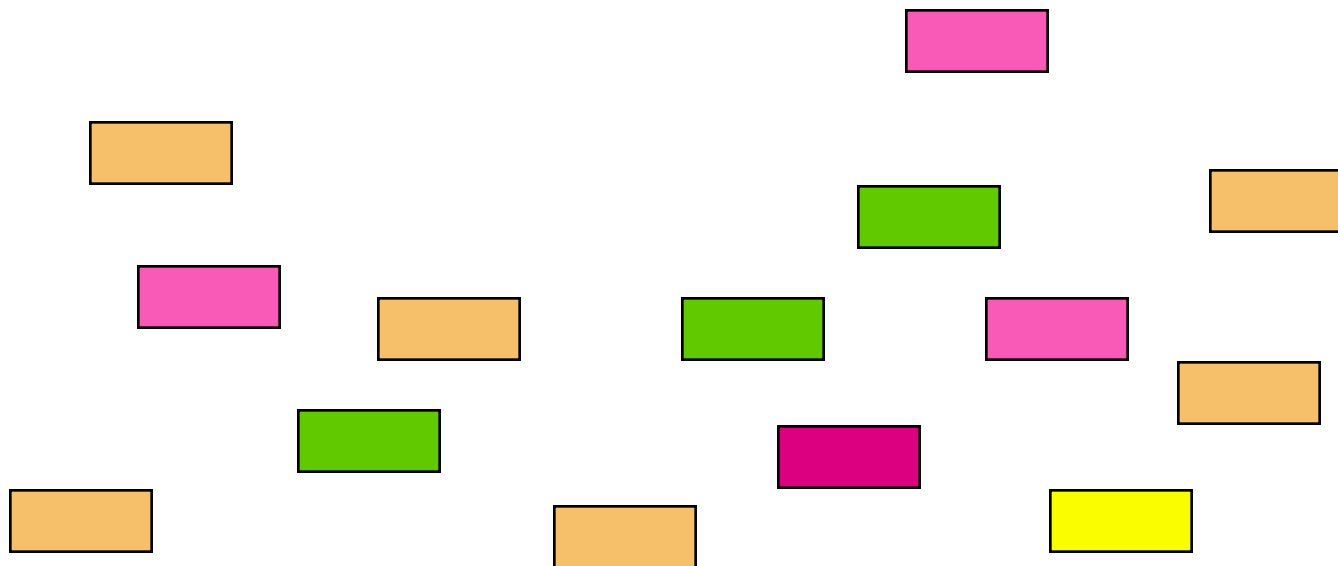


- Vorstellung der Teilnehmer (Karten)
- Erläuterung der Metaplan-Methode
 - Benutzung der Filzschreiber, Beschriftung der Karten, Schreibform (Groß- / Kleinbuchstaben), Farben , etc.
- Abfrage der Erwartungen
 - dient auch als Test der vorgestellten Regeln (“Kannst du deine eigenen Karten lesen ?”)
 - lesen der Karten
 - kurze Diskussion

Schritt 3.1



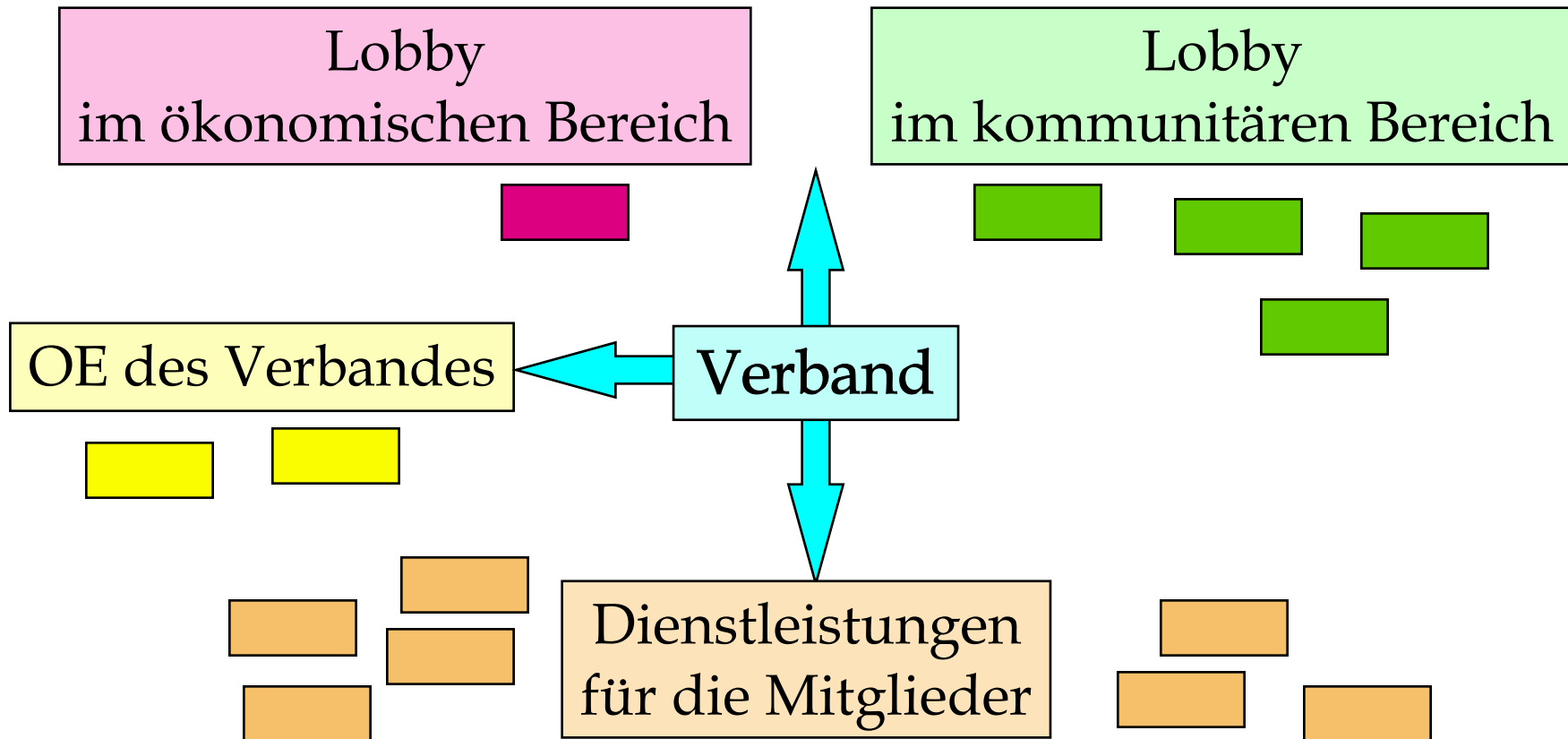
- Kartenabfrage:
“Welche Funktionen und Aufgaben hat ein Unternehmensverband?”



Schritt 3.2



- Strukturierung durch den Moderator





- Diskussion - Bemerkung:
 - viele Karten zu Dienstleistungen - Effekt des ACIs-HWK Partnerschaftsprojektes
 - viele Karten zu Lobby zum kommunitären - wenige zum ökonomischen Bereich
 - “Dann habt ihr hier das Paradies für Unternehmer. Es gibt es keine Probleme!”
 - “Der Verband ist eine philanthropische Organisation?”
 - einige Karten über Organisationsentwicklung, die “Einheit” der Unternehmerklasse betonend
 - sehr abstrakt und allgemein

Schritt 4.1



- Vorstellung des Schemas:
“Entwicklungsstufen eines
Unternehmerverbandes”
- Beobachtung:
 - die Teilnehmer hören
mit Interesse zu, aber
fühlen sich nicht
selber betroffen



Entwicklungsstufen eines Verbandes



	1. Stufe	2. Stufe	3. Stufe	4. Stufe	5. Stufe
Situation	Unternehmer stellen auf kommunaler Ebene Probleme fest, die ihre Geschäfte beeinträchtigen (Verkehrsführung, Marktplatz, Gebühren etc.)	Mehr Mitglieder und mehr Außenkontakte haben einen erhöhten administrativen und organisatorischen Aufwand zur Folge (Versammlungen, Schriftverkehr, Anrufe)	Die Umwelt erzeugt einen Wandlungsdruck (neue Gesetze, Technologien) auf die Mitglieder. Sie benötigen professionalisierte Dienstleistungen	Die Anforderungen der Umwelt an die Mitglieder erfordern qualifiziert vorbereitete, fundierte Stellungnahmen, was von Ehrenamtlichen nicht geleistet werden kann	Eine komplexe, dynamische Umwelt erzeugt hohen Wandlungsdruck auf die Mitglieder und erfordert Präsenz / Lobby auf zahlreichen fachlichen und politischen Ebenen
Maßnahme	Ein Unternehmer initiiert die Debatte der gemeinsamen Anliegen und die Gründung eines Verbandes	Der Verband mietet ein Büro an In einem weiteren Schritt stellt er eine (Teilzeit-) Sekretärin ein	Beschäftigung eines Geschäftsführers Eventuell leistet dieser auch Dienstleistungen für die Mitglieder (Betriebs- und juristische Beratung)	Beschäftigung von qualifizierten Fachberatern Einführung einer differenzierten Aufbauorganisation	Großer (>100), qualifizierten Mitarbeiterstamm, Funktions- und Hierarchiedifferenzierung Einrichtung eines Netzes von Dienstleistungen
Der Mitgliederbestand	ist klein und homogen	ist klein und homogen	ist größer (>200) und homogen / heterogen	ist groß (>1.000) und heterogen	ist sehr groß (>5.000) und heterogen
Aufgaben des Verbandes	100 % Lobby	100 % Lobby	75 % Lobby 25 % Dienstleistungen	50 % Lobby 50 % Dienstleistungen	25 % Lobby 75 % Dienstleistungen

Entwicklungsstufen eines Verbandes

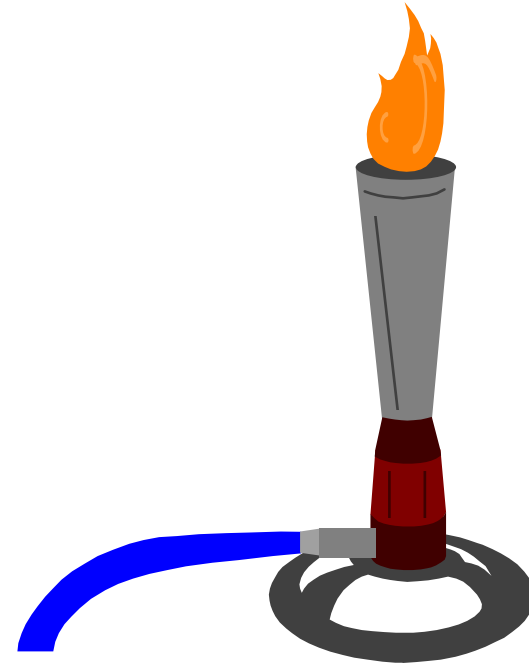


	1. Stufe	2. Stufe	3. Stufe	4. Stufe	5. Stufe
Aufgaben des Vorstandes	Initiieren Meinung bilden Entscheiden Repräsentieren Administrieren	Initiieren Meinung bilden Entscheiden Repräsentieren Administrieren	Initiieren Meinung bilden Entscheiden Repräsentieren	Initiieren Meinung bilden Entscheiden Repräsentieren	Initiieren Meinung bilden Entscheiden Repräsentieren
Aufgaben der Mitarbeiter	Entfällt	Administrieren	Beraten Administrieren	Initiieren Meinung bilden Beraten Administrieren	Initiieren Meinung bilden Beraten Repräsentieren Administrieren
Die Leistung des Verbandes hängt ab ...	zu 100% von Engagement und Qualität der Ehrenamtlichen	zu 90% von Engagement und Qualität der Ehrenamtlichen, zu 10% von der Sekretärin	zu 75% von Engagement und Qualität der Ehrenamtlichen, zu 25% vom Geschäftsführer	zu 50% von Engagement und Qualität der Ehrenamtlichen, zu 50% vom Mitarbeiterstamm	zu 25% von Engagement und Qualität der Ehrenamtlichen, zu 75% vom Mitarbeiterstamm
Nach Vorstandswahlen ändern sich ...	Politik und Leistung des Verbandes vollständig	Politik und Leistung des Verbandes vollständig	Politik und Leistung erheblich	Politik und Leistung kurzfristig wenig, langfristig erheblich	Politik und Leistung kurz- und langfristig wenig

Schritt 4.2



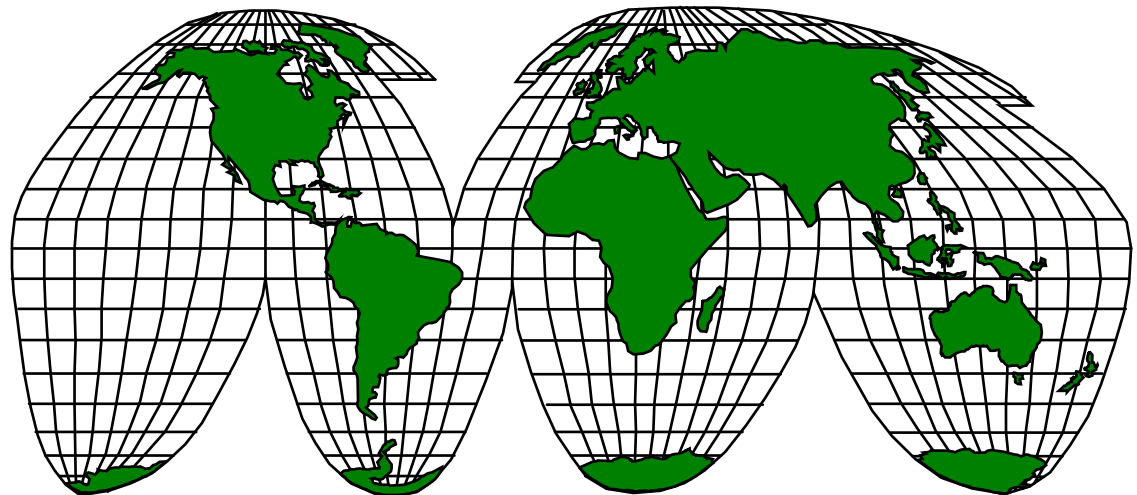
- Frage des Moderators:
“Und auf welcher Stufe steht **euer** Verband?”
- Effekt
 - große Diskussion
 - die Selbsteinschätzung ist ziemlich realistisch (zwischen 2 und 3,5) und selbstkritisch



Schritt 5.1



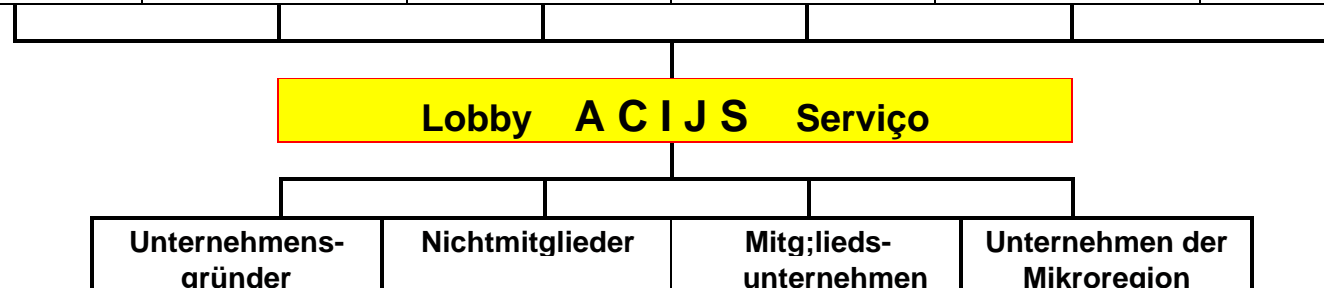
- Kartenabfrage:
“Mit wem hat es der Verband zu tun?”
- Differenzierung nach Ebene
 - Stadt
 - Region
 - Bundesland
 - National



Wen will der Verband beeinflussen? (Beispiel)



Gruppen Ebenen	ACIs / Unternehmensverbände	Andere Unternehmerorganisationen	Unterstützungsorganisationen	Organisationen der Aus- und Fortbildung	Exekutive, Legislative, Judikative	Andere Organisationen der Gesellschaft
FEDERAL	Confederação Nacional das ACIs	Confederação Nacional das Indústrias	SEBRAE		Governo / ministérios Bancada de SC de Senadores / Deputados	
LAND	FACISC JUDESC	FIESC Fecomércio	SEBRAE	universidades e faculdades Conselho estadual de educação	Governo Legislativo Judiciário Deputados	
REGION	Assembleia das ACIs da região ACIs ligadas ao Projeto de com a HWK	Sub-ordenadoria regional da FIESC		universidades ETT FETEP	AMUALI	
MIKRO-REGION & MUNIZIP	ACIs de GN, CO, MS posto JUDESC	sindicatos CDL APEUI e AJARH CEJAS	Balcão do SEBRAE bancos correios TELESC CELESC COHAB	ETFSC SENAI SENAC FEAJ secretaria de educação escolas	Prefeitura Secretaria de Indústria e Comércio Câmara Conselhos municipais	imprensa em geral clubes de serviços segurança público hospitais igrejas bombeiros



Schritt 5.2



- Selektion:
“Welche Organisationen sind für den Verband die wichtigsten, um beeinflusst zu werden?”
- kritische Fragen:
 - “hat der Verband eine Botschaft / Message an diese Organisation?”
 - “was hat der Verband während des letzten Jahres gemacht, um diese Organisation zu beeinflussen?”

Schritt 6.1



- Diskussion:
“was ist Aufgabe des Verbandes?
was ist Aufgabe der Präfektur?”

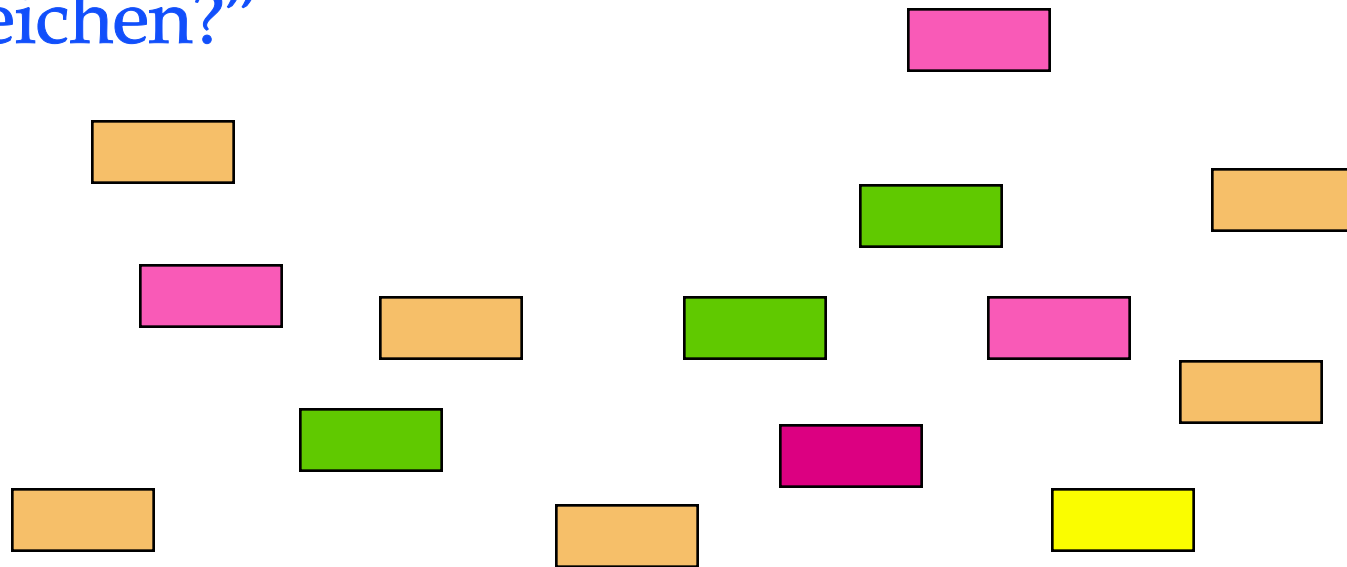
Was ist Lobby?
Wie macht man Lobby?



Schritt 6.2



- Kartenabfrage über die Ziele im ökonomischen Bereich:
“Welche Ziele hat der Verband?
Mittels welcher Aktivitäten will sie diese Ziele erreichen?”



Schritt 6.3



- Strukturierung

- Beispiel:

- Industrie und Beschäftigung
- Berufsausbildung
- Stadtentwicklung
- Öffentliche Finanzen
- Gesetzgebung / Abgaben
- Sicherheit am Arbeitsplatz

Thema

Ziel

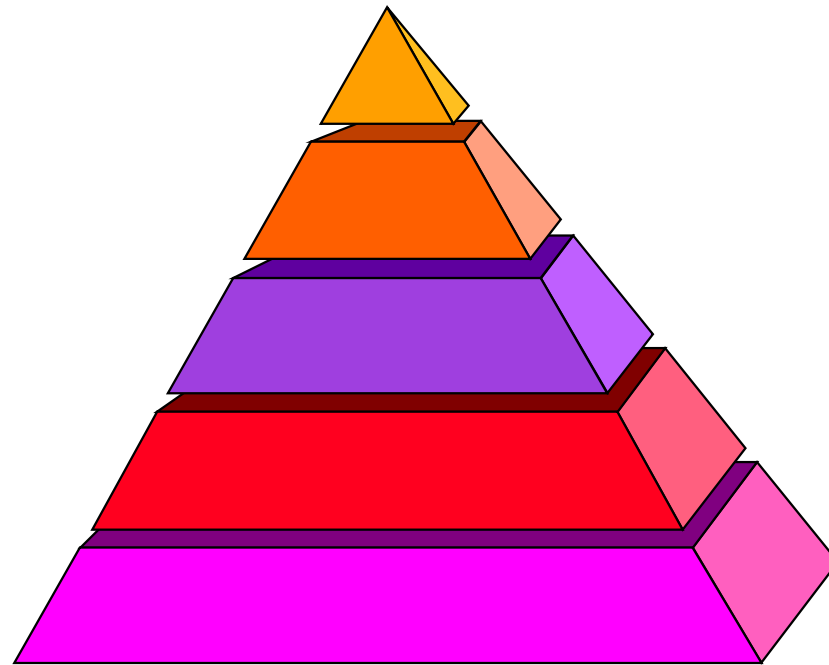
Aktivität

- Energie, Wasser, Abwasser
Umweltschutz
- Kommunikation
- Tourismus
- Transport
- Verhältnis Verband -
Öffentliche Hand

Schritt 6.4



- Prioritätenbestimmung:
“Welche Ziele sind am wichtigsten?”



Permanente Fragen



- Der Verband hat die Kapazitäten, um dies zu durchzuführen / zu erreichen ?
 - qualifiziertes Personal, Zeit, Finanzmittel
- Wer macht das? Wie? Wann?
- Ist das Aufgabe des Verbandes oder der Präfektur?
- Ist das ein realistisches Ziel?
- Diese Aktivität führt zur Zielerreichung?
- Dieses Ziel hat Priorität?

Die Schwierigkeiten

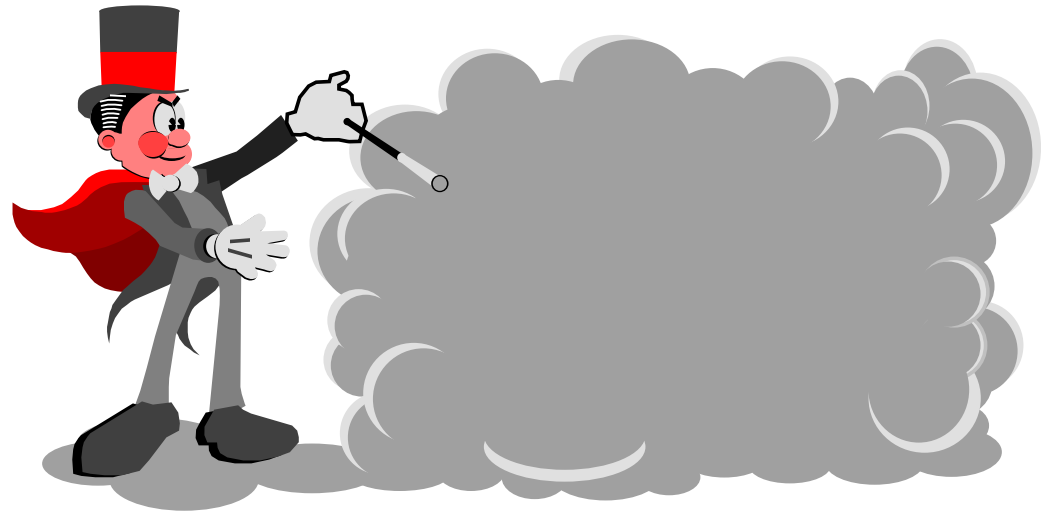


- Konfusion: was ist ein **Ziel**?
was ist eine **Aktivität**?
- Die Dinge werden zu abstrakt definiert,
zu allgemein gehalten
- Alle versuchen die ihnen persönlich wichtigen
Punkte einzubringen
Niemand sagt zum anderen: “Entschuldigung,
aber der Punkt hat keine Priorität!”
Effekt: zu umfangreiche, große Pläne,
schwierig zum Umsetzen

Schritte 7 und 8



- Definition der weiteren Ziele
 - Lobby im kommunitären Bereich
 - Dienstleistungen für die Mitglieder



Schritt 9



- Definition der Ziele und Aktivitäten der Veränderungen innerhalb des Verbandes:
Organisationsentwicklung des Verbandes
 - Vorstand
 - Mitarbeiter
 - Mitglieder
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Einrichtungen
 - Organisation

*Was soll sich im
Verband ändern?*

Schritt 10



- Die **Evaluierung** des Planes festlegen
 - wann?
 - wer ist verantwortlich?

**Ein Plan der Ziele ohne Evaluierung
hat keinen Wert !!!!!**

Schritt 11 und 12



- Schreiben und Zusammenstellen des Planes
- Schlussabstimmung mit dem Vorstand
- Verbreitung und Vorstellung
 - den Mitgliedern
 - der Gesellschaft

“Das ist es, was der Verband will!”

... und was macht man danach mit dem Plan



- Der komfortabelste Weg....
Im Schrank verstecken!
- Die Zielplanung wirkt nur dann, wenn der **Geschäftsführer den Plan bei seiner tagtäglichen Arbeit nutzt,** um zu reflektieren...
 - Was habe ich gemacht?
 - Was fehlt noch?
 - Was muss ich tun?
 - Welches Thema ist interessant und geeignet, um neue Diskussionen und Aktivitäten anzustoßen?
 - Mit wem darüber sprechen?
 - Haben wir jemanden, der etwas darüber weiß?
 - Wie sind die notwendigen Finanzmittel aufzutreiben?

Warum diesen Zielplan ausarbeiten?



- Unternehmer bilden die Elite eines Munizips
- In vielen Fällen
weiß diese Elite nicht, was sie will!!!
- Die Erarbeitung eines Zielplanes bedeutet, dass erstmals
 - der Vorstand in Gruppenarbeit versucht, in offener Form die Ziele des Verbandes zu bestimmen (und nicht nur der Präsident alleine, zu Hause)
 - eine strukturierte Diskussion stattfindet (nicht nur eine spontane, aus dem Bauch heraus..)

Ergebnisse der Evaluierung eines Planes



(Der Verband versteckte den Plan im Schrank)

- viele Aktivitäten ohne Konsistenz, Zielorientierung ...
- die schlechtesten Ergebnisse: dort, wo auszuführende Tätigkeiten an Kommissionen ehrenamtlicher Mitglieder delegiert wurden
- die besten Ergebnisse: dort, wo qualifizierte hauptamtliche Mitarbeiter tätig waren
 - Dienstleistungen (Geschäftsführer), Steuern (Jurist), Umweltschutz (Referent)



Diese Datei ist Teil unseres Materials zur Vorstellung und Erläuterung für haupt- und ehrenamtliche Unternehmensverbandsrepräsentanten, Mitarbeiter von Projekten der Technischen Zusammenarbeit und sonstigen Interessierten. Wir sind dabei, dieses Material permanent weiterzuentwickeln, zu verbessern und auf spezifische Zielgruppen abzustellen.

Diese Datei kann vom Anwender nach Belieben eingesetzt, kopiert und verändert werden (wir erheben kein Copyright).

Wir haben jedoch eine große Bitte: bitte schicken Sie uns Belegexemplare (als Datei oder gedruckt) und sonstige Informationen, wenn Sie die Datei oder Elemente davon verwenden.

Herzlichen Dank!

Das Nucleus-International.net Team