

# EMA

**für dich**

**für deinen Verein**

**Ehrenamt-Management**

## **EMA – E 2.1.2 Vereinsmanagement – Ziele geben den Weg vor!**

428-200524 | Michael Schönstein | [www.ema-bw.de](http://www.ema-bw.de) | 02.05.2024

# Darf ich mich kurz vorstellen...



## **Michael Schönstein (44)**

Kirchzarten bei Freiburg i.Br.  
verheiratet, 2 Kinder

### **beruflich:**

seit 2001 im Online Marketing  
seit 2004 Agentur-Inhaber  
seit 2012 Business Architect

### **musikalisch:**

seit 1998 Dirigent (C, B, Metafoor)  
Oboe/Englischhorn, Saxophon, E-Bass

# Lernziel und Agenda

Allgemeine Übersicht über Ziele und deren Wichtigkeit für die Steuerung eines Vereins:

- Ziele (Bedeutung von Zielen, Zielsysteme, Zielhierarchien, Zielfindung, Zielsteuerung, Zielerreichung)
- Wie definiert und entwickelt man Ziele
- Praktische Anwendung
- Tools und Techniken

## **Lernziel:**

- Steuerungs- und Entwicklungstools kennenlernen und verstehen.
- Anhand einzelner Beispiele anwenden können.
- Einblick über ausgewählte Management-Tools erhalten.

# Agenda

- 1. Ziele - Bedeutung von Zielen (Zielsysteme, Zielhierarchien, Zielfindung, Zielsteuerung, Zielerreichung)**
2. Wie definiert und entwickelt man Ziele
3. Praktische Anwendung
4. Tools und Techniken

# Ziele und deren Bedeutung

- Systeme
- Hierarchien
- Findung
- Steuerung
- Erreichung



## Was sind "Ziele"?

- Ziele sind die Beschreibung eines **zu erreichenden Zustandes** oder Ergebnisses mit konkreten Kriterien und Werten
- Ziele sind ein **grundlegendes Element** des Wirtschaftens.
- Ziele sind die Grundlage von allen **Maßnahmen**, von jeder Planung, von jeder Strategie, vom ganzen Unternehmen bzw. Verein.
- Ziele sind eine **Art "Wegbeschreibung"** von A nach B nach C...  
(» Navigationssystem für das Management)

# Was bringen "Ziele"?

<b>Orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Maßnahmen und Aktivitäten in einem Verein richten sich nach den zu erreichenden Zielen.</li><li>• Sie geben so die <b>Richtung für den Verein</b> vor.</li></ul>
<b>Motivation und Sinnstiftung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ohne Ziele fehlt der <b>Sinn</b> der Aktivitäten und Maßnahmen im Verein.</li><li>• Ziele zeigen auf, worauf hingearbeitet wird und stiften so <b>Motivation</b>.</li></ul>
<b>Grundlage für Planung und Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziele ermöglichen die <b>Planung</b> und <b>Kontrolle</b> von Aktivitäten und Maßnahmen, sowie deren Bewertung und Verbesserung.</li><li>• Ohne Ziele kann nicht kontrolliert werden, ob Maßnahmen <b>erfolgreich</b> sind.</li></ul>

# Zielbeziehungen

Ziele können untereinander in verschiedenen Beziehungen stehen. Es werden drei verschiedene Arten von Zielbeziehungen unterschieden:

- **Komplementär:** Ein Ziel führt automatisch zur Erreichung eines anderen Ziels, z.B. Steigerung der Proben und Verbesserung des musikalischen Könnens.
- **Konkurrierend:** Nur eines von zwei Zielen kann erreicht werden, z.B. Erhöhung der Auszubildenden Musiker und Senkung der (Ausbildungs-)kosten.
- **Neutral:** Ziele sind unabhängig voneinander, z.B. Wettbewerb gewinnen und Kauf neuer Instrumente.

*Wirklich neutral sind Ziele aber nie! So könnte der Austausch von alten, kaputten Instrumenten durch neue, bessere Instrumente, die Musiker z.B. zusätzlich motivieren. Hierdurch könnte das Ziel, einen Wettbewerb zu gewinnen, schneller erreicht werden.*

# Zielhierarchien

Ziele können in verschiedene Hierarchien eingeteilt werden. Dieser Aufbau kann in einer **Pyramidenform** dargestellt werden:

- Ganz oben stehen die Visionen und Leitbilder des Vereins.
- Ganz unten die Ziele einzelner, bestimmter Maßnahmen.

## Von oben nach unten:

- Frist sinkt (langfristig nach kurzfristig)
- Konkretheit steigt (abstrakt nach konkret)

# Zielhierarchien



# Zielhierarchien



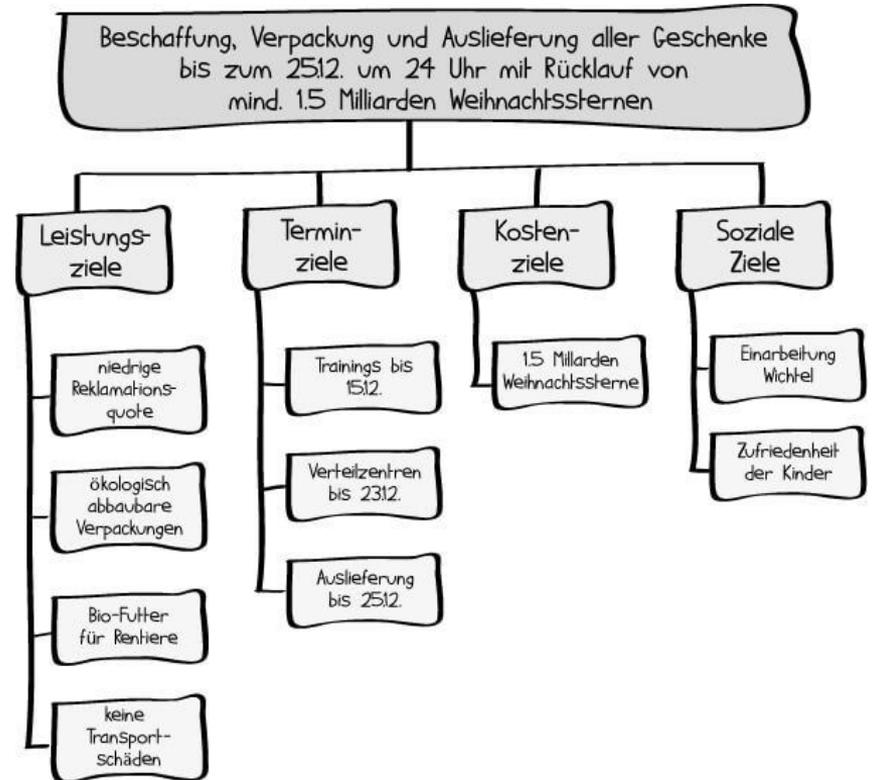
# Zielhierarchien



# Zieldarstellungen

Ziele darstellen nach Arten, z.B.

- Leistungsziele
- Terminziele
- Kostenziele
- Soziale Ziele



# Zieldarstellungen

Ziele in einer Prio-Tabelle führen

- Ziel
- Beschreibung
- Beleg (= woran wird die Zielerreichung gemessen)
- Prio (muss / soll / kann)

ZIEL	BESCHREIBUNG	BELEG	PRIO
<b>Leistungsziele</b>			
niedrige Reklamationsquote	Die Reklamationsquote liegt um mind. 5% unter der des Vorjahres.	Reklamationsstatistik	Soll
ökologisch abbaubare Verpackungen	Alle Geschenke wurden in ökologisch abbaubaren Verpackungen ausgeliefert.	Gütesiegel der Verpackungshersteller	Soll
Bio-Futter für Rentiere	Das Rentier-Futter ist zertifiziert nach dem BioRen-Standard.	Gütesiegel der Futtermittelhersteller	Muss
keine Transportschäden	Alle Geschenke treffen ohne Schäden bei den Kindern ein.	Leere Transportschäden-Liste	Soll
<b>Terminziele</b>			
Trainings bis 15.12.	Alle Trainings (Belade-Training, Verpackungs-Training, Wurf-Training) wurden bis 15.12. durchgeführt.	Protokolle Trainingsdurchführung	Soll
Verteilzentren bis 23.12.	Alle Geschenke wurden in den kontinentalen Verteilzentren eingelagert.	Bestandsstatistik Verteilzentren	Muss
Auslieferung bis 25.12.	Alle Geschenke wurden bis zum 25.12. um 24 Uhr ausgeliefert.	Lieferprotokolle	Muss

# Zielprioritäten

Ziele sollten priorisiert werden nach “Muss-”, “Soll-” und “Kann-Ziel”:

- **Muss-Ziele** sind zwingende fixierte Ziele, die nicht verändert werden dürfen. Wenn diese Ziele nicht erreicht werden, ist der Verein gefährdet bzw. das Management gescheitert.
- **Soll-Ziele** sind Ziele, die ausdrücklich gewünscht sind. Anders als bei Kann-Zielen, besteht aber hier die Möglichkeit nach Rücksprache Änderungen zu vereinbaren, oder das Ziel ganz zu streichen.
- **Kann-Ziele** sind *“nice-to have!”* Sie verbessern zwar das Ergebnis, sind aber für den Gesamterfolg nicht zwingend wichtig. Diese Ziele können, wenn es eng wird, als erste gestrichen werden.

# Agenda

1. Ziele - Bedeutung von Zielen (Zielsysteme, Zielhierarchien, Zielfindung, Zielsteuerung, Zielerreichung)
2. **Wie definiert und entwickelt man Ziele**
3. Praktische Anwendung
4. Tools und Techniken

# Wie definiert und entwickelt man Ziele im Verein?

- W-Fragen
- S.M.A.R.T. Methode
- Ziel im Zirkel
- Fehler /-quellen



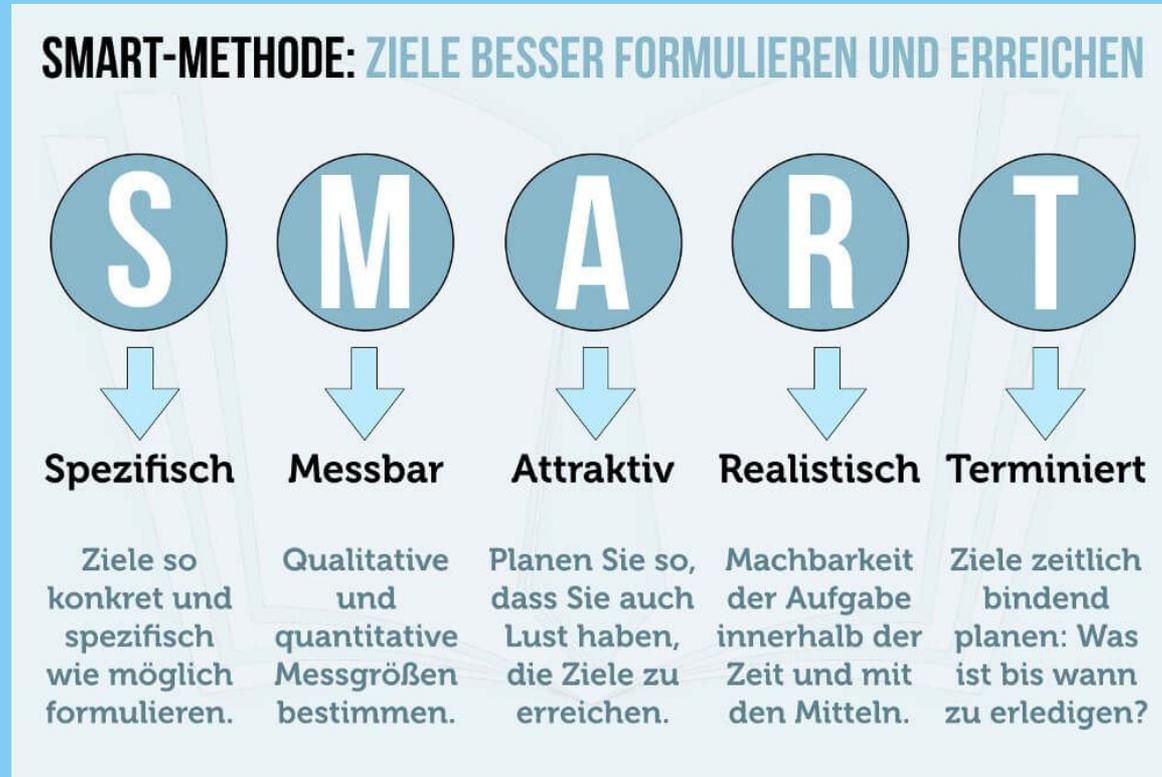
## Wie definiert man Ziele im Verein?

Ziele sind **komplex** und lassen sich daher oft in **kleinere Teilziele** unterteilen. Hilfreich sind dabei folgende **W-Fragen**:

- **Was** soll erreicht werden?
- **Warum** soll es erreicht werden?
- **Wer** ist daran beteiligt?
- **Wo** soll dieses Ziel erreicht werden?
- **Welche** Anforderungen oder Einschränkungen gibt es?

Die W-Fragen stellen sicher, dass zum Einen **nichts vergessen** wird, sowie dass das Vorgehen für alle Beteiligten **transparent** und **nachvollziehbar** bleibt. So sind alle Beteiligten während des Prozesses maximal **motiviert**.

# Was ist die S.M.A.R.T. Methode?

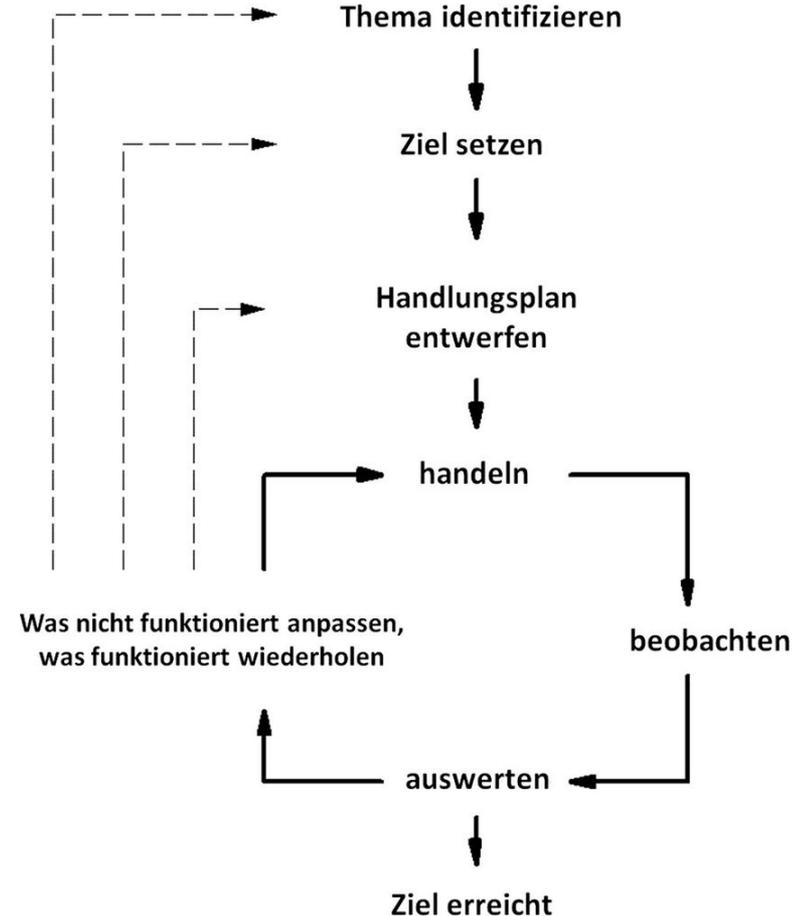


# Beispiele für S.M.A.R.T.e Ziele

Nr.	Ziel	Beschreibung	Beleg	Prio	Status
01	Mehr Musiker auf Klarinette	Im Hauptorchester sollen auf dem Register "Klarinette" 5 neue Musiker bis 30.09.2023 gefunden werden, die dauerhaft mitwirken	Anzahl bis Datum (» also 5 bis 30.09.)	soll	offen
02	Schwarze Null bei Ausbildungskosten	Die Kosten im GB "Ausbildung" sollen optimiert werden, so dass bis 31.12.2023 eine "schwarze Null" erreicht werden kann.	Einnahmen gegen Ausgaben = 0,- EUR	muss	offen
03	Einführung Software "Konzertmeister"	Die Orga-Software App "Konzertmeister" soll eingeführt werden, um die Aufwände für An-/Abmeldung bei Proben und Konzerten zu vereinfachen.	Eingeführt Ja/Nein	kann	offen

# Ziele im Managementzirkel

1. Thema identifizieren
2. **Ziel setzen**
3. Handlungsplan entwerfen
4. Zirkel
  - a. Handeln
  - b. Beobachten
  - c. Auswerten
  - d. Anpassen
5. **Ziel erreicht**



## Ziele feiern motiviert

**Erreichte Ziele** geben **Kraft** und **Energie** für neue Ziele. Aber das gilt natürlich nur, wenn man das Erreichen des Ziels wahrnimmt. Psychologisch ist das sehr wichtig. Gehen Sie nicht automatisch in der Tagesordnung weiter. **Feiern Sie erreichte Ziele!**

Auch winzige Ziele feiern: Früher hat man erledigte Aufgaben mit Genuss durchgestrichen.



# Fehlerquellen bei “Zielen”

- Ziele sind **nicht “S.M.A.R.T.”**
- Ziele werden **nicht nachgehalten** und überwacht
- **unerreichbare** Ziele definiert (also Traum-Visionen)
- **unattraktive** Ziele gesetzt (» fehlende Motivation aller Beteiligten)
- Ziele haben **nicht oberste Priorität**
- Zielerreichung wird **nicht gefeiert** (» Motivation nutzt sich ab)
- etc.

# Agenda

1. Ziele - Bedeutung von Zielen (Zielsysteme, Zielhierarchien, Zielfindung, Zielsteuerung, Zielerreichung)
2. Wie definiert und entwickelt man Ziele
3. **Praktische Anwendung**
4. Tools und Techniken

# Praktische Anwendung

- “Die heile Welt”
- KPI's





### Schritt 1 "Das Zielbild"

Beschreibt möglichst genau:

- wie es da **aussieht**
- was ihr alles **erreicht** habt
- wie es sich **anfühlt**
- was **gut** ist

### Schritt 2 "Der Weg"

Beschreibt wie ihr dahin kommt:

- welche Ideen habt ihr
- was könnten Maßnahmen sein

### Schritt 3 "Die Macher"

Legt fest...

**Wer macht Was bis Wann**

**Beschreibung:**

Um Herausforderungen zu lösen oder um bei der Zielfindung kreativ zu sein, bietet es sich an eine "Heile Welt" als Gedankenmodell zu beschreiben.

**Wie geht das?** In einer Gruppe von mind. 3 Personen stellt ihr Euch die Frage "Wie wäre der optimale Zustand, wenn alle Herausforderungen optimal gelöst wären oder wenn alle Aktionen super erfolgreich gewesen wären? Beschreibe den Zustand bzw. die Ergebnisse möglichst detailliert (Flipchart, Papier,...). Danach ziehst Du einen Vergleich, was dich eigentlich wirklich von diesem Zustand trennt oder was Du machen müsstest, um dahin zu kommen.

**Beispiele:**

- Herausforderung = "Wir haben zu wenige aktive Musiker?"  
Beschreibung = "Zielbild, wie würde das optimale Orchester dann aussehen? Wie viele Klarinetten, wie viele Trompeten, etc."  
Vergleich = "Was trennt uns wirklich von diesem optimalen Zustand? Wie würden wir dahin kommen?"

**Geeignet für:**

- Vorstandssitzungen
- Werbeaktionen
- Jugendarbeit
- Kreative Ideen

**Vorteile:**

- schnell konkret
- gemeinsames Zielbild, statt viele unterschiedliche Vorstellungen
- Vereinfachter Prozess zum Ziel, da unterteilt

**Nachteile:**

- alle Teilnehmer müssen sich auf das "Gedanken-Spiel" einlassen
- keine direkten Ergebnisse im Schritt 1

**Kosten:**

- keine
- Zeitaufwand ca. 1 Stunde pro Herausforderung

**Empfehlung / Prio:**

## Beschreibung:

"KPI's" - Key Performance Indicator = "Schlüsselwerte", mit denen wir den Erfolg von Maßnahmen zur Zielerreichung messen.

- KPI's sind "Schlüsselwerte", mit denen wir den Erfolg messen.
- Mit "Schlüsselwerten" machen wir **komplexe Werte einfach und vergleichbar** bzw. erfassbar.
- **Pro Maßnahme/-aktion** legen wir **die passenden Schlüsselwerte** fest.
- Wir definieren **wenige, aber dauerhaft messbare** und nachvollziehbare Schlüsselwerte.

## Beispiele:

- KPI 1 = Anzahl verkaufte Karten pro Musiker (Durchschnitt)
- KPI 2 = %-Auslastung des Konzertsaals
- KPI 3 = Gewinn pro Besucher €
- KPI 4 = Durchschnittliche Ausbildungsdauer von Anfang bis Hauptorchester
- KPI 5 = Buchungsquote für Auftritte pro Jahr / Quartal / Monat ...

## Vorteile:

- Komplexes wird einfach messbar
- Nachvollziehbare Entwicklungen
- Bessere Entscheidungsgrundlagen

## Nachteile:

- etwas komplexer in der Erklärung und Erfassung, wenn man sich das erste Mal damit beschäftigt

## Kosten:

- keine

## Geeignet für:

- Jede Art der organisatorischen Arbeit, bei der man Ergebnisse aus Maßnahmen, Aktionen und Projekten einfach messbar und vergleichbar machen will.

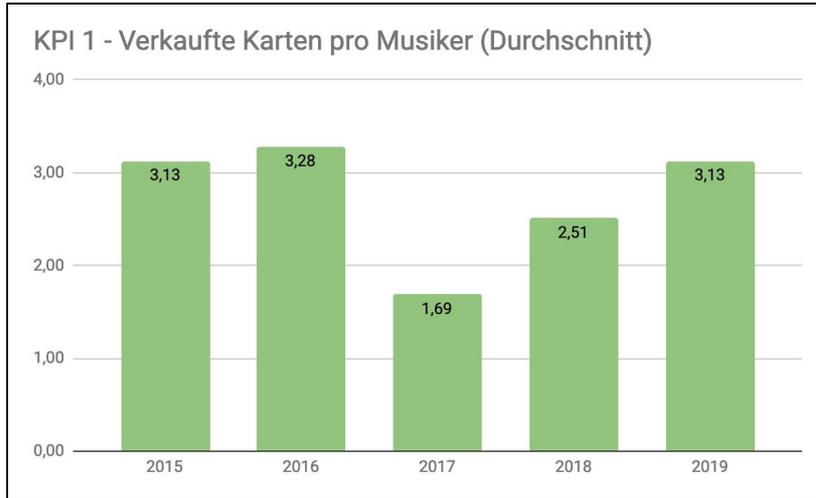
## Empfehlung / Prio:



## Beispiele für Schlüsselwerte (KPI's) und Maßnahmen:

KPI	Name	Einheit	Definition	Formel	Ziel & Zweck	Maßnahmen
KPI 1	Verkaufte Karten pro Musiker (Durchschnitt)	Anzahl	Der Wert gibt die durchschnittliche Anzahl der verkauften Karten pro Musiker im Hauptorchester an.	Anzahl verkaufter Karten durch die Musiker im Hauptorchester geteilt durch die Anzahl aktiver Musiker im Hauptorchester (ohne Aushilfen)	Hoher Wert garantiert einen hohen Umsatz.	Bei sinkenden Werten, muss den Musikern über Transparenz die Wichtigkeit des "Kartenvorverkaufs" dargestellt werden. Möglich ist dann ein fixes Kontingent pro Musiker (z.B. 5 Karten je Musiker)
KPI 2	Auslastung Konzertsaal	%	Der Wert gibt die prozentuale Auslastung des Konzertsaals an im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Sitzplätze (kostenfrei wie kostenpflichtig).	Anzahl Publikum gesamt geteilt durch maximale Anzahl der zur Verfügung stehenden Sitzplätze (kostenfrei wie kostenpflichtig)	100 %	Bei Werten unter 95% sollten alle Maßnahmen im "Kartenvorverkauf" intensiviert werden. Zudem sollten "Eintrittspreise", sowie die kommunikative Werbeermarktung überdacht werden, dies meint Motto, Plakatgestaltung, Termin etc.
KPI 3	Gewinn pro Besucher	EUR	Der Wert gibt den durchschnittlichen Gewinn pro Besucher an.	Summe des Gewinns geteilt durch die Anzahl der Besucher	Hoher Wert garantiert eine hoch effiziente Auslastung von Angebot und Nachfrage	Bei sinkenden Werten müssen der "Preise", sowie die "Auslastung" überprüft und optimiert werden.

## Beispiele für Schlüsselwerte (KPI's):



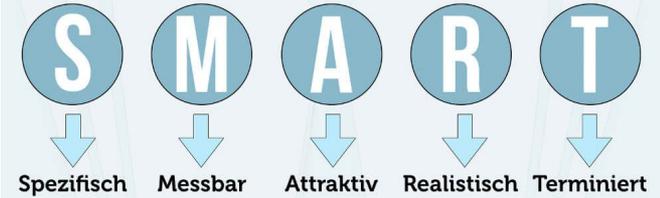
# Agenda

1. Ziele - Bedeutung von Zielen (Zielsysteme, Zielhierarchien, Zielfindung, Zielsteuerung, Zielerreichung)
2. Wie definiert und entwickelt man Ziele
3. Praktische Anwendung
4. **Tools und Techniken**

# Tools und Techniken

- SMART Modell
- KRAFT Modell
- Wenn-Dann-Plan
- Dynamischer Plan
- Div. Apps





## Das S.M.A.R.T. Modell

Dies ist die klassischste aller Planungsmethoden. Praktiker entwickelten sie aus der **Zielsetzungstheorie von Latham und Locke**, die besagt, dass Zielerreichung wahrscheinlicher ist, wenn die Ziele konkret gesetzt sind. Mit SMART setzen Sie sich Ziele genau so:

**spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.**

Schreiben Sie die Ziele in maximal drei Sätzen auf.

Beispiel: "Am 30.09.2023 werden wir eine neue App für die Terminverwaltung im Orchester eingeführt haben."

## Das KRAFT Modell

Das KRAFT-Modell nach Gabriele Müller gibt dem Planen nach SMART eine andere Note. K steht für **konkret**, R für **realistisch**, A jedoch für **attraktiv**, F für **Fähigkeiten** und T für **Termine**.

Vor allem A und F lenken die Gedanken in eine Richtung, die komplexeren Vorhaben guttun.

Genau das ist das Manko von SMART: Und welche Fähigkeiten zur Erreichung haben wir – oder welche fehlen möglicherweise noch?

# Die Wenn-Dann-Planung

Es gibt Menschen, die besser funktionieren, wenn sie genau wissen, was zu tun ist, gerade auch bei sich wiederholenden Vorgängen. Für diese Menschen ist die Wenn-Dann-Planung eine gute Alternative:

Verknüpfen Sie Vorhaben mit Bedingungen:

„immer wenn wir....., dann machen wir....“.

Beispiel: “Immer wenn wir das große Jahreskonzert gespielt haben, dann sortieren wir in der kommenden Probe das Notenarchiv.”

# Die dynamische Planung

Wenn es vor allem wichtig ist, dass man seine Ziele selbst gestalten kann und diese einem nicht vorgesetzt werden, dann ist die dynamische Planung sehr gut geeignet: Bei dieser Methode ist man nicht allzu konkret, da dies den Gestaltungspielraum einengt. Nach dem Motto: *“Wenn man sich etwas in den Kopf gesetzt hat, wird man es sowieso erreichen.”*

Vorsicht: Es passiert hierbei häufig, dass man sich verzettelt.

Damit das nicht passiert, ist es hilfreich sich “Werde-Sätze” aufzuschreiben: „Wir werden jetzt....“

# Apps für Zielsteuerung

**Fini** App (iOS) = <https://apps.apple.com/de/app/goals-and-challenges-by-fini/id1551074330>

**Proof** App (iOS) = <https://apps.apple.com/de/app/poof-24-hour-to-do-list/id1479416240>

**Goals Ziele Tracker** App (iOS) = <https://apps.apple.com/de/app/poof-24-hour-to-do-list/id1479416240>

**Focality** App (iOS & Android) =

<https://apps.apple.com/de/app/focality-goal-planner/id1487356862>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.focalityapp>

**Higher Goals** (iOS & Android) =

<https://apps.apple.com/de/app/goals-for-high-achievers/id1474850893>

[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mindfulsuite.goals&utm\\_campaign=website](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mindfulsuite.goals&utm_campaign=website)

**VINIS** App (iOS) = <https://apps.apple.com/de/app/vinis-gro%C3%9Fe-ziele-erreichen/id1494627417>

# Endspurt

- Fazit
- Fragen
- Kontakt



## Fazit zu “Ziele”

- Ziele sollten immer so definiert werden, dass klar ist **was, wann, durch wen** und in **welchem Ausmaß** erreicht werden soll.
- Ziele müssen **regelmäßig überprüft und optimiert** werden
- Ziele sollten **erreicht** und dann **gefeiert** werden
- Ziele sind **Zeitsparer** im Management
- Ziele sind **“objektiv”** und eher **“emotionslos”**
- Ziele **vermeiden** Missverständnisse und Konflikte

# Lernziel und Agenda

Allgemeine Übersicht über Ziele und deren Wichtigkeit für die Steuerung eines Vereins:

- Ziele (Bedeutung von Zielen, Zielsysteme, Zielhierarchien, Zielfindung, Zielsteuerung, Zielerreichung)
- Wie definiert und entwickelt man Ziele
- Praktische Anwendung
- Tools und Techniken

## **Lernziel:**

- Steuerungs- und Entwicklungstools kennenlernen und verstehen.
- Anhand einzelner Beispiele anwenden können.
- Einblick über ausgewählte Management-Tools erhalten.



Jetzt ist Zeit für

# Fragen & Antworten

...und das Script steht zum Download bereit unter:

<https://www.blasmusik.digital/downloads/>

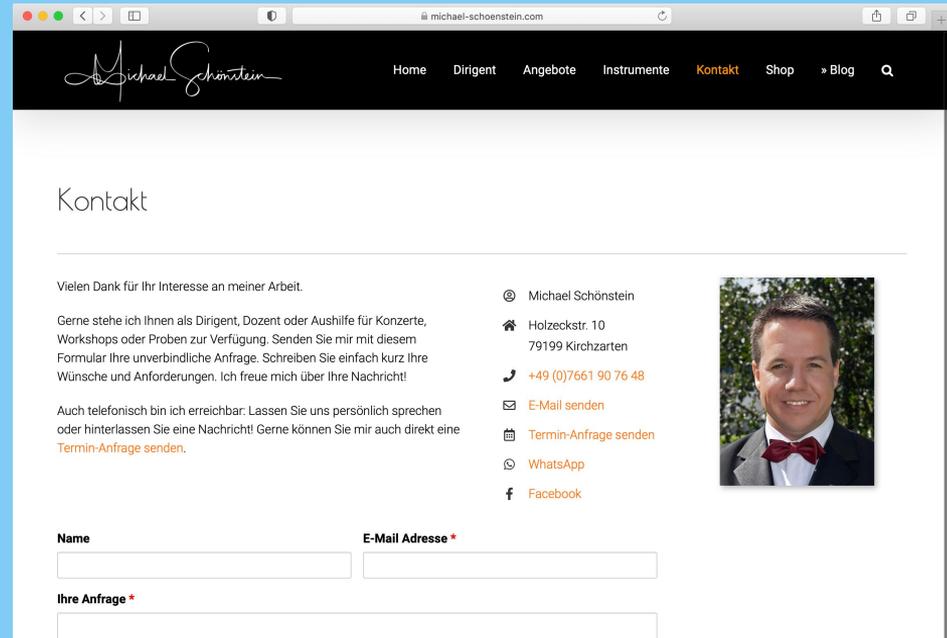
# Vielen Dank.

Für Eure Fragen

jederzeit erreichbar:

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

[www.michael-schoenstein.com](http://www.michael-schoenstein.com)



The screenshot shows a web browser window displaying the contact page of Michael Schönstein. The browser's address bar shows the URL [michael-schoenstein.com](http://michael-schoenstein.com). The website's navigation menu includes Home, Dirigent, Angebote, Instrumente, **Kontakt**, Shop, and Blog. The page title is "Kontakt".

The main content area features a heading "Kontakt" followed by a horizontal line. Below this, the text reads: "Vielen Dank für Ihr Interesse an meiner Arbeit." This is followed by a paragraph: "Gerne stehe ich Ihnen als Dirigent, Dozent oder Aushilfe für Konzerte, Workshops oder Proben zur Verfügung. Senden Sie mir mit diesem Formular Ihre unverbindliche Anfrage. Schreiben Sie einfach kurz Ihre Wünsche und Anforderungen. Ich freue mich über Ihre Nachricht!"

Below the paragraph, it states: "Auch telefonisch bin ich erreichbar. Lassen Sie uns persönlich sprechen oder hinterlassen Sie eine Nachricht! Gerne können Sie mir auch direkt eine [Termin-Anfrage senden](#)."

To the right of the text, there is a list of contact information with icons: a person icon for "Michael Schönstein", a house icon for "Holzeckstr. 10, 79199 Kirchzarten", a phone icon for "+49 (0)7661 90 76 48", an envelope icon for "E-Mail senden", a calendar icon for "Termin-Anfrage senden", a WhatsApp icon for "WhatsApp", and a Facebook icon for "Facebook".

On the far right, there is a portrait photograph of Michael Schönstein, a man with short dark hair, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a red bow tie.

At the bottom of the page, there is a contact form with three input fields. The first field is labeled "Name", the second "E-Mail Adresse \*", and the third "Ihre Anfrage \*".

Das Portal „Blasmusik.Digital“ steht für genial digitale **Weiterbildung mit Live Webcast Online Seminaren** im Bereich der **Musik, Blasinstrumente, Schlagwerk und Blasmusik**. Seit Juli 2020 haben bereits **über 24.600 Teilnehmer** an den Online Seminaren teilgenommen und sich damit bequem von zuhause musikalisch weitergebildet. Profitiere auch Du von hochwertigen **Fachseminaren** zu vielfältigen Themen rund um **Musik, Instrumente, Noten, Methodik, Software, Organisation bis hin zu Gesundheit**.

Jetzt mit **35% Rabatt** testen:

[www.blasmusik.digital](http://www.blasmusik.digital)



 Blasmusik.Digital

**Gutschein  
35% Rabatt**

für die Teilnahme an  
Live Online Seminaren von  
Veranstalter Blasmusik.Digital

Persönlicher Gutschein-Code:  
**BLSDGTL35X**

Einfach einlösen auf  
[www.blasmusik.digital](http://www.blasmusik.digital)