

## RICHTIG ENTSCHEIDEN

**Abspielen – oder es selbst versuchen? Es bleiben dem Spieler nur Sekundenbruchteile für diese Entscheidung. Ob er gleich Jubel oder Pfiffe zu hören bekommt, ist im Sport oft eine Frage des Erfolgs: Treffer oder nicht? Ein Spieler, der das Spiel zu lesen versteht, wird häufiger die richtige Entscheidung treffen – bei anderen ist es eher eine Sache des Zufalls.**

Man muss sich entscheiden, täglich, minütlich. Entscheidungen gehören fast so selbstverständlich zum Leben wie das Atmen. Meistens geht es wie von selbst: Der Tag beginnt mit dem Entschluss aufzustehen und er endet mit dem Beschluss, schlafen zu gehen. Alles Routine, der man sich kaum bewusst ist. Zuweilen allerdings fallen Entscheidungen so schwer wie das Atmen bei einer Erkältung. Von selbst geht nun gar nichts mehr, man zerbricht sich den Kopf – und produziert womöglich doch nur *Stückwerk*.

Es gibt verschiedene Ursachen dafür, die aber einen gemeinsamen Nenner haben: die Komplexität. Zuweilen ist sie kaum in den Griff zu bekommen, sei es, weil Entscheidungsalternativen unterschiedliche Konsequenzen haben, die so schwer zu vergleichen sind wie Äpfel und Birnen. Oder weil widerstreitende Ziele unter einen Hut gebracht werden sollen. Es könnte aber auch an einem Trugschluss liegen: Manches Mal wird übersehen, wie komplex die Lage wirklich ist.

Führungskräfte in Vereinen haben ständig solche komplexen Entscheidungen zu treffen. Ihnen soll dieser Baustein helfen, mehr Struktur in Entscheidungsprozesse zu bringen. Er zeigt auf, welche Weichen auf welcher der Entscheidungsebenen gestellt werden müssen, und wie man Ordnung in das Gewirr der Einflussfaktoren bringt. Dass daraus die richtige Entscheidung hervorgeht, lässt sich zwar nie garantieren. Doch systematisches Vorgehen erhöht die Wahrscheinlichkeit erheblich!

**Ein Spieler muss sich blitzschnell entscheiden. Doch die Könner sind auf diesen Moment gut vorbereitet. Sie haben, bevor er gekommen ist, die Augen offengehalten und die Alternativen durchgespielt. Die Entscheidung ist nur die letzte Konsequenz, sie fällt fast von selbst. In Windeseile – und doch durchdacht!**

## INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. Das Prinzip: Es kommt entscheidend auf Klarheit an	2
2. Das Entscheidungsspiel geht über drei Runden	3
3. Zielkonflikte: Geklärt, gewichtet und gelöst	7
4. Prognoseprobleme: Unsicherheit möglichst sicher meistern	13

---

## 1. ES KOMMT ENTSCHEIDEND AUF KLARHEIT AN

---

**Abspielen – oder es selbst versuchen? In der Theorie ergibt es sich aus der Abwägung der konkreten Bedingungen: Ist der freie Mitspieler besser postiert, ist genügend Raum für einen Pass, ist der direkte Weg zum Tor frei? Auf dem Platz entscheidet stattdessen oft das Temperament: Wer zu Alleingängen neigt, sieht den freien Spieler gar nicht, wer lieber abspielt, übersieht den freien Weg zum Tor. Ein blinder Fleck, hinter dem sich vielleicht die bessere Handlungsalternative verbirgt. Auf dem Platz mag es trotzdem funktionieren, wenn der Spieler besonders gut kann, wofür er sich entscheidet. Im Vereinsbüro geht es mit Sicherheit schief, vor allem, wenn wichtige Entscheidungen anstehen: Jeder blinde Fleck ist ein Risiko!**

### DAS SPIEL STEHT NICHT STILL

Führen heißt: entscheiden. Denn ständig verändern sich die Umstände im Verein und in dessen Umfeld und fordern zum Handeln heraus. Doch auch, wer lieber tatenlos zuschaut, trifft eine Entscheidung. Das Spektrum reicht von den täglichen Routineentscheidungen bis zu Grundsatzbeschlüssen. Dazwischen liegt eine Grauzone, in der Fehleinschätzungen keine Seltenheit sind: So manche Entscheidung wird in ihrer Tragweite unterschätzt. Sie regelt eine vermeintlich überschaubare Frage, hat aber weitreichende Folgen und ist insoweit doch grundsätzlicher Art. Nehmen wir einen Verein, der überlegt, in ein neues Angebot zu investieren. Ganz „nebenbei“ entscheidet er möglicherweise auch über folgende Aspekte:

- das künftige Image in der Öffentlichkeit, zum Beispiel wenn die Alternativen Trendsport oder Rückenschule heißen;
- den Vorrang bestimmter Interessengruppen im Verein, zum Beispiel wenn sich eine Gruppe für Tanzkurse und eine andere für ein Boxtraining starkmacht;
- die ökologische Ausrichtung, zum Beispiel wenn ein Rudersportverein idyllische, aber Flora und Fauna belastende Strecken ins Visier nimmt;
- die künftige Mitgliederstruktur, je nachdem, welche Interessenten das neue Angebot (wahrscheinlich) ansprechen wird.

### PRO HEISST AUCH CONTRA

Natürlich entscheidet nicht ein einzelnes Projekt allein, wo es künftig lang geht. Aber es zeigt in eine Richtung – und das womöglich deutlicher, als den Entscheidern klar ist. Manches Mal ist die Vereinsführung dann überrascht, welche Kontroversen ihre Entscheidung auslöst. Oftmals beruht die Überraschung auf einem Missverständnis: Man dachte, man habe sich *für* etwas entschieden – und sonst nichts. Tatsächlich entscheidet man gleichzeitig (gewissermaßen automatisch) auch *gegen* etwas anderes, selbst wenn es gar nicht auf der Tagesordnung stand. Es wird darüber unbenutzt und stillschweigend mitentschieden. Angesichts begrenzter Ressourcen bleibt nach der Entscheidung für den Boxring eben kein (finanzieller) Spielraum mehr für ein Tanzparkett. Was dann oft folgt, ist ein Donnerwetter: Interessengruppen, die sich übergangen fühlen, blasen zum Protest – der zumindest in folgender Hinsicht berechtigt ist: Vor einer Entscheidung müssen *alle* Karten auf den Tisch. Nur wer alle Alternativen kennt, alle Eventualitäten bedacht und die Summe der Konsequenzen

auf der Rechnung hat, trifft eine tragfähige Entscheidung. Andernfalls entscheidet er aus dem Bauch heraus – was bei Routineentscheidungen genügen mag, aber auch nur da!

## **2. DAS ENTSCHEIDUNGSSPIEL GEHT ÜBER DREI RUNDEN**

---

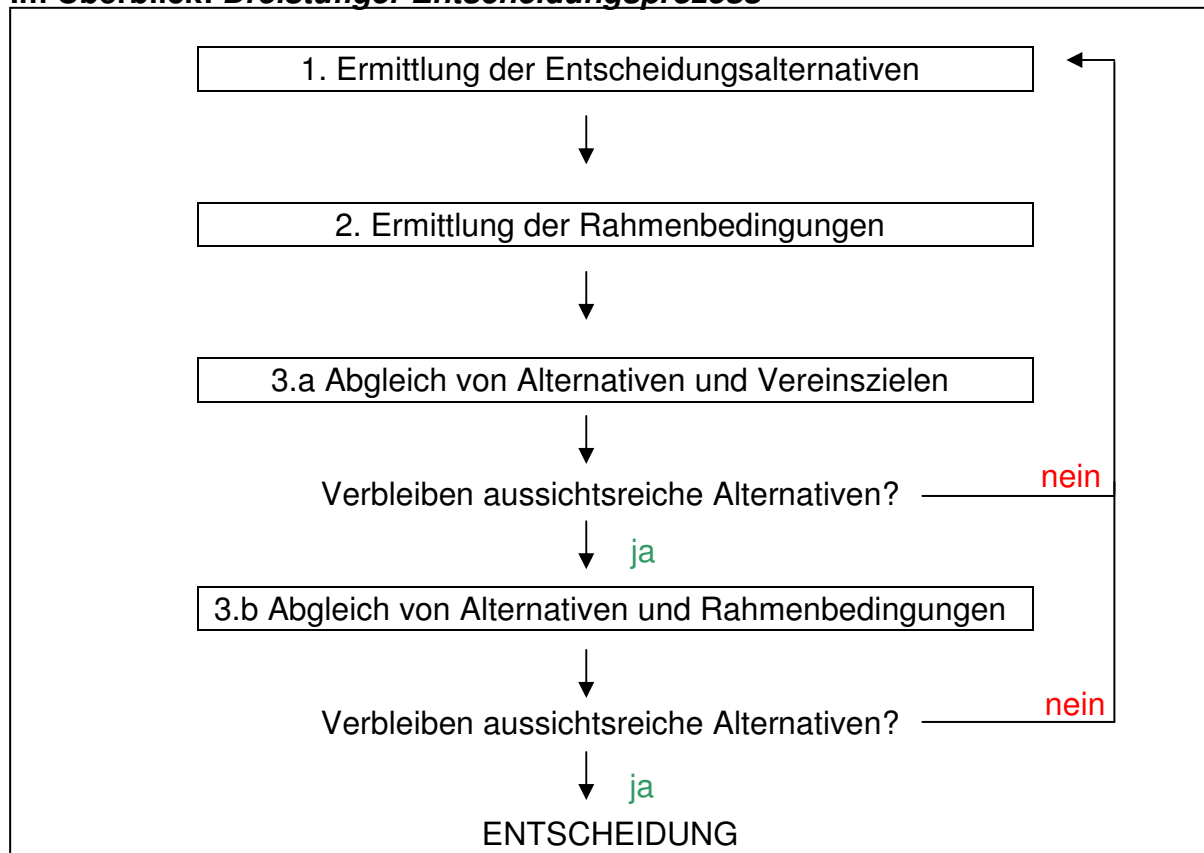
**Skilangläufer können ein Lied davon singen: Das Wachsen der Bretter ist eine verdammt schwierige Sache: Wie ist der Schnee heute beschaffen? Wie werden sich die Pistenverhältnisse im Laufe des Tages verändern? Was ist heute wichtiger, das Gleiten oder das Steigen? Ist vielleicht der ideale Moment gekommen, um das neue Wachs auszuprobieren? Fragen über Fragen – die einer Entscheidung harren! Ähnlich kompliziert sind die Fragen, die sich der Vereinsführung gelegentlich stellen. Hier wie dort gilt: Gelungene Entscheidungen beruhen auf systematischem Vorgehen!**

### **IN DREI RUNDEN WIRD AUS ENTSCHEIDUNGEN EINE RUNDE SACHE**

Sobald Entscheidungen anstehen, die über den Tag hinaus wirken sollen, geht das Spiel, das zum Erfolg führt, über drei Runden:

- 1. Ermittlung der infrage kommenden Entscheidungs- bzw. Handlungsalternativen:** Welche Entscheidungen kommen überhaupt in Betracht, wie könnten wir also entscheiden bzw. was unternehmen, um die aufgeworfene Frage oder das Problem dauerhaft zu lösen?
- 2. Untersuchung der Einflussfaktoren:** Mit welchen Rahmenbedingungen ist zu rechnen, denen die Handlungsalternativen heute und in Zukunft gerecht werden müssen? Es handelt sich gewissermaßen um eine Platzbesichtigung, die zugleich eine Prognose enthält, wie sich die Spielverhältnisse wahrscheinlich verändern werden.
- 3. Bewertung der Handlungsalternativen:** Welche Variante verspricht unter Berücksichtigung
  1. der Vereinsziele
  2. der Rahmenbedingungenden größten Erfolg?

### Im Überblick: Dreistufiger Entscheidungsprozess



#### 1. Spielrunde: Faktor Handlungsalternativen – Was könnte man unternehmen?

Angenommen, Sie suchen nach Möglichkeiten, im Rahmen eines vorgegebenen Budgets die Mitgliederzahlen zu erhöhen. Welche Lösungsansätze sind denkbar? Einige – durchaus unterschiedliche – Handlungsalternativen lassen sich auf Anhieb nennen, ohne tiefer in die Materie einzusteigen:

- eine mehrwöchige *Werbeoffensive* in den lokalen Medien
- eine einmalige *Großveranstaltung* zur Mitgliedergewinnung
- verstärkte Anstrengungen in der *Mitgliederbindung*
- die *Ansprache spezieller Zielgruppen*, zum Beispiel Migranten oder Jugendliche, ggf. flankiert von speziellen Angeboten
- *Sonderkonditionen* für Mitarbeiter kooperierender Unternehmen
- kostenfreie *Schnuppermitgliedschaften*

Diese beispielhafte Aufzählung soll Ihnen lediglich einen Eindruck geben, dass man in ganz verschiedene Richtungen denken kann – und sollte! Kompliziert ist die Sache an dieser Stelle noch nicht, denn es ist noch gar nichts zu entscheiden. Gefragt ist vielmehr kreative Fleißarbeit: Umso mehr denkbare Handlungsalternativen zusammen kommen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, einen aussichtsreichen Kandidaten zu finden! Einige der Ideen werden Sie wahrscheinlich schnell wieder verwerfen, die verbliebenen sollten Sie zumindest so weit konkretisieren, dass Sie damit gut gerüstet in die nächste Spielrunde ziehen können.

**Tipp:** Techniken wie das Brainstorming helfen, während der ersten Runde in Fahrt zu kommen. Einen Überblick über diese und andere Methoden gibt Ihnen der Baustein „Kreativität“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=6434>

## **2. Spielrunde: Faktor Rahmenbedingungen – Welchen Umständen und Einflüssen muss die richtige Entscheidung Rechnung tragen?**

Die zweite Runde dient dazu, den Rahmen abzustecken, in den sich eine Lösung einfügen muss. Sie sollten vier Karten auf der Hand halten, die das Entscheidungsumfeld abbilden:

### **(1) vereinsinterne Einflussfaktoren**

- a) die *feststehenden* vereinsinternen Faktoren, an denen nicht gerüttelt werden kann;  
Beispiele dafür sind:
  - die vorhandenen finanziellen Mittel
  - die Personalsituation (zur Verfügung stehende Mitarbeiter, ihr Zeitkontingent, ihre Qualifikationen)
  - Satzung und Leitbild, soweit sie nicht verändert werden sollen bzw. dürfen
- b) die *noch nicht feststehenden* vereinsinternen Faktoren, die kalkuliert werden müssen;  
Beispiele dafür sind:
  - die Meinungsbildung im Verein: Wie stehen die betroffenen Interessengruppen zur ins Auge gefassten Entscheidung?
  - die Bereitschaft Ehrenamtlicher, sich auch in Zukunft – in dem für die jeweilige Entscheidungsalternative erforderlichen Maß – zu engagieren

### **(2) externe Einflussfaktoren**

- a) die *feststehenden* externen Faktoren, an denen nicht gerüttelt werden kann;  
Beispiele dafür sind:
  - die rechtlichen Rahmenbedingungen
  - die Angebotspreise für benötigte (Dienst)Leistungen
  - ggf. zu leistende Abgaben
  - die Besteuerung
- b) die *noch nicht feststehenden* externen Faktoren, die kalkuliert werden müssen;  
Beispiele dafür sind (soweit Entscheidungsalternativen dies voraussetzen):
  - die Entwicklung der Angebotsnachfrage und Mitgliederzahl
  - die langfristige Finanzierbarkeit von Folgekosten (wie Wartung und Instandhaltung), beispielsweise durch Sponsoring
  - zu erwartende Gesetzesänderungen, beispielsweise Neuregelungen im Umweltrecht (z. B. Auflagen oder Abgaben)

Nach der „Platzbesichtigung“ ist es an der Zeit, weitere Mitspieler vom Feld zu holen, diejenigen Entscheidungs- bzw. Handlungsalternativen nämlich, die den nunmehr ermittelten Bedingungen offensichtlich nicht standhalten. Denn in der nächsten

Runde, der eigentlichen Bewährungsprobe, sollten Sie sich auf die Alternativen konzentrieren, die ...

- *zulässig* sind – also insbesondere mit öffentlichen Gesetzen und den „Gesetzen“ des Vereins übereinstimmen, und zugleich
- *realistisch* sind – also mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit geeignet erscheinen, die zu entscheidende Frage sinnvoll zu beantworten (bzw. die zugrundeliegende Situation sinnvoll zu verändern).

**Analyse statt Ahnungen.** Während die feststehenden Einflussfaktoren „lediglich“ eine sorgfältige Untersuchung verlangen, bereiten die Prognosen naturgemäß Probleme. Umso gewichtiger die Entscheidung, desto wichtiger ist natürlich auch, Vorhersagen abzuklopfen:

- Überzeugen die Annahmen, auf denen sie beruhen?
- Sind die Schlussfolgerungen aus den Annahmen plausibel?
- Gibt es unterschiedliche Vorhersagen? Wenn ja: Worin unterscheiden sie sich? Welche erscheint Ihnen realistischer?

Diese Fragen zu beantworten, kann zur schweißtreibenden Übung werden, klar. Man denke nur an die volkswirtschaftliche Entwicklung und insbesondere die Entwicklung der Arbeitslosigkeit – die auch Rückwirkungen beispielsweise auf die Vereinsstrategie zur Mitgliedergewinnung haben kann, wie das Fallbeispiel im vierten Kapitel zeigt. Doch im Zweifelsfall ist es besser, vorher im Schweiß seines Angesichts nach Antworten zu suchen, als nachher den Angstschweiß auf der Stirn stehen zu haben, weil man solche Einflussfaktoren schlichtweg übersehen oder unrealistische Annahmen unterstellt hat.

### **3. Spielrunde: Faktor Rahmenbedingungen und Ziele – Welche Alternative trägt den Sieg davon?**

Nun gilt es, den verbliebenen Handlungsalternativen auf den Zahn zu fühlen: Welche ist – unter Berücksichtigung der zuvor genannten Rahmenbedingungen – am besten geeignet, die Vereinsziele zu verwirklichen? Auf dem Papier ist das eine einfache Frage, in der Realität kann es an dieser Stelle schwierig werden. Das liegt ...

- ... einerseits an **Unklarheiten im Hinblick auf die Vereinsziele**, denen die Entscheidung dienen soll. Zielvorgaben zu entwickeln, ist genau genommen eine dem Entscheidungsprozess vorausgehende Aufgabe. Doch nicht selten werden bereits hier die Weichen falsch bzw. nicht präzise genug gestellt – und dann kann die Entscheidungsfindung kaum noch einen glücklichen Ausgang nehmen. Darüber informiert das dritte Kapitel.
- ... und andererseits an der **Prognose künftiger Rahmenbedingungen**: Wie bewertet man, welche Handlungsalternative Erfolg verspricht, wenn die Entwicklung des Umfelds nicht eindeutig vorhersehbar ist? Mit diesem besonderen Problem beschäftigt sich das vierte Kapitel.

---

### 3. ZIELKONFLIKTE: GEKLÄRT, GEWICHTET UND GELÖST

---

**Der Sturm will offensiv spielen, die Abwehr auf Nummer sicher gehen – eine Frage des „gesunden Menschenverstands“. Der sagt dem Stürmer eben, dass der Ball ins Tor *muss*, und dem Verteidiger, dass er keinesfalls ins Tor *darf*. Dasselbe Spiel, dasselbe Ziel, nämlich zu gewinnen – aber aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Mit solchen, vom jeweiligen Standpunkt abhängigen persönlichen Betrachtungsweisen ist in jedem Entscheidungsprozess zu rechnen!**

#### **BEHAUPTUNGEN STATT BEGRÜNDUNGEN**

Was ist von einem Team zu erwarten, das eine kluge Entscheidung vorbereiten soll – aber keine durchdachten Zielvorgaben erhält? Irgendeine Entscheidung. Ob es eine gute oder schlechte war, wird man erst erfahren, wenn es zu spät ist. Vorher kann man es mangels eindeutiger Ziele nicht prüfen. Wie kommt das Team dann überhaupt zu einem Ergebnis? Es ersetzt klare Kriterien (die es ja nicht gibt) durch den „gesunden Menschenverstand“ und überprüfbare Urteile (ob und wie Entscheidungsalternativen den Vereinszielen gerecht werden) durch Vorurteile.

#### **Interessen und Interpretation**

Solche Vorurteile beruhen nicht selten auf (mehr oder weniger) „gewollten“ Missverständnissen. Denn jeder, der zu einer Entscheidung berufen ist, bringt persönliche Interessen mit. Er muss sich ihrer gar nicht bewusst sein, es reicht, wenn sie – vom „gesunden Menschenverstand“ geleitet – zu einer entsprechenden Deutung der Zielvorgabe(n) führen. Es werden also Interpretationsspielräume genutzt (die umso weiter vom ursprünglichen Ziel wegführen können, je unklarer es definiert wurde). Das ist nur zu menschlich. Menschen neigen eben dazu, in ihrem eigenen Sinne zu argumentieren. Deshalb ist es fast eine Selbstverständlichkeit, dass Entscheider bevorzugt Alternativen vorschlagen, die insbesondere der Gruppe zugutekommen, der sie selbst angehören oder der sie sich verbunden fühlen. Sie handeln also tendenziell als Interessenvertreter, auch wenn sie selbst sich für neutral halten. Die Lösung lautet natürlich nicht, die Interessen einzelner Gruppen im Verein auszublenden, sondern im Gegenteil, sie bereits in den Prozess der *Zielklärung* einzubeziehen. Damit Einvernehmen, zumindest jedoch Klarheit herrscht, wenn das Entscheidungsteam den Platz betritt. Eine kurze Klarstellung: Häufig sind die für die Zielvorgaben Verantwortlichen mit den Entscheidern identisch. Wenn hier trotzdem unterschieden wird, dann um zu verdeutlichen, dass es sich um Aufgaben handelt, die zwar zusammenhängen, aber nicht in einen Topf geworfen werden dürfen!

**Fazit:** Je früher Sie solche Interessen aufspüren und in (ggf. auch kontroversen) Gesprächen klären, desto besser. Denken sollten Sie nicht zuletzt an Interessengruppen, die sich entlang folgender „Linien“ bilden:

#### INTERNE GRUPPENBILDUNG:

- Mitglieder nach Alter und/oder Geschlecht
- Mitglieder nach Einkommensverhältnissen
- Mitglieder nach kulturellem Hintergrund
- Mitglieder/Mitarbeiter nach Sportbereichen

- Ehrenamtliche
- Hauptamtliche

EXTERNE INTERESSENGRUPPEN:

- Nachbarschaft
- Kommune
- Kooperationspartner
- Lieferanten/Dienstleister
- Sponsoren und Förderer
- politische Gruppierungen

### **VERSCHWOMMENE ZIELSETZUNG: EIN MARSCH INS UNGEWISSE**

Damit im Entscheiderteam nicht bald Rätselraten und Streitgespräche auf der Tagesordnung stehen, muss also während der *Zielsetzungsphase* saubere Vorarbeit geleistet werden. Eigentlich ist das eine Selbstverständlichkeit. Denn Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung legen eine Strategie fest, das heißt, sie bestimmen, auf welchem Weg ein Ziel erreicht werden soll. Wenn aber das Ziel nur vage feststeht, wird die Wahl des Weges zum Glücksspiel. Auf dem Papier ist das klar, in der Praxis sieht es gelegentlich anders aus – was nicht zuletzt an den nachfolgend erläuterten Ursachen liegt.

#### **1. Verwechslungsgefahr: Auslöser und Absicht**

Die für die Zielsetzung Verantwortlichen verwechseln das zu lösende Problem mit dem Ziel. Angenommen, ein Verein hat mit Mitgliederschwund zu kämpfen. Damit ist das Problem benannt, also die Ursache für das Erfordernis, eine Entscheidung zu treffen – aber noch längst nicht das Ziel (bzw. die Ziele). Um nur die beiden sich gegenüberliegenden Eckpunkte zu nennen (zwischen denen aber noch viele andere Zielsetzungen denkbar sind): Das Ziel könnte (Gesund)Schrumpfen oder Wachsen lauten, die Stoßrichtung also Ausgabensenkung oder Investitionen heißen. Solange ungeklärt bleibt, in welche Richtung die Entscheidung weisen soll, ist mit einem konsensfähigen Ergebnis nicht zu rechnen. Vor allem nicht, wenn mehrere Entscheider (mit unterschiedlichen Interessen) am Tisch sitzen, was bei so schwerwiegenden Entscheidungen meist der Fall sein dürfte. Dass sie sich unter diesen Bedingungen einigen können, ist einigermaßen unwahrscheinlich.

**Tipp:** Wie es Ihnen gelingt, Ziele festzulegen, mit denen sich arbeiten lässt, erläutert Ihnen der Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1056>

#### **2. Die Gefahr der Vereinfachung: Ein Ziel kommt selten allein**

Selbst wenn sich die Vereinsführung – vermeintlich – auf ein Ziel verständigt hat, ist mit Spannungen zu rechnen. Weil sich nämlich bei näherem Hinsehen oft zeigt, dass dahinter weitere – unausgesprochene – Ziele stehen:

- Denn erstens enthalten Zielsetzungen meist mitgedachte **WERTUNGEN**, die selbst den Charakter von Zielen haben. Nehmen wir an, der Verein denkt über Investitionen ins Marketing nach, um die Mitgliederzahl zu erhöhen. So weit,



so klar. Doch auf den zweiten Blick schimmern weitere Ziele durch, womöglich sogar ein ganzes Bündel an Zielen, über das vielleicht im Allgemeinen, nicht aber im Konkreten Einvernehmen herrscht. Solch ein Zielbündel könnte beispielsweise lauten:

Wir wollen ...

... größtmöglichen Erfolg

... bei kleinstmöglichem Risiko

... und ohne Gefährdung der Vereinskultur.

Das klingt gut, ist aber schwer auf einen Nenner zu bringen, nicht zuletzt, weil die beiden Ziele „Erfolg“ und „Risiko“ sich beinahe immer gegenläufig entwickeln. Von kleinen Schanzen lassen sich eben selten große Sprünge machen. Den Verein beispielsweise in völlig neuem Licht zu präsentieren, um das Image aufzupolieren, eröffnet vielleicht große Chancen – die Gefahr, neben Traditionen auch Stammmitglieder zu verlieren, ist aber ebenfalls erheblich. Noch deutlicher wird es bei den Finanzen: Mit nur hundert Euro bliebe man auf der sicheren Seite, doch wären die Erfolgsaussichten überschaubar. Mit hunderttausend ließe sich richtig was bewegen, allerdings um den Preis großer finanzieller Risiken. Wie viel Risiko darf die Entscheidung also beinhalten, wie viel Erfolg muss sie versprechen? Das lassen die Zielvorgaben offen. Gleiches gilt für das Ziel, die Vereinskultur nicht zu gefährden. Was bedeutet das denn wenigstens annäherungsweise? Wie viel „Modernisierung“ wirkt erfrischend, wann wird sie zur kalten Dusche? Oder: Geriete die Ehrenamtlichkeit in Gefahr, wenn der Verein die Pressearbeit an Profis delegieren würde? Ansichtssache – die der Klärung bedarf: Wer solche Rahmendaten der Zielsetzung nicht absteckt und aufeinander abstimmt, schickt das Entscheidungsteam in die Irre!

- Hinzu kommt zweitens, dass sich größere Ziele meist in **UNTERZIELE**, die Mittel zum Zweck sind, und in **ZWISCHENZIELE**, die wichtige Etappen markieren, aufschlüsseln lassen. Sie stehen in einer Hierarchie: Oben steht das Fundamentziel, das gewissermaßen die Himmelsrichtung angibt, in die es gehen soll: Wollen wir in den kühlen Norden oder in den sonnigen Süden? Auf der nächsten Ebene folgen Oberziele, zum Beispiel (um im Bild zu bleiben) ob die Entscheidung eher in die Berge oder die Ebene führen soll. Bis dahin ist es meist noch einigermaßen übersichtlich. Doch sobald die Zwischen- und Unterziele ins Spiel kommen, also „Raststationen“ und „Ausrüstung“, drohen Probleme. Weil nämlich diese untergeordneten Ziele, die eigentlich nur dienende Funktion haben, nach oben auf die Ebene der Fundamental- und Oberziele drängen. Genau genommen sind es natürlich nicht die Ziele selbst, die von diesem Aufstiegswillen beseelt sind. Dahinter stehen die Interessen der an der Entscheidung Beteiligten. Ganz klar: Wenn jemandem ein Ziel in die Argumentation passt, dann ist es automatisch ein wichtiges Ziel! Dann werden zum Beispiel gefütterte Laufschuhe, die es gerade günstig zu kaufen gibt, zum schlagenden Argument, dass der Süden, zu dessen Gunsten längst entschieden wurde, doch nicht die ideale Wahl ist, sondern selbstverständlich der Norden. Foulspiel: Natürlich dürfen die Laufschuhe nicht den Weg vorgeben! Aber wenn das Spiel bereits in vollem Gange ist, setzt man sich nur noch schwer gegen solche argumentativen Querschläger zur Wehr. Ein anderes Beispiel:

Das Fundamentalziel, die Sicherheit einer Sportanlage zu erhöhen, lässt sich auf unterschiedliche Weise verwirklichen, sei es durch die Anbringung von Geländern, die Schulung von Übungsleitern, die Kennzeichnung von Zonen und Wegen etc. Ist die grundlegende Zielsetzung präzise bestimmt, herrscht auch im Entscheidungsteam Klarheit, was Zweck und was Mittel ist. Andernfalls ist die Verlockung groß, eine Entscheidungsalternative mit Argumenten zu untermauern, die durch die Hintertür ein neues Fundamentalziel einbringen. So könnte beispielsweise ein Entscheider sein Plädoyer für die Schulung der Übungsleiter damit begründen, es sei höchste Zeit für eine Qualifizierungsoffensive im Ehrenamt. Ein interessantes Ziel, zugegeben. Doch es handelt sich um ein neues Fundamentalziel, das mit der Sicherheit der Anlage zunächst nichts zu tun hat. Ob es zusätzlich Geltung beanspruchen kann, bedarf ggf. einer erneuten Klärung der *Zielvorgaben*. Bis dahin gilt: Die ins Auge gefassten Maßnahmen sind nur Mittel zum Zweck. Sie sind also allein an ihrer Eignung zu messen, die Sicherheit der Anlage zu steigern. Alles andere wäre ein Regelverstoß!

**Fazit:** Gegen solche Fehlentwicklungen hilft nur gründliche Vorarbeit. Klären Sie die Zielhierarchie frühzeitig, sodass es später keine Interpretationsspielräume im Hinblick auf die Inhalte und die Ordnung von Zielen gibt.

**Tipp:** Um Missverständnisse über die *Rangfolge* von Zielsetzungen gar nicht erst aufkommen zu lassen, sollte sie auf einen Blick ersichtlich sei. Dazu kann eine grafische Darstellung, die zum Beispiel am Flipchart hängt, viel beitragen.

### **FREUNDSCHAFTSDIENST: VEREINEN, WAS VEREINBAR IST**

Wenn mehrere Ziele zur Debatte stehen, fragt sich, wie sie sich zueinander verhalten. Weil es in solchen Debatten auch um die Durchsetzung von Interessen geht, entsteht schnell eine kontroverse Grundstimmung unter den Beteiligten: Ziele, die nicht offensichtlich im eigenen Interesse sind, stehen unter „Generalverdacht“, ihnen zuwiderzulaufen. So kann auch zwischen Zielen Konkurrenz entstehen, die durchaus miteinander vereinbar sein könnten und sich bei genauerem Hinsehen vielleicht sogar ergänzen. Auch in dieser Hinsicht lohnt sich deshalb eine solide Vorbereitung (und ggf. eine Verhandlungspause), um in Ruhe nachzudenken, ...

- ... welche Ziele nebeneinanderstehen können, ohne sich gegenseitig zu beeinträchtigen,
- ... und welche – dem ersten Anschein zum Trotz – sogar positiv aufeinander einwirken. So könnte sich das Ziel, die Kosten zu senken, durchaus mit dem Ziel vereinbaren lassen, den Verein auf ökologischen Kurs zu bringen – was aber in einem hitzigen Gespräch unterzugehen droht, weil Vorurteile die Sicht versperren.

**Tipp:** Wie Maßnahmen zur Entlastung der Umwelt auch den Vereinsetat entlasten können, erläutert Ihnen mit vielen Beispielen die Beitragsreihe zum Umwelt- und Kostenmanagement „Prima Klima in der Kasse“:

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8849>

**Tipp:** Wenn in Gesprächen über Zielsetzungen die Meinungen scheinbar unvermeidlich aufeinanderprallen, hilft oft die Frage nach dem Warum, also den dahinterstehenden Motiven und Interessen. Gerade sie sind oft der Schlüssel zur Lösung. Wie

Sie ihn nutzen, erläutert Ihnen der Baustein „Klug verhandeln“ mit ergänzendem Praxisfall: [http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimsport/cms\\_data/pdf/VerhdLgsMan\\_Baustein-inkl-Praxisfall.pdf](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimsport/cms_data/pdf/VerhdLgsMan_Baustein-inkl-Praxisfall.pdf)

### **WAAGE STATT VAGE: WIE VIEL WIEGT WELCHES ZIEL?**

Was aber, wenn Ziele der gleichen Hierarchieebene tatsächlich miteinander konkurrieren? Nehmen wir, um es an einem einfachen Beispiel zu veranschaulichen, folgende Entscheidungssituation: Ein Verein möchte Volleybälle für ein neues Beachvolleyball-Angebot anschaffen. Schließlich ist man übereingekommen, dass die Kaufentscheidung folgende Ziele beachten soll:

- gute Funktionalität
- attraktives Design
- ökologisches Recycling
- eine Preisobergrenze

### **Gewichtsverteilung und Gesamtgewicht: Abwägen, abwägen und ablesen**

Leider ist kaum einmal damit zu rechnen, dass eine Lösung, hier also ein Volleyball, in allen Zielbereichen Spitzenwerte erzielt. Ein Ball mag hervorragend fliegen und bemerkenswerte Recyclingeigenschaften besitzen, aber in tristem Grau gestaltet und relativ teuer sein. Ein anderer sieht vielleicht toll aus, fliegt aber nicht so gut – und so weiter. Wie findet man nun heraus, welches Angebot den Zielen insgesamt am nächsten kommt? Dazu muss man die Ziele so präzise gewichten, dass man ihnen einen konkreten Wert zuordnen kann. Spielen wir es durch:

1. Zunächst ist zu klären, welchen **STELLENWERT** die einzelnen Ziele – in der spezifischen Situation des Vereins – besitzen. Gehen wir von folgenden Überlegungen aus:
  - Gute Flugeigenschaften sind unabdingbar, dieses Ziel hat deshalb höchste Priorität.
  - Da der Funsport Beachvolleyball vor allem junge Leute anziehen soll, denen ein Umfeld, das Lebenslust ausstrahlt, überdurchschnittlich wichtig ist, rangiert das Design an zweiter Stelle.
  - Weil sich der Verein seit längerer Zeit der Öffentlichkeit als „grüne Oase“ präsentiert, dürfen die Recyclingeigenschaften nicht unter den Tisch fallen. Da aber die Umweltbelastung durch entsorgte Volleybälle eher gering ist, steht dieses Ziel etwas zurück.
  - Der Preis spielt eine untergeordnete Rolle, hat die Vereinsführung entschieden – vorausgesetzt er überschreitet die festgelegte Obergrenze nicht.

Diese Gewichtung muss nun gewissermaßen in Zahlen umgerechnet werden – und zwar folgendermaßen: Jedem Einzelziel wird entsprechend seiner Bedeutung ein Wert (Faktor) zugewiesen. Ein wichtiges Ziel erhält also einen hohen Wert, ein weniger wichtiges einen niedrigeren. Gerade weil keine Ausgangszahlen zur Verfügung stehen, aus denen sich der Faktorwert mathematisch errechnen lässt, man also gewissermaßen „freihändig“ operiert, bedarf es besonderer Sorgfalt: Ohne eine realistische und plausible Einschätzung, in

welchem Maß das jeweilige Einzelziel zum Gesamterfolg beiträgt, hat der Faktor keine Aussagekraft – und die Entscheidung läuft in die falsche Richtung. Richtwerte können sich beispielsweise aus vergleichbaren Erfahrungen ergeben oder aus der Befragung von Betroffenen. Zuweilen wird man auch Intuition benötigen – was aber nicht bedeutet, „mal eben“ aus dem Bauch heraus zu entscheiden!

Unterstellen wir, der Verein hat nach reiflicher Überlegung die Zielgewichtung folgendermaßen in Faktorwerte umgewandelt:

- gute Funktionalität: Faktor 3
- attraktives Design: Faktor 1,5
- ökologisches Recycling: Faktor 1
- günstiger Preis: Faktor 0,5

2. Nun werden die PUNKTE vergeben, die der jeweilige Volleyball in den Zielkategorien erreicht, zum Beispiel auf einer Punkteskala von 1 (ungenügend) bis 10 (hervorragend), Volleyball A zum Beispiel 10 Punkte im Hinblick auf die Funktionalität, 6 Punkte in Sachen Design, 5 Punkte beim Recycling und 6 Punkte für den Preis.
3. Es folgt die BERECHNUNG: Die Punkte werden mit dem Faktor *multipliziert*. Das Ergebnis für drei miteinander verglichene Volleybälle könnte dann so aussehen:

Ball	Funktionalität	Design	Recycling	Preis	Summe
A	10 x 3 = 30	6 x 1,5 = 9	5 x 1 = 5	6 x 0,5 = 3	<b>47</b>
B	9 x 3 = 27	10 x 1,5 = 15	10 x 1 = 10	10 x 0,5 = 5	<b>57</b>
C	8 x 3 = 24	6 x 1,5 = 9	7 x 1 = 7	6 x 0,5 = 3	<b>43</b>

4. Der Spitzenreiter steht nun eindeutig fest. Es ist Ball B, der bei den Flugeigenschaften zwar nur – knapp geschlagen – auf dem zweiten Platz gelandet ist, aber in der Summe der Ziele die Konkurrenten klar hinter sich gelassen hat.

#### 4. PROGNOSEPROBLEME: UNSICHERHEIT MÖGLICHST SICHER MEISTERN

**Einfach in die Pedale treten? Von wegen! Radrennen sind komplexe Strategiespiele, vor allem die Touren. Ob sich zum Beispiel ein früher Ausreißversuch lohnt, hängt von vielen externen Faktoren ab, insbesondere der Taktik der anderen Mannschaften, die aber wiederum von externen Faktoren abhängt, beispielsweise der Position der Fahrer im Gesamtklassement und in den Spezialwertungen. Die unklare Wettervorhersage tut ein Übriges. Das alles ist schwer zu kalkulieren. Mit ähnlich verzwickten Prognoseproblemen hat die Vereinsführung zu kämpfen, wenn Entscheidungen für die Zukunft des Vereins zu treffen sind. Umso wichtiger ist es, die Alternativen durchzuspielen und sich eine Strategie zurechtzulegen!**

##### **DIE ZIELSETZUNG: EINE REISE IN DIE ZUKUNFT**

Um ein langfristiges Ziel zu erreichen, braucht man einen Plan, der in die Zukunft weist. Denn welcher Weg der beste ist, hängt auch von künftigen Bedingungen ab, die leider nicht feststehen – aber ins Auge gefasst werden müssen. Weil unter den morgigen Verhältnissen schon zur Pleite geraten kann, was unter den heutigen Bedingungen größtmöglichen Erfolg verspricht. Deshalb muss man die künftige Entwicklung einbeziehen:

- (1) Zunächst stellt sich die Frage, welche vereinsinternen und/oder externen Einflussfaktoren wahrscheinlich den Ausschlag geben, ob das Ziel erreicht wird.
- (2) Im nächsten Schritt gilt es zu kalkulieren, wie sich die Einflussfaktoren verändern könnten.
- (3) Schließlich muss jede Handlungsalternative auf ihre Eignung für alle ernsthaft infrage kommenden Entwicklungsszenarien geprüft werden. Denn es ist selten damit getan, sich die wahrscheinlichste Entwicklung herauszupicken und die anderen zu ignorieren. Wird die Regenwahrscheinlichkeit mit 70 Prozent kalkuliert, bleibt der Sonne immerhin eine Chance von 30 Prozent, was so wenig auch nicht ist.
- (4) Häufig hat man deshalb sowohl mit mehreren Entscheidungsalternativen wie auch mit mehreren denkbaren Szenarien zu tun, was die Sache kompliziert macht: Es ergibt sich eine verwirrende Vielfalt an Kombinationen. Wie soll man da durchblicken und die richtige Entscheidung treffen? Die Antwort lautet: Indem man ...
  - ... zunächst kalkuliert, wie die zur Wahl stehenden Handlungsalternativen unter verschiedenen Bedingungen (Entwicklungsszenarien) abschneiden, sodass man einen Rechenwert erhält,
  - ... im Anschluss für jedes Entwicklungsszenario die Wahrscheinlichkeit abschätzt und als Prozentwert ausdrückt und
  - ... die erhaltenen Rechen- und Prozentwerte anhand bestimmter Entscheidungsregeln (die gleich erläutert werden) deutet bzw. bewertet.

**Ein Beispiel.** Gehen wir von folgendem Problem aus: Ein Verein hat in eine neue Sportanlage investiert, doch die Einnahmen bleiben hinter den Erwartungen zurück. Das Ziel lautet dementsprechend,  
... die Einnahmen mindestens um den Fehlbetrag zu steigern,

... und zwar innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums  
... und im Rahmen eines bestimmten Budgets.

Um das Beispiel nicht zu kompliziert zu gestalten, unterstellen wir, dass von drei zur Wahl stehenden Strategien nur eine im Rahmen des Budgets verwirklicht werden kann:

- eine Werbekampagne, um die Anlage bekannter zu machen
- eine Preissenkung, um den Kreis potenzieller Nutzer zu vergrößern
- ein attraktives neues Sportangebot für die Anlage, um eine Erhöhung der Nutzungsgebühren zu rechtfertigen (und möglichst auch neue Zielgruppen anzuziehen)

1. Zunächst werden die denkbaren **ENTWICKLUNGSSZENARIEN** definiert. Der Zeithorizont soll hier vier Jahre betragen, das heißt, die Handlungsalternativen müssen in diesem Zeitraum Erfolg versprechen. Nach sorgfältiger Analyse kommt der Verein zu der Einsicht, dass vor allem die wirtschaftliche Entwicklung im Vereinsumfeld über Erfolg oder Misserfolg der Strategiealternativen entscheiden wird. Drei Trends sind denkbar:

- eine *gleichbleibende* finanzielle Situation der Privathaushalte im Einzugsgebiet
- eine *verbesserte* finanzielle Situation der Privathaushalte im Einzugsgebiet
- eine durch den Anstieg der Arbeitslosigkeit *verschlechterte* finanzielle Situation

2. Nun kommen die **ERFOLGSAUSSICHTEN** der Handlungsalternativen auf den Prüfstand, das heißt, sie werden an den jeweiligen Szenarien gemessen. Es kann sich dabei natürlich nur um Schätzwerte handeln. Klar ist aber auch: Umso präziser die Prognose, desto besser. Ideal wäre es, könnte man für jedes Szenario die voraussichtliche Einnahmeentwicklung abschätzen. Häufig wird es aber an den dafür erforderlichen bezifferbaren Erfahrungswerten fehlen. Zumindest wird man aber eine wahrscheinliche *Rangfolge* der Alternativen für das jeweilige Szenario abschätzen und entsprechende Punkte vergeben können – zum Beispiel drei Punkte für Platz eins, zwei für den Vizemeister und einen für den Dritten. Die Überlegungen des Vereins könnten dann zum Beispiel zu folgendem – hier verkürzt dargestelltem – Ergebnis führen:

- Die Werbeoffensive basiert auf der Idee, dass derzeit genügend Bedarf, das heißt Interesse einerseits und Geld andererseits, vorhanden ist, und die Herausforderung vor allem darin besteht, den Bedarf zu wecken. Im Falle einer gleichbleibenden Entwicklung steht sie daher auf Platz eins.
- Die Preissenkung basiert auf der Idee, dass zwar genügend Interesse, nicht aber genügend Geld vorhanden ist, weshalb sie der Favorit bei einer wirtschaftlichen Verschlechterung ist.
- Das neue Angebot basiert auf der Idee, dass selbst im Fall einer Preiserhöhung genügend Bedarf vorhanden wäre, sie verspricht daher vor allem Erfolg, wenn die wirtschaftlichen Verhältnisse sich verbessern.

Diese (und die daran anschließenden weiteren) Überlegungen könnten zu folgendem Punktestand führen:

Entwicklung	Werbeoffensive	Preissenkung	Neues Angebot
gleichbleibend	3	1	2
zum Besseren	2	1	3
zum Schlechteren	2	3	1
<b>PUNKTE</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Rangfolge der Alternativen entsprechend den Erfolgsaussichten:

1. Platz = 3 Pkt. / 2. Platz = 2 Pkt. / 3. Platz = 1 Pkt.

3. Dieses Ergebnis bedarf nun der **INTERPRETATION**. Es gibt zwar nun eine Rangfolge, doch löst sie das Rätsel nicht vollständig.

- Anders als bei den Zielen (Eigenschaften) des Volleyballs, die alle benötigt wurden, wird sich nur eines der Szenarien einstellen! Die Gesamtpunktezahl ist daher lediglich ein Indikator dafür, welche Alternative *häufiger* passen könnte. Aussagekräftig ist sie vor allem dann, wenn alle Szenarien gleich wahrscheinlich sind.
- Andernfalls kann man die Einschätzung verfeinern, indem man die *Eintrittswahrscheinlichkeit* der Szenarien kalkuliert und mit einem entsprechenden Faktor versieht. Das sähe dann beispielsweise so aus:

- (1) Eintrittswahrscheinlichkeit
  - für gleichbleibende Entwicklung: 30 % (Faktor 0,3)
  - für Entwicklung zum Besseren: 10 % (Faktor 0,1)
  - für Entwicklung zum Schlechteren: 60 % (Faktor 0,6)
- (2) Berechnung (Summe aus Punkten mal Faktor für die drei Szenarien)
  - Werbeoffensive:  $3 \times 0,3 + 2 \times 0,1 + 2 \times 0,6 = 2,3$
  - Preissenkung:  $1 \times 0,3 + 1 \times 0,1 + 3 \times 0,6 = 2,2$
  - Neues Angebot:  $2 \times 0,2 + 3 \times 0,1 + 1 \times 0,6 = 1,3$

Hier liegt also die Werbeoffensive knapp vorn, weil sie als einzige Alternative bei den beiden wahrscheinlicheren Szenarien unter den Top Zwei ist. Angesichts des knappen Abstands zur Alternative „Preissenkung“ wäre zu überlegen, ob man weitere verfeinernde Aspekte berücksichtigt, zum Beispiel die Kosten der jeweiligen Maßnahmen (womit man wieder auf der Ebene der Zielvorgaben wäre, siehe Kapitel 3). Zumindest ist nach der hier zugrunde gelegten Entscheidungsregel die Alternative „Neues Angebot“ vom Tisch.

- Wenn, wie in unserem Fall, ein Szenario (mit prognostizierten 60 Prozent) deutlich wahrscheinlicher als die anderen scheint, könnte man darüber nachdenken, die anderen beiden auszuklammern, sodass die Preissenkung den Vorzug erhielte.
- Schließlich könnte man die *Minimax-Regel* heranziehen, die besagt, dass man von der *ungünstigsten* Entwicklung der Umweltbedingungen ausgehen und die für diesen Fall wirksamste Handlungsalternative wählen sollte. In unserem Beispielfall wäre eine Verschlechterung der Wirtschaftslage offensichtlich die ungünstigste Entwicklung – es stünden den Haushalten dann ja insgesamt weniger Mittel zur Verfügung, worunter auch die Bereitschaft, für Sport Geld

auszugeben, leidet. Es wäre also wiederum die Preissenkung der Favorit – was aber natürlich nur unter den hier getroffenen Annahmen gilt!

### **WER DIE WAHL HAT, HAT DIE QUAL**

Sie sehen schon, keine der Methoden bietet ein Patentrezept. Wenn man ehrlich ist, dann bewegt man sich mit jeder weiter in die Zukunft weisenden Entscheidung auf unsicherem Grund. Aber man kann – und sollte – durch systematisches Voranschreiten so viele Sicherungen einbauen wie möglich. Mehr geht nicht – mit weniger sollte man sich aber auch nicht zufriedengeben!

#### **Tipp:**

- Einige ergänzende Links speziell zum Thema Finanzen und Liquidität finden Sie im aktuellen Newsletter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9379>
- Und hier können Sie den Newsletter kostenlos abonnieren: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1041>