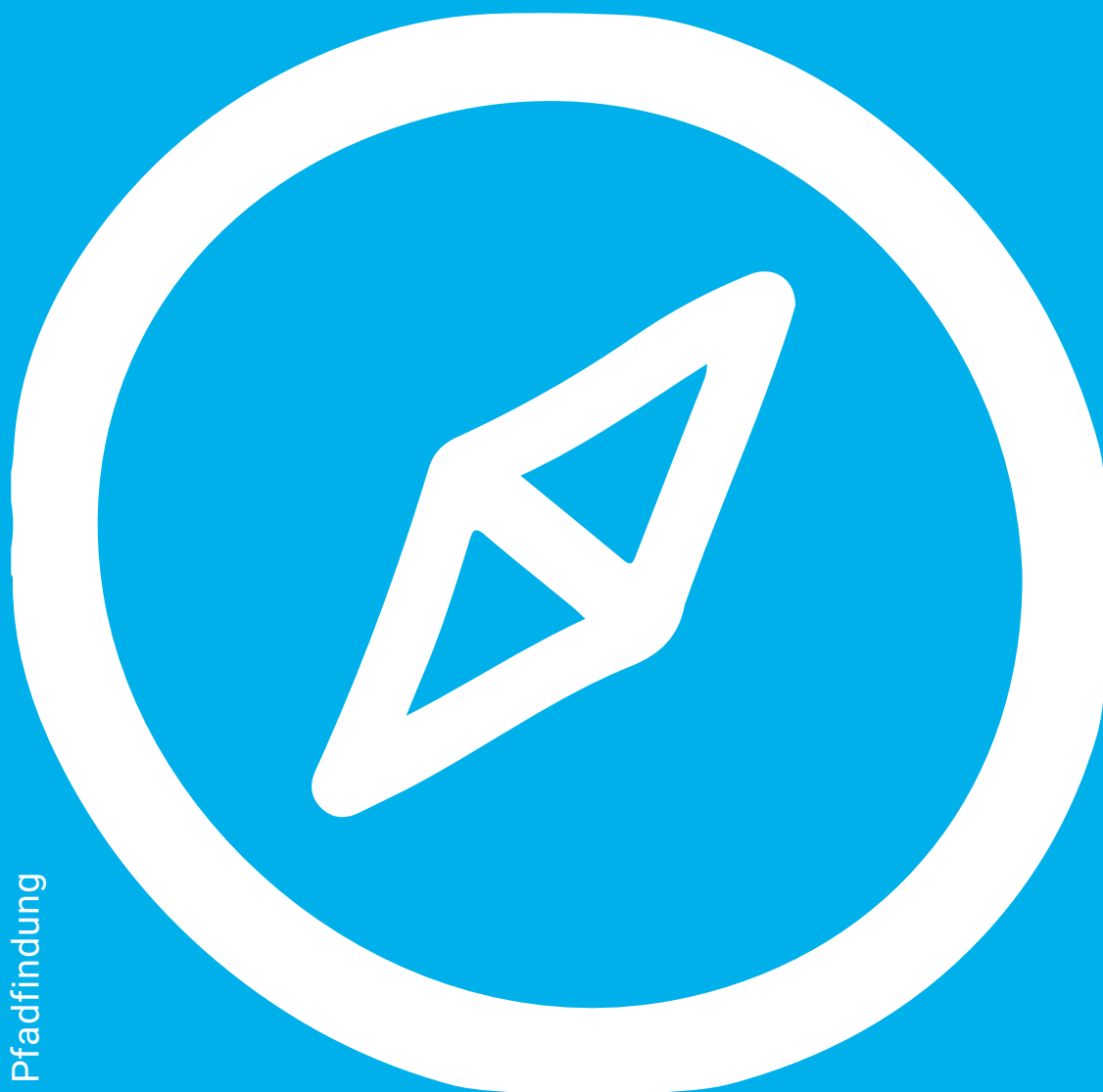




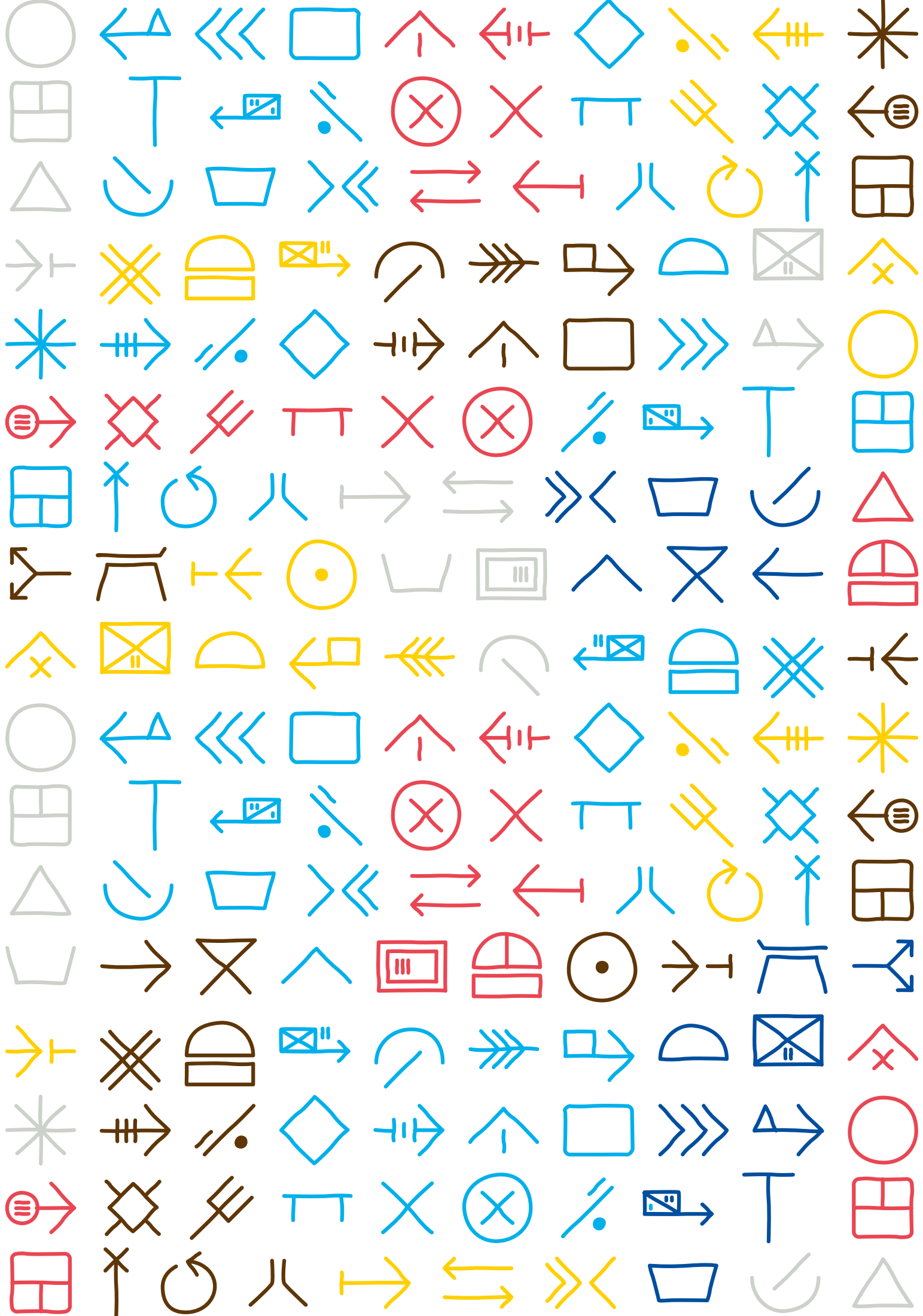
VERBAND CHRISTLICHER
PFADFINDERINNEN UND
PFADFINDER

Pfadfindung

Werkzeugkasten für VCP-Länder



* Pfadfindung



Inhalt

Start	05
Team	11
Handlungsgrundlage	15
Analyse	21
Strategie	27
Umsetzung	37
Kontrolle	45
Quellenverzeichnis	49
Impressum	49

Einleitung

Die Welt verändert sich stetig und wir müssen uns anpassen – als Menschen, Pfadfinder*innen und Jugendverband. Deswegen ist der VCP bereits vor über acht Jahren die ersten Schritte gegangen, um auf diese Veränderung reagieren zu können und eine Strategie zur verbandlichen Weiterentwicklung einzusetzen. Die „Pfadfindung“ wurde ins Leben gerufen.

Gemeinsam als Verband beschlossen, streben wir mit dem Verbandsentwicklungsprozess an, unsere Identität als evangelischer Pfadfinder*innenverband, das was uns ausmacht, zu stärken und gleichzeitig die Basis für eine gesicherte und gestärkte Zukunft unseres Verbandes zu legen. Die gesteckten Ziele der Pfadfindung in unterschiedlichen Handlungsfeldern, bilden daher den Rahmen und die Grundlage für unsere Verbandsarbeit.

Erreichen können wir unsere Ziele jedoch nur, wenn wir alle zusammen daran arbeiten. Beschlossen durch das höchste beschlussfassende Gremium des Verbandes, sind alle Ebenen dazu aufgerufen sich daran zu beteiligen, unseren Verband zu stärken und zukunftsfähig zu machen.

Jede Ebene und jedes Land ist jedoch unterschiedlich. So können die Prozesse und Analysen nicht immer eins-zu-eins übertragen werden. Vielmehr muss hierzu jedes Land einen eigenen strategischen Prozess anstoßen, um herauszufinden, welche Schwerpunkte es bei der Weiterentwicklung setzt. Eine gut durchdachte, langfristige Strategie, die von allen Ebenen eures Landes mitgetragen wird, kann euch helfen, vorhandene Ressourcen gut einzusetzen, Potenziale zu erkennen, das Gemeinschaftsgefühl zu fördern und so euer Land zu stärken.

In euren Händen haltet ihr einen Werkzeugkasten für diesen landeseigenen Prozess. Er soll euch eine Hilfestellung in den einzelnen Phasen eures Prozesses sein. Der Werkzeugkasten soll euch dabei helfen, euer Land, seine Stärken und Entwicklungspotenziale zu analysieren, Schwerpunkte auf Grundlage der Pfadfindung zu setzen und einen strategischen Plan zu entwickeln, um zusammen mit eurem Land den Weiterentwicklungsprozess anzugehen. Er stellt euch hierfür praktische Werkzeuge, Ideen und Methoden zur Seite und kann somit als Leitfaden zu Rate gezogen werden.

Gemeinsam haben wir unsere Verbandsziele beschlossen und nur gemeinsam können wir sie erreichen. Lasst uns daran arbeiten, unsere Ziele Wirklichkeit werden zu lassen.

Wenn ihr Fragen oder Anregungen habt, meldet euch gerne bei uns unter pfadfindung@vcp.de.

Viel Spaß und Gut Pfad

Eure Steuerungsgruppe Pfadfindung
Annika, Lena, Melanie, Natascha, Eric, Johannes und Phil



Start

Was ist strategische Verbandsentwicklung?

„Ein Ziel ohne Plan ist nur ein Wunsch.“ Strategische Weiterentwicklung bietet euch als Verantwortliche der VCP-Länder die Möglichkeit in einem langfristigen und systematischen Prozess herauszufinden, was ihr eigentlich erreichen möchtet und wie ihr dies erreichen könnt. Er gibt die Richtung vor, in die ihr euch entwickeln möchtet und kann helfen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Dabei schafft er eine Basis, auf der ihr alle gemeinsam am gleichen Ziel arbeitet und so das Gemeinschaftsgefühl nochmal gestärkt wird.

In anderen Worten ausgedrückt, kann ein strategischer Weiterentwicklungsprozess euch helfen folgende Fragen zu beantworten:

- **Wer sind wir als VCP-Land?**
- **Was möchten wir erreichen?**
- **Welche Möglichkeiten haben wir?**
- **Welche Herausforderungen stehen uns bevor?**
- **Welche Schwerpunkte sollen wir in unserer Pfadfinder*innenarbeit setzen?**

Die Pfadfindung auf Bundesebene ist ein solcher Prozess der Verbandsentwicklung. Hiermit möchten wir genau diese Fragen für uns strategisch beantworten. Seit der ersten Idee 2014 hat sie über Befragungen unter Gruppenleitung, Regionalkonferenzen und Einsetzen von Projekt- und Arbeitsgruppen, bis 2018 unsere Ziele beschlossen wurden, viele Phasen erfolgreich durchlaufen. Seither wird aktiv an der Umsetzung und Steuerung gearbeitet. Die dargestellten Schritte und Phasen eines strategischen Entwicklungsprozesses in diesem Werkzeugkasten sind daher am Aufbau der Pfadfindung orientiert. Dieser Prozess kann euch im Verlauf eurer Schwerpunktsetzung als VCP-Land und Strategieplanung als Grundlage und Inspiration dienen.

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess

Damit euer Prozess erfolgreich sein kann, behaltet immer die drei wichtigsten Voraussetzungen im Hinterkopf: Information – Kommunikation – Engagement. Wenn auch nur eine Säule eures Prozesses ausfällt oder unzureichend bedient wird, fällt der Prozess in sich zusammen und es wird umso schwieriger erfolgreich eure Ziele zu erreichen.



Quelle: Portny, S. (2019): Projektmanagement für Dummies. WILEY-VCH Verlag, Weinheim. (eigene Darstellung)

Phasen der Verbandsentwicklung



1. Das strategische Planen **startet** mit der Entscheidung für einen langfristigen Weiterentwicklungsprozess.
2. Setzt eine **Arbeitsgruppe** bestehend aus fachkundigen Personen ein, um die Strategie zu entwickeln und die Umsetzung zu begleiten.
3. Analysiert die **Handlungsgrundlage** der Pfadfindung, unsere geteilte Vision des Verbandes in der Zukunft, und nutzt sie als Grundlage und Orientierung für die Entwicklung eurer landes-spezifischen Vision. Sie ist die Basis für alle kommenden Planungen.
4. Analysiert die derzeitige Situation eures Landes und behält dabei die Faktoren Umfeld, Mitglieder und Ressourcen im Hinterkopf.
5. Baut auf diese Analyse und entwickelt den **strategischen Plan** für euer Land auf Grundlage einer umfassenden Befragung unterschiedlicher Akteur*innen in eurem Land – von Pfadfinder*innen zu Stammesleitungen zu den Führungsgremien – jede*r sollte sich mitgenommen fühlen und so im Prozess mitwirken.
6. Erstellt einen **Umsetzungsplan**, um die Strategie auch in die Tat umzusetzen und aktiv am Erreichen der Ziele zu arbeiten.
7. Vergesst nicht eure Fortschritte zu **kontrollieren**, um so Erfolge feiern zu können und bei Hindernissen eure Strategie anpassen zu können.

Dieses Phasenmodell einer Verbandsentwicklung ist die Grundlage für den Werkzeugkasten zur Verbandsentwicklung, welchen ihr in den Händen haltet. Jeder Punkt, der hier in Kurzform beschrieben ist, wird als Kapitel aufgegriffen, näher beschrieben und an Beispielen verdeutlicht. Arbeitsblätter am Ende jedes Kapitels sollen euch die Möglichkeit geben, euer eigenes VCP-Land zu analysieren und einen ersten Impuls für euren Entwicklungsprozess zu setzen.

Arbeitsblatt 1

Brauchen wir einen strategischen Weiterentwicklungsprozess? ¹

Bewerte dein VCP-Land nach folgenden Kriterien:

1 = Trifft voll zu

2 = Vielleicht / Ich bin mir nicht sicher

3 = Trifft nicht zu

Aussage	Trifft voll zu	Vielleicht	Trifft nicht zu	Punkte
Euer VCP-Land hat klare Entwicklungsperspektiven, an denen ihr gemeinsam arbeitet.				
Euer VCP-Land hat Schwerpunkte aus den Zielen der Pfadfindung übernommen und fest für sich definiert.				
In eurem VCP-Land ist es leicht Prioritäten zu setzen und zu unterscheiden, was ihr tun müsst, was ihr tun solltet und was ihr gerne machen würdet.				
Ihr habt klare Indikatoren in eurem Land, um zu überprüfen, ob eure Arbeit den gewünschten Effekt hat.				
Die Einzelbereiche in eurem VCP-Land passen nahtlos zueinander.				
Euer VCP-Land war in den letzten zwei Jahren stabil und es gab keine größeren Veränderungen.				
Euer VCP-Land schaut sich regelmäßig seine eigenen Stärken und Schwächen an und ist sich den Gefahren und Möglichkeiten von außen bewusst.				
Ihr seid auf mögliche Veränderungen von außen und innen gut vorbereitet und habt einen Plan, wie damit umgegangen werden kann.				
Ihr seid mit dem IST-Zustand eures VCP-Landes voll und ganz zufrieden und würdet auch nichts ändern wollen.				
Gesamtpunktzahl				

Wenn deine Gesamtpunktzahl am Ende des Fragebogens bei 18 oder mehr liegt, dann seid ihr bereit in die strategische Weiterentwicklung eures Landes einzusteigen. Bei 13-17 Punkten würde eine Weiterentwicklung eurem Land nicht schaden. Wenn ihr bei einer Punktzahl unter 13 Punkten landet, dann hat ein strategischer Prozess zum jetzigen Zeitpunkt keine Priorität, denn ihr seid schon auf einem sehr guten Weg.

¹ Quelle: Shapiro, J. (2018): Strategic Planning Tool Kit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Partizipation (Hrsg.). Southdale.



Team

Steuern, Koordinieren, Kontrollieren – Aber wer?

Einen Entwicklungsprozess zu steuern, Themen und Ziele zu koordinieren und Veränderungen festzuhalten ist mit Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden. Dies kann oft nicht einfach im Tagesgeschäft eines einzelnen Gremiums abgebildet werden. Geeignete Menschen für eine gesonderte Arbeitsgruppe zur Steuerung eures Entwicklungsprozesses zu finden ist somit einer der wichtigsten Schritte auf dem Weg zum Erfolg.

Mitglieder des Landesvorstands bzw. der Landesführung sowie mit der Geschäftsführung beauftragte Personen in die Arbeitsgruppe zu berufen, ist dringend zu empfehlen. So können Entscheidungen direkt mitgetragen und finanzielle Auswirkungen eingeschätzt werden. Zusätzlich kann die Arbeitsgruppe aus Mitgliedern der Landesleitung, Mitarbeiter*innen des Landesbüros und Vertreter*innen der Regions-/Gau-/Bezirksleitungen bestehen. Eine vielfältige Arbeitsgruppe, die gut vernetzt ist, ist dabei ideal, um unterschiedliche Interessensgruppen bedienen zu können.

Generell sollten die Teammitglieder:

- Eine kleine Gruppe von nicht mehr als 5-7 haupt- und/oder ehrenamtlichen VCPe*r*innen sein, die Lust und Zeit haben, den Landesentwicklungsprozess zu steuern
- Ein Grundverständnis von strategischen Prozessen, Umsetzung und Steuerung haben
- Kenntnis der Strukturen und Prozesse in eurem Land haben
- Gut vernetzt in die einzelnen Gremien und Regionen in eurem Land sein

Unterschiedliche Aufgaben – Unterschiedliche Rollen

In einer Arbeitsgruppe fallen unterschiedliche Aufgaben an, die von den Mitgliedern bewältigt werden müssen. Deswegen ist es wichtig, bei der Zusammenstellung der Gruppe die Stärken und Interessen der potenziellen Kandidat*innen zu kennen, um so alle Bereiche der zukünftigen Aufgaben abzudecken.

Unterschiedliche Rollen in der Gruppe können (müssen aber nicht zwingend) sein ²:

Expert*in

- Fachwissen aufbereiten und einbringen
- Alternative Handlungsoptionen aufzeigen
- Sachverhalte von unterschiedlichen Seiten beleuchten
- Expertise einholen

Koordinator*in

- Informationsfluss organisieren
- Zeitschienen überwachen und einhalten
- Ansprechpartner*in sein
- Offenen Austausch ermöglichen

Impulsgeber*in

- „Blick von außen“
- Positives in den Mittelpunkt stellen
- Nach vorne schauen und andere dabei mitnehmen
- Gelungene Beispiele darstellen
- Wertschätzung

Netzwerker*in

- Kenntnisse der bestehenden Netzwerke
- Kontakte initiieren
- Lobbyist*in im positiven Sinne
- Expertise einholen

Unterstützer*in

- Bedarfe sammeln und auswerten
- Ideen und Lösungen entwickeln (lassen)
- Unterschiedliche Aufgaben und Rollen übernehmen
- Gemeinsame Absprachen treffen und einhalten
- Für ein positives Miteinander sorgen

Jongleur*in

- Unterschiedliche Interessen bedienen
- Innerhalb der Themenvielfalt priorisieren
- Kontaktperson für mehrere Beteiligte zur Umsetzung der Maßnahmen
- Ausreichend zeitliche Ressourcen

² Quelle: Eser, F. et al. (2017): Vereins- und Verbandsentwicklung gestalten – Praxishilfe für die Beratung zu interkultureller Öffnung im organisierten Sport. Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hrsg.). Frankfurt am Main

Arbeitsblatt 2

Selbstanalyse für potenzielle Arbeitsgruppenmitglieder ³

Passt die Arbeit in einer Steuerungsgruppe zu mir?

Aussage	Ja	Teilweise	Nein
Bist du neugierig?			
Bist du zuversichtlich, wenn du neue Aufgaben angehst?			
Strukturierst du deine Aufgaben durch Planung und Organisation? Kannst du trotzdem auch improvisieren?			
Fällt es dir leicht, komplexe Zusammenhänge zu erkennen?			
Konzentrierst du dich in Problemsituationen mehr auf die Suche nach Lösungen als auf Schuldzuweisungen?			
Hältst du dich für risikobereit und entscheidungswillig?			
Hast du den Mut, ein Problem anzusprechen?			
Entwickelst du Lösungen bevor dich jemand danach fragt?			
Bist du ausdauernd und beständig?			
Behältst du deine Ziele im Auge?			
Kannst du auch Stresssituationen aushalten?			
Arbeitest du gerne im Team?			
Kannst du auch vor großen Gruppen deine Ideen präsentieren?			
Hast du die zeitlichen Ressourcen für ein Großprojekt?			
Bist du in deinem Land gut vernetzt?			
Kannst du unterschiedliche Interessen bedienen?			

³ Quelle: Litke, H., Kunow, I. und H. Schulz-Wimmer (2015): Projektmanagement. Haufe Verlag, Freiburg.



Handlungs- grundlage

Handlungsgrundlage

Wenn ihr euch als Land im Großen und Ganzen des VCP weiterentwickeln möchtet, ist es zunächst wichtig, dass ihr den Kern, die Handlungsgrundlage, an der ihr alle arbeiten möchtet, kennt und miteinander teilt. Jedes Ziel, jede Maßnahme oder Aktion beruhen auf dieser Grundlage und sollen helfen, ihr näher zu kommen. Die Handlungsgrundlage baut auf den Werten des Verbandes auf und beschreibt den Zweck der Bewegung bzw. eine Traumvorstellung dessen, wie der ideale Verband in der Zukunft aussieht. Sie beantwortet dabei folgende Fragen:

- **Welchen Auftrag hat der Verband, für wen ist es gedacht und wie erfüllt das Land seine Funktion? Oder anders gesagt:**
- **WAS tun wir (Orientierung)**
- **WARUM machen wir das (Legitimation)**
- **WIE erreichen wir es (Motivation).**

Handlungsgrundlage des VCP

Die Handlungsgrundlage der Pfadfindung ist die gemeinsam beschlossene Vision unseres Verbandes. Sie ist Wegweiser für unsere Arbeit auf allen Ebenen und unser gemeinsames Idealbild des Verbandes. So stellt die Handlungsgrundlage bei der Entwicklung eurer landesspezifischen Vision den Ausgangspunkt und den Rahmen eurer Arbeit dar.

Handlungsgrundlage der Pfadfindung

Als Pfadfinder*innen im VCP sind wir Teil einer weltweiten Gemeinschaft. Wir machen Kinder und Jugendliche stark und helfen ihnen, ihren eigenen Weg zu gehen. Auf Grundlage pfadfinderischer, christlicher und demokratischer Werte.

Wer sind wir?

Der VCP ist der evangelische Pfadfinder*innenverband in Deutschland. Als Teil einer selbstbewussten Bewegung begeistert er und bietet seinen Mitgliedern ein Zuhause. Er wird von jungen Menschen mit Unterstützung Erwachsener gestaltet.

Was machen wir?

Wir übernehmen soziale Verantwortung und haben einen positiven und wahrnehmbaren Einfluss auf die Gesellschaft. Wir stärken junge Menschen in ihrer individuellen Entwicklung zu selbstbestimmten Persönlichkeiten. Grundlage unserer Arbeit ist die pfadfinderische Methode.

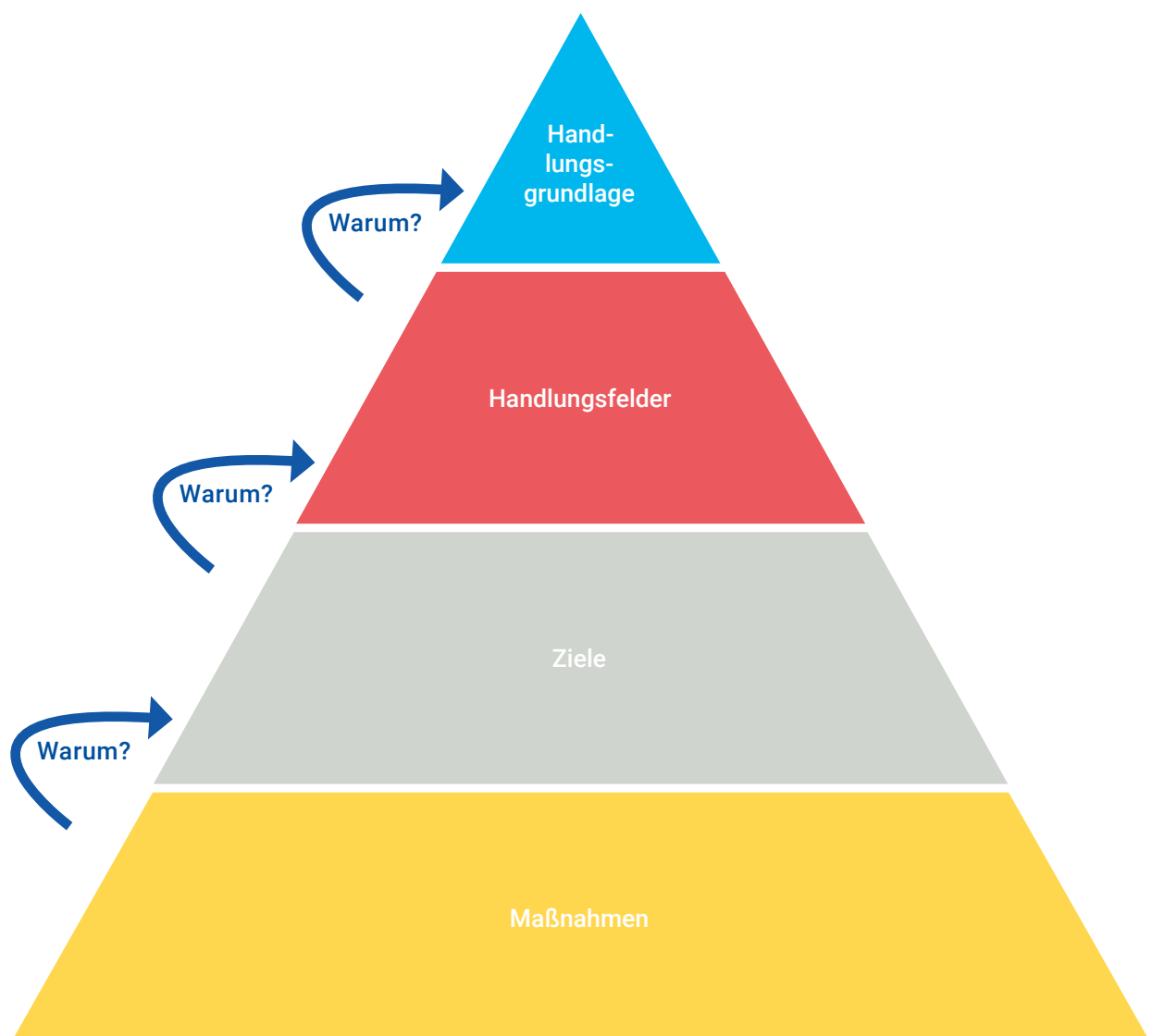
Wie sind wir?

Als Pfadfinder*innen im VCP verbinden wir Tradition und Moderne. Wir sind selbstbewusst und fühlen uns wertgeschätzt. Wir stehen für Freiheit, Gemeinschaft und Liebe zur Natur.

Die Handlungsgrundlage ist dabei sowohl nach innen (Mitglieder, Leiter*innen, Funktionär*innen, etc.) als auch nach außen (Partner*innen, Familien, Freund*innen, Stakeholder, etc.) gerichtet.

Die Pfadfindung, also der Prozess der Weiterentwicklung unseres Verbandes, dient dazu diesen Idealzustand zu erreichen. Sie legt den grundsätzlichen Weg vom aktuellen Zustand zum Zielzustand fest. Bei der Definition von Handlungsfeldern, Zielsetzungen und der Umsetzung von Maßnahmen innerhalb der Strategie muss immer klar ersichtlich sein, wie die einzelnen Komponenten in die Handlungsgrundlage einzahlen. Die Werte des Verbandes und christlichen Pfadfindens sind dabei die Wegweiser und bilden das Grundgerüst für den gesamten Weiterentwicklungsprozess.

Gerade bei größeren Projekten oder bei der täglichen Arbeit passiert es schnell, dass das eigentliche Ziel aus den Augen verloren wird. Deswegen ist es wichtig, sich immer wieder auf das Grundsätzliche hinter dem Prozess zu berufen und zu checken, ob die Maßnahmen oder das gesetzte Ziel auch in die Handlungsgrundlage einzahlen. Hier kann es praktisch helfen, sich immer wieder zu hinterfragen, warum etwas geplant, umgesetzt oder festgelegt wird.





Handlungsfelder

Wie kann unsere Handlungsgrundlage erreicht werden?



Strategie

In welche Richtung möchten wir gehen? Welche Ergebnisse möchten wir erzielen?



Handlungsgrundlage

Warum machen wir
Pfadfinder*innenarbeit?

Wie sieht mein idealer Verband aus?
Wo liegt unser Fokus?

Werte

Grundlegende Überzeugungen, die den
Rahmen für unsere Arbeit festlegen



Analyse

Situationsanalyse

Um einen strategischen Plan aufzustellen und die Handlungsgrundlage Wirklichkeit werden zu lassen, ist es wichtig zunächst zu wissen, wo ihr gerade steht. Hierfür sind unterschiedliche, ineinandergreifende Ansätze möglich, die eine verlässliche Analyse der IST-Situation ermöglichen.

Erhebung von Kennzahlen

Die Erhebung und Auswertung von quantitativen Kennzahlen stehen am Anfang jedes Entwicklungsprozesses. Anhand dieser Daten lassen sich Strategien ausarbeiten, Zwischentappen präzise vereinbaren und Veränderungen konkret einleiten. Kennzahlen können Zustände und Zustandsbeschreibungen präzise beschreiben und beurteilen: im zeitlichen Vergleich (Trends) als auch im Vergleich zu den konkreten Zielen der Pfadfindung. Sie können euch als Grundlage dienen, eure Schwerpunkte zu setzen und sind objektive Wegweiser, ob Maßnahmen und Aktionen erfolgreich sind und wo noch Potenzial vorhanden ist.

Beispiele für grundlegende Kennzahlen können dabei sein:

- Aktuelle Mitgliederzahlen
- Abfrage in den Regionen und Stämmen: Erreichte Kinder und Jugendliche gegenüber tatsächlichen (=angemeldeten) VCP-Mitgliedern
- Altersdurchschnitt im VCP-Land
- Zahlenmäßiges Verhältnis von Leiter*innen zu Kindern
- Regelmäßigkeit von Gruppenstunden
- Trends: Veränderungen in den letzten 5 Jahren (wenn Zahlen vorhanden sind)

Stakeholder-Analyse ⁴

Als Teil des Analyseprozesses ist es wichtig, die Schlüsselakteur*innen – Personen, Gremien, Ebenen, Organisationen, die euer Land und damit den Weiterentwicklungsprozess beeinflussen – zu kennen. Fragen, die ihr euch stellen könnt, um zu filtern, wer in diesem Prozess wie einbezogen werden sollte, können dabei folgende sein:

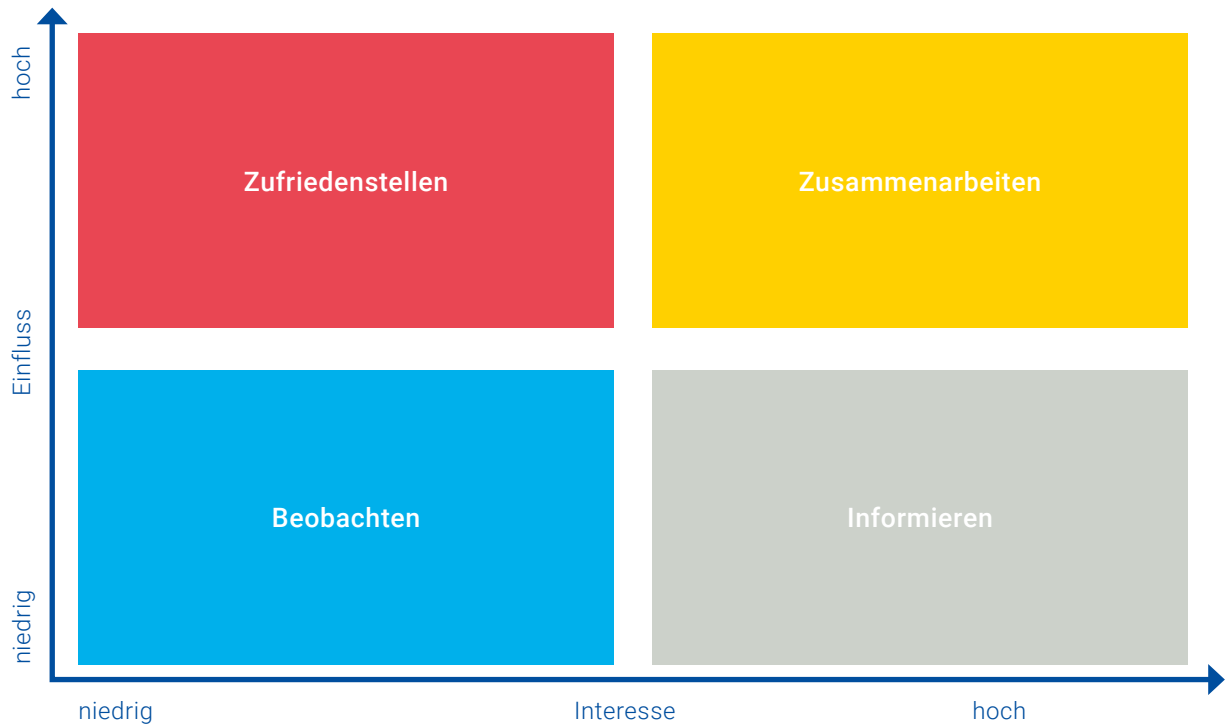
- Wer ist vom Ergebnis des Prozesses betroffen?
- Für wen könnte der Prozess einen besonderen Nutzen haben?
- Wen müssen wir mit besonderen Maßnahmen einbeziehen?
- Wer ist regelmäßig zu informieren?
- Wen müssen wir überzeugen?
- Wer kann dem Projekt schaden, wenn er*sie negativ eingestellt ist?
- Wo können wir auf Unterstützung hoffen?

Nachdem ihr eine Liste erstellt habt, könnt ihr den Einfluss und das Interesse am Erfolg eures Entwicklungsprozesses der Stakeholder „bewerten“. Wenn ihr eine sehr lange Liste an Stakeholdern identifiziert habt, könnt ihr euch auch nur auf die Akteur*innen konzentrieren, die den größten Einfluss auf den Prozess haben. Am Schluss solltet ihr auf vier bis sechs Schlüsselakteur*innen kommen, deren Meinung und Bedürfnisse ihr explizit in die weitere Planung aufnehmen möchtet.

⁴ Eser, F. et al. (2017): Vereins- und Verbandsentwicklung gestalten – Praxishilfe für die Beratung zu interkultureller Öffnung im organisierten Sport. Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hrsg.). Frankfurt am Main.

Stakeholder-Matrix

Um euch eine bessere Übersicht zu verschaffen, welche Stakeholder ihr wie in den weiteren Prozess einbinden könnt, ist eine Stakeholder-Matrix hilfreich. Hier wird bildlich dargestellt, wie einzelne Interessensgruppen am besten bedient werden können und es kann euch helfen, die wichtigsten Akteur*innen herauszufiltern.



Umfeldanalyse

Um die aktuelle Situation, den IST-Zustand festzuhalten, ist es zudem wichtig, den Blick auch nach Außen zu richten und die Umgebung sowie die sozialen Faktoren, die das VCP-Land beeinflussen können, zu analysieren.

Dabei können die folgenden Faktoren zu Rate gezogen werden:

- **Politik:** z.B. Unterstützung durch den Staat für Jugendverbände
- **Sozial:** Demographische Faktoren (z.B. Junge Menschen im Einzugsgebiet), Infrastruktur (Erreichbarkeit der Pfadfinder*innenarbeit)
- **Zielgruppe:** Was brauchen und wollen junge Menschen in eurem Land?
- **Wettbewerb:** Was bieten andere Jugendverbände an und welche Vorteile habt ihr ihnen gegenüber?

All diese Faktoren – Stakeholderanalyse, Umfeldanalyse, Kennzahlenanalyse – könnt ihr in einem ersten Ansatz für einen strategischen Plan anhand einer SWOT-Analyse kategorisieren. Diese bildet die Basis für euren Weiterbildungsprozess.

SWOT-Analyse

Um eine Standortbestimmung vorzunehmen, herauszufinden, wo die Stärken und Schwächen des Landes liegen und welche Chancen und Risiken zurzeit vorliegen, eignet sich eine SWOT-Analyse. Mit diesem Instrument können dann strategische Überlegungen wie bspw. Entwicklungsziele, wichtige Akteur*innen, zeitliche Planungen abgeleitet werden.

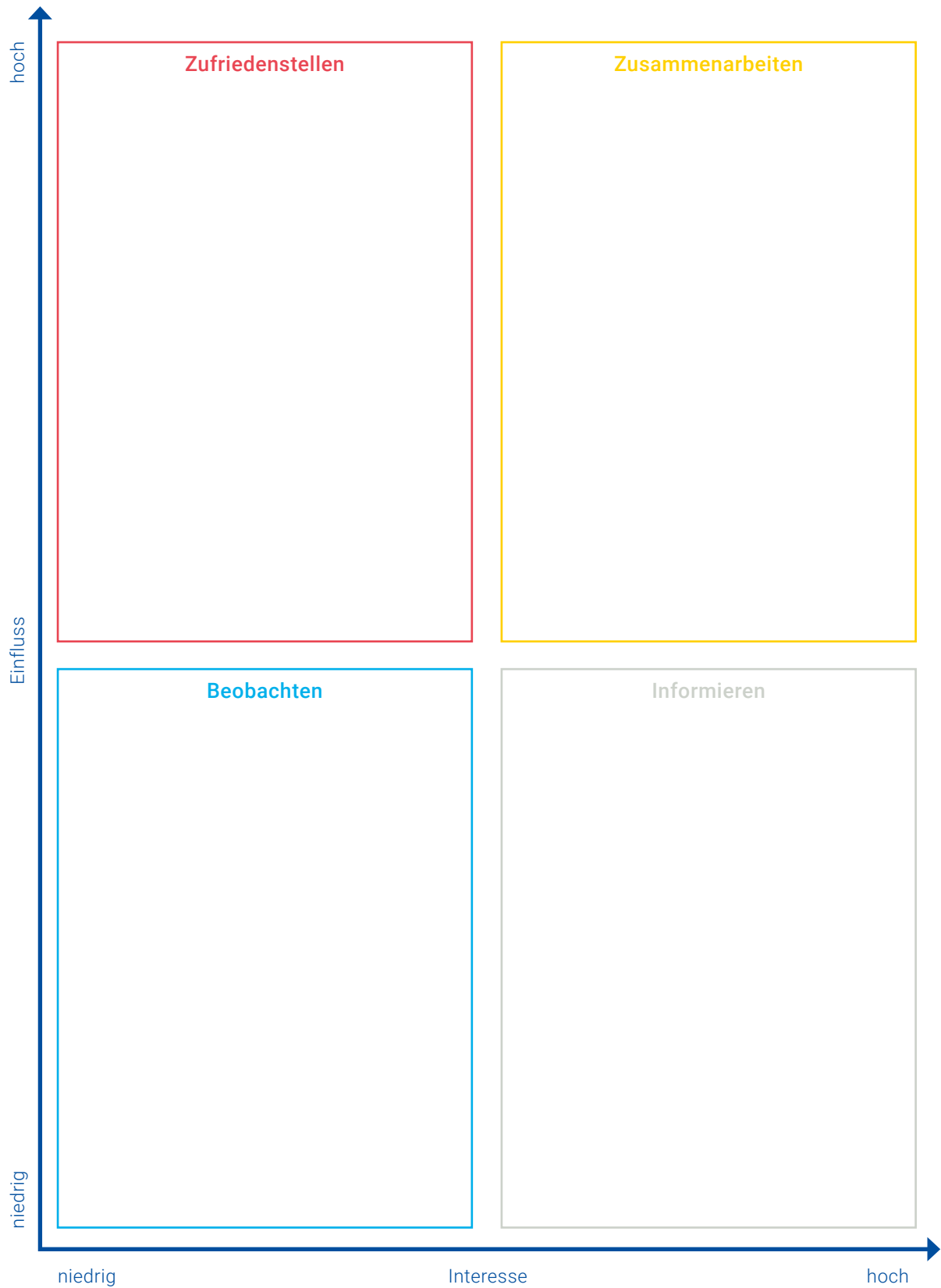
Matrix: SWOT-Analyse ⁵

S trengths Innere Stärken	Wo sind wir gut? Was sind unsere Stärken? <ul style="list-style-type: none">• Was hat uns durch unsere Geschichte hindurch bestehen lassen?• Welchen Werten fühlen sich unsere Mitglieder verbunden oder sogar verpflichtet?• Was macht uns einmalig?	W eaknesses Innere Schwächen	Was sind unsere Schwächen? <ul style="list-style-type: none">• Wo gibt es noch Entwicklungsbedarf?• Welche Schwachpunkte haben wir?• Wo liegen Fallen/Barrieren?• Welche Störungen behindern unseren Verband?• Welche Angebote sind besonders „umsatzschwach“?
O pportunities Äußere Chancen	Welche Möglichkeiten haben wir? <ul style="list-style-type: none">• Was sollten wir tun, um das Besondere auch nach außen zu tragen?• Gibt es im Umfeld unseres Verbandes Zielgruppen, für die wir gesonderte Angebote machen könnten?• Welche Trends gilt es zu verfolgen?• Wie können wir unser Umfeld nutzen?	T hreats Äußere Risiken	Welche Risiken könnten zukünftig auf uns zukommen? <ul style="list-style-type: none">• Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesellschaftlichen Trends kommen auf uns zu?• Was machen Wettbewerber*innen?• Gibt es Gesetzesänderungen?

⁵ Riesner & Braun Consulting (2014): Systematische Organisationsberatung im Kontext der Interkulturellen Öffnung im organisierten Sport. München.

Arbeitsblatt 3

Stakeholder-Analyse



Arbeitsblatt 4

SWOT-Analyse

Strengths (Innere Stärken)

Weaknesses (Innere Schwächen)

Opportunities (Äußere Chancen)

Threats (Äußere Risiken)

Strategie

Strategieentwicklung

Auf Grundlage eurer IST-Analysen, könnt ihr beginnen einen strategischen Plan zu entwickeln. Dieser basiert auf einer Strategie, die eure identifizierten Stärken hervorhebt und Bereiche, in denen Verbesserungs- bzw. Entwicklungspotenzial identifiziert wurde, stärkt. Diese Strategie ist die Basis für euren Projektplan und der „Pfad“ hin zu eurer landesspezifischen Pfadfindungsvision - wie sieht euer idealer Landesverband in der Zukunft aus und wie könnt ihr dieses Ideal erreichen?

Handlungsfelder

Die Strategieentwicklung beginnt mit der Festlegung von vier bis sechs Handlungsfeldern. Diese sind die Bereiche, auf die ihr euch im weiteren Prozess konzentriert und in denen ihr eure Schwerpunkte setzt. Sie können aus der Analyse der internen und externen Faktoren, die eure Arbeit beeinflussen abgeleitet werden. Grundlage zur Identifizierung der Handlungsfelder ist die SWOT-Analyse. Themen, welche hier immer wiederkehrend sind, werden zu „Überbegriffen“ zusammengefasst. Dabei ist es wichtig nicht zu sehr ins Detail zu gehen, sondern zunächst die „großen“ Bereiche, die ein Handeln erfordern, als Handlungsfelder zu identifizieren.

Als Rahmen und Grundlage dienen euch hierfür die Handlungsfelder der Pfadfindung. Sie wurden 2016 von der Bundesversammlung für den gesamten Verband und alle Ebenen beschlossen und stellen den Fokus unserer Arbeit dar.

Pfadfinder*in sein	2026 hat jede*r VCPe*r*in ein Bewusstsein, was Pfadfinden für sie und ihn persönlich bedeutet. Jede*r Einzelne ist ganz bewusst ein Teil der pfadfinderischen Bewegung. Die Pfadfinderischen Wurzeln, Traditionen sowie Grundlagen, wie die pfadfinderischen Methode, das Pfadfindergesetz und der christliche Glaube, sind dabei von zentraler Bedeutung.
VCP sein	2026 wird der VCP durch sein klares und deutliches Profil erkannt. Die Mitglieder identifizieren sich mit den Grundlagen, Zielen und dem Auftritt des VCP. Durch kluge Kooperationen und Vernetzungen mit Partner*innen wird der VCP beim Erreichen seiner Ziele unterstützt.
Zukunftsfähig sein	2026 zeigt sich der VCP mit gesunden finanziellen und personellen Ressourcen. Auf Risiken und gesellschaftliche Entwicklungen wird besonnen und mit Weitblick reagiert. Strukturen und Verhaltensweisen werden auf geeignete Art und Weise überprüft und – wenn sinnvoll – angepasst.
Vorbereitet sein	2026 hat jede*r, die*der sich im VCP engagiert, die besten Voraussetzungen, um dabei erfolgreich zu sein. Ausbildung, individuelle Förderung und Unterstützung spielen dabei eine besondere Rolle. Die Mitarbeiter*innen werden durch geeignete Angebote unterstützt, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Ein zentraler Baustein der pädagogischen Arbeit ist unsere Stufenkonzeption.
Offen sein	2026 wird der VCP in der Öffentlichkeit durch sein Wirken als tolerant, modern und aufgeschlossen wahrgenommen. Alle, die sich zu unseren Grundwerten bekennen, sind willkommen, Teil unserer Gemeinschaft zu sein. Menschen mit Einschränkungen haben teil.

Strategische Schwerpunktsetzungen

Wenn ihr eure Handlungsfelder identifiziert habt, könnt ihr darauf basierend eure strategischen Schwerpunkte festlegen. Diese sind spezifischer als die weitgefassten Handlungsfelder und zielen auf klar definierbare Ergebnisse, welche die Teilbereiche eurer Handlungsfelder abdecken. Zur Umsetzung eurer Schwerpunkte können zudem erste Maßnahmen aufgelistet werden. Dies können Handreichungen, Methoden, Schulungen, Veranstaltungen und vieles mehr sein – konkrete Aktionen, die umgesetzt werden können, um eure Schwerpunkte mit Leben zu füllen. Maßnahmen sind dabei nicht in Stein gemeißelt und können den Anforderungen und den Umständen angepasst, erweitert oder auch durch andere Ideen ersetzt werden.

Ziele der Pfadfindung

Die strategischen Ziele unseres Verbandes wurden im Rahmen der Pfadfindung 2018 von der Bundesversammlung beschlossen. Sie wurden auf Grundlage verschiedener Befragungen, drei Regionalkonferenzen mit über 200 VCPe*r*innen und unterschiedlicher Gremienbeteiligung entwickelt und geben die Richtung für die Arbeit aller Ebenen unseres Verbandes vor. Denn nur, wenn wir alle an einem Strang ziehen, können wir unsere Ziele auch erreichen. Somit können die Pfadfindungsziele als Orientierungs- und Ausgangspunkt und auch als Inspiration für eure Schwerpunktsetzungen im VCP-Land dienen.

Übergeordnete Ziele	Wir sind ein wachsender Verband. In 2026 haben wir 20.000 mehr Mitglieder in unseren Gruppen vor Ort. Partizipation und Beteiligung ist im VCP für alle Mitglieder möglich. Unsere Kommunikation im Verband ist so aufgebaut, dass jede*r schnell und direkt notwendige Informationen erhält.
Pfadfinder*in sein	Wir überprüfen immer wieder, ob unser Handeln pfadfinderischen Grundsätzen entspricht. Lebenslanges Pfadfinden: Wir haben ein tragfähiges und attraktives Konzept für Erwachsene im Verband.
VCP sein	Wir können als Verband die Bedeutung des „C“ erklären hinsichtlich der Bedeutung der Zugehörigkeit zur evangelischen Kirche und der Bedeutung der Erfahrungen mit Glauben im gelebten Alltag. Die Rolle von Erwachsenen als Unterstützung für junge Menschen im Verband ist geklärt. Wir haben auf allen Ebenen Partnerschaften mit kirchlichen Organisationen. Der rdp e.V. steht für „Pfadfinden in Deutschland“. Als Teil davon hat der VCP sein spezifisches Profil. Wir sind erlebbarer und einflussreicher Teil einer gemeinsamen pfadfinderischen Organisation. Die Anwendung der pfadfinderischen Methode und die internationale Arbeit stärken die Persönlichkeitsentwicklung deutlich. Wir sind erkennbarer Vertreter der Interessen junger Menschen im politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Wir lösen bestehende Widersprüche zwischen der Stufenkonzeption und der Verbandsrealität auf.
Zukunftsfähig sein	Wir betreuen die Leitungen der Stämme intensiv und flächendeckend. So fördern wir junge Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung und in ihrem Aufgabenbereich. Auf Landes- und Bundesebene werden zusätzliche, bisher nicht erschlossene Finanzquellen genutzt. Es gibt eine klare Aufgaben- und Ressourcenverteilung zwischen Bundes- und Landesebene.
Vorbereitet sein	Wir schulen alle unsere Mitarbeitenden vor oder zeitnah nach der Übernahme ihrer Verantwortung spezifisch. Grundlage ist die Schulungsrahmenkonzeption. Wir haben klare Anforderungen an einzelne Leitungsrollen auf Landes- und Bundesebene.
Offen sein	Wir verbessern die Möglichkeiten der Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen an allen Aktivitäten deutlich. Wir werden vielfältiger in unserer Mitgliederstruktur.

Seid SMART

Ob ihr eure gesetzten Schwerpunkte am Ende auch erfolgreich bearbeitet habt, könnt ihr nur dann erkennen, wenn ihr zu Beginn klare Kriterien aufgestellt habt, an denen ihr euren Erfolg messen könnt. Vage und ungenaue Beschreibungen können euch im Ungewissen darüber lassen, was ihr schon erreicht habt und, ob noch weitere Maßnahmen zum Erreichen eures Vorhabens erforderlich sind. Eine kleine Hilfe hierfür kann dabei das Akronym SMART (zu deutsch: clever) sein.

S pezifisch	Ist euer Vorhaben genau formuliert?
M essbar	Können wir objektiv erkennen, ob wir unseren Schwerpunkt erfolgreich bearbeitet haben?
A ktiv beeinflussbar	Kann der Erfolg unseres Vorhabens vom Verband/von den Verantwortlichen beeinflusst werden?
R ealistisch	Ist unser Vorhaben zwar anspruchsvoll, aber auch erreichbar?
T erminiert	Sind Termine klar festgelegt?

Beispiel:

<p>Pfadfindungsziel: Wir sind ein wachsender Verband. In 2026 haben wir 20.000 mehr Mitglieder in unseren Gruppen vor Ort.</p> <p>Schwerpunkt im VCP-Land Wir möchten bis 2026 unserer Mitgliedszahlen um 10% steigern.</p> <p>Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wir haben ein Quereinsteiger*innenkonzept.• Wir bieten Schnuppertage an und machen hierfür Werbung an Schulen.• Wir erheben Daten in den Stämmen, um herauszufinden, wie groß die Spanne zwischen erreichten und angemeldeten Pfadfinder*innen ist und ziehen hieraus Konsequenzen.• Und vieles mehr.

Meilensteine

Bei umfassenderen Vorhaben, die mehrere Unterschritte und eine Vielzahl an Maßnahmen beinhalten, können zudem Meilensteine sinnvoll sein. Diese können euch bei der Kontrolle, ob ihr euch auf dem richtigen Weg befindet, helfen und größere Vorhaben in mehrere kleine Bausteine unterteilen.

Beispiel:

Pfadfindungsziel:

Wir verbessern die Möglichkeiten der Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen an allen Aktivitäten deutlich.

Schwerpunkt im VCP-Land

Wir erstellen ein Konzept für Landes- und Regionslager, um Menschen mit Beeinträchtigungen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Maßnahmen:

- Analyse der Ausgangslage
- Erhebung der vorhandenen Ressourcen
- Zusammenstellung des Projektteams
- Einholung von Spezialwissen von betroffenen Personen
- ...

Mitbestimmung

Um Veränderungen und Weiterentwicklung erfolgreich zu implementieren und so gesteckte Vorhaben zu erreichen, müssen alle an einem Strang ziehen. Alle Ebenen müssen mitgenommen, ihre Meinungen einbezogen und regelmäßig informiert werden. Eine Arbeitsgruppe oder auch Landesleitung können die gesetzten Schwerpunkte nicht alleine angehen. Die Umsetzung der Maßnahmen muss auf allen Ebenen erfolgen. Deswegen ist es wichtig, dass der Weiterentwicklungsprozess von allen akzeptiert und zu ihrem eigenen Prozess wird.

Formate, bei denen das Land zu unterschiedlichen Zeitpunkten miteinbezogen und die „Schwarmintelligenz“ genutzt werden kann, um beispielsweise Schwerpunkte festzulegen, die Akzeptanz zu steigern und Maßnahmen zu entwickeln, können sein:

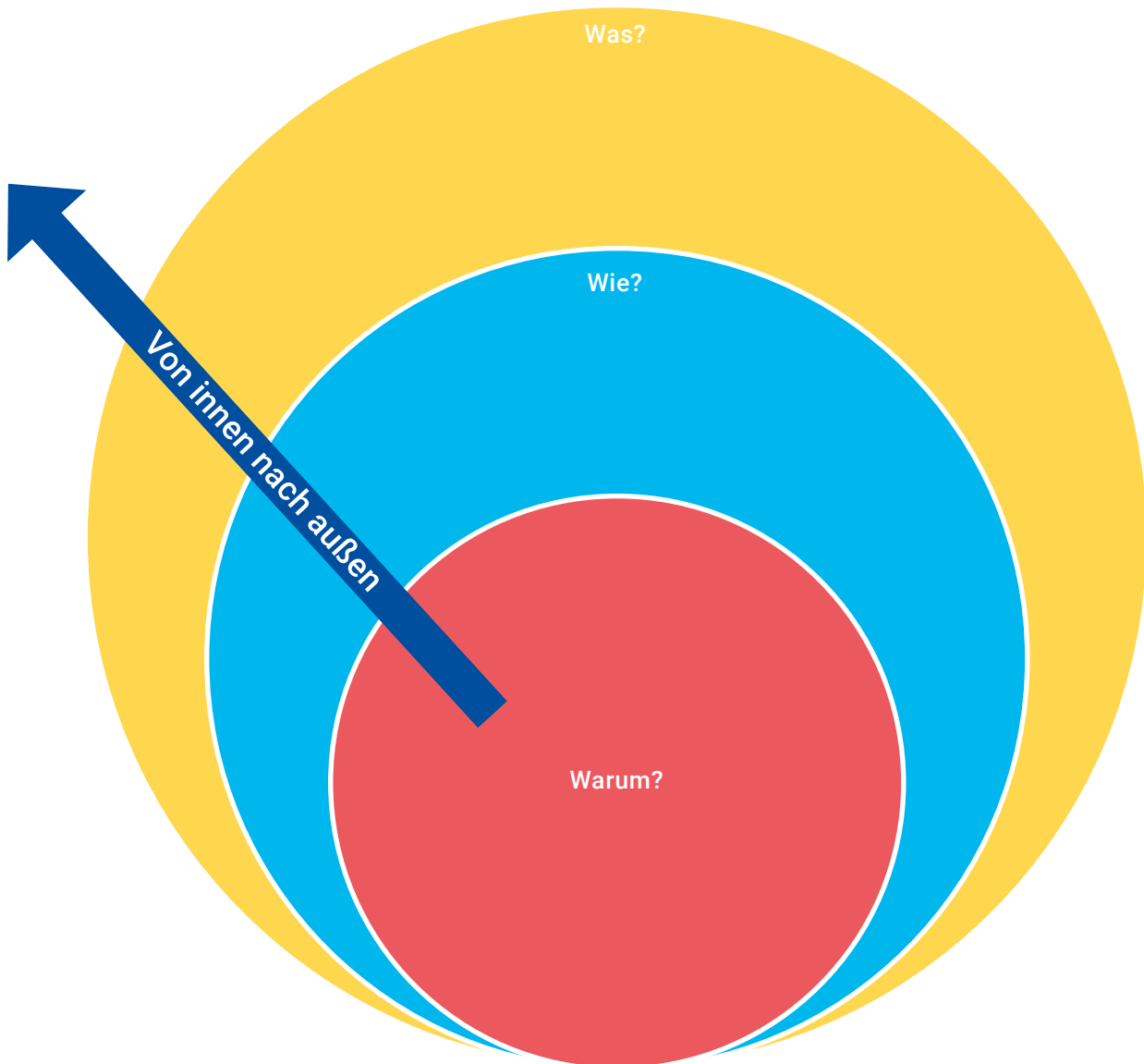
- Offene Diskussionsrunden
- Regionalwerkstätten
- Umfragen
- Themenzentrierte Fokusgruppen
- Einrichtung einer Feedbackstelle
- Regelmäßige Informationen auf Landes- und Regionsversammlungen und -räte
- Social Media Präsenz
- ...

Gemeinsamer Auftakt

Zusätzlich zu Formaten der Mitbestimmung und zum Meinungsaustausch während der Strategiefindung, insbesondere mit den identifizierten Stakeholdern, ist nun einer der kritischsten Zeitpunkte gekommen. Bei einem großangelegten Prozess, der das Land und seine Arbeit in den nächsten Jahren prägt, ist es unerlässlich, ihn vom höchsten beschlussfassenden Gremium des Landes, der Landesversammlung, beschließen zu lassen. Ein gemeinsam getroffener Beschluss steigert die Selbstverpflichtung der Regionen und Stämme an den gesteckten Zielen zusammen zu arbeiten und erhöht die Legitimation des Prozesses. Ein gemeinsamer Auftakt als Teil der Landesversammlung, als eigene Veranstaltung oder dezentral als regionale Veranstaltung können helfen, das Land nochmal einzustimmen auf die gemeinsame Reise, aber auch Ängste und Kritik aufzunehmen und darauf reagieren zu können.

Bei der Kommunikation der Strategie und zur Förderung des Gemeinschaftsgefühls- „wir ziehen alle am gleichen Strang“ – ist der Goldene Kreis nach Simon Sinek hilfreich. In diesem ist dargestellt, dass es zur Überzeugung und Motivation von Menschen nicht in erster Linie um das „Was“ und „Wie“ geht, sondern die emotionale Komponente des „Warum“ im Mittelpunkt stehen sollte- Warum brauchen wir einen Weiterentwicklungsprozess? Warum ist es so wichtig? Warum braucht der Prozess deine Unterstützung? Nur, wenn das „Warum“ bei Menschen ankommt, kann der Prozess erfolgreich sein.

Der Goldene Kreis nach Simon Sinek ⁶



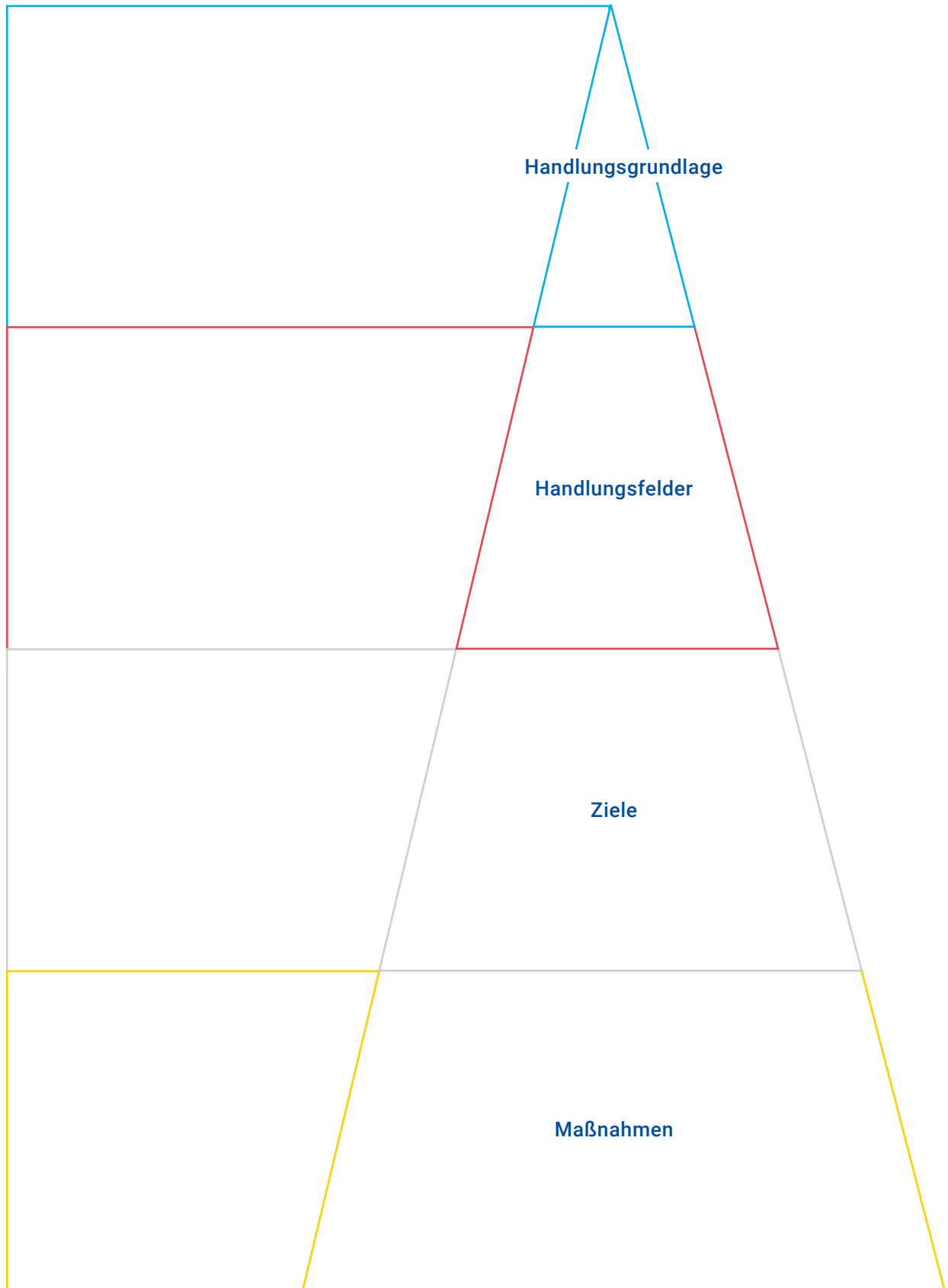
Pfadfindung – Werkzeugkasten für VCP-Länder

- Warum brauchen wir einen Weiterentwicklungsprozess?
- Wie wurde die Strategie entwickelt und wie wird sie umgesetzt?
- Was beinhaltet die Strategie?
- Was bedeutet die Strategie für das Land und seine Mitglieder?

⁶ Quelle: Sinek, S. (2011): Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action. Penguin Books Ltd. London.

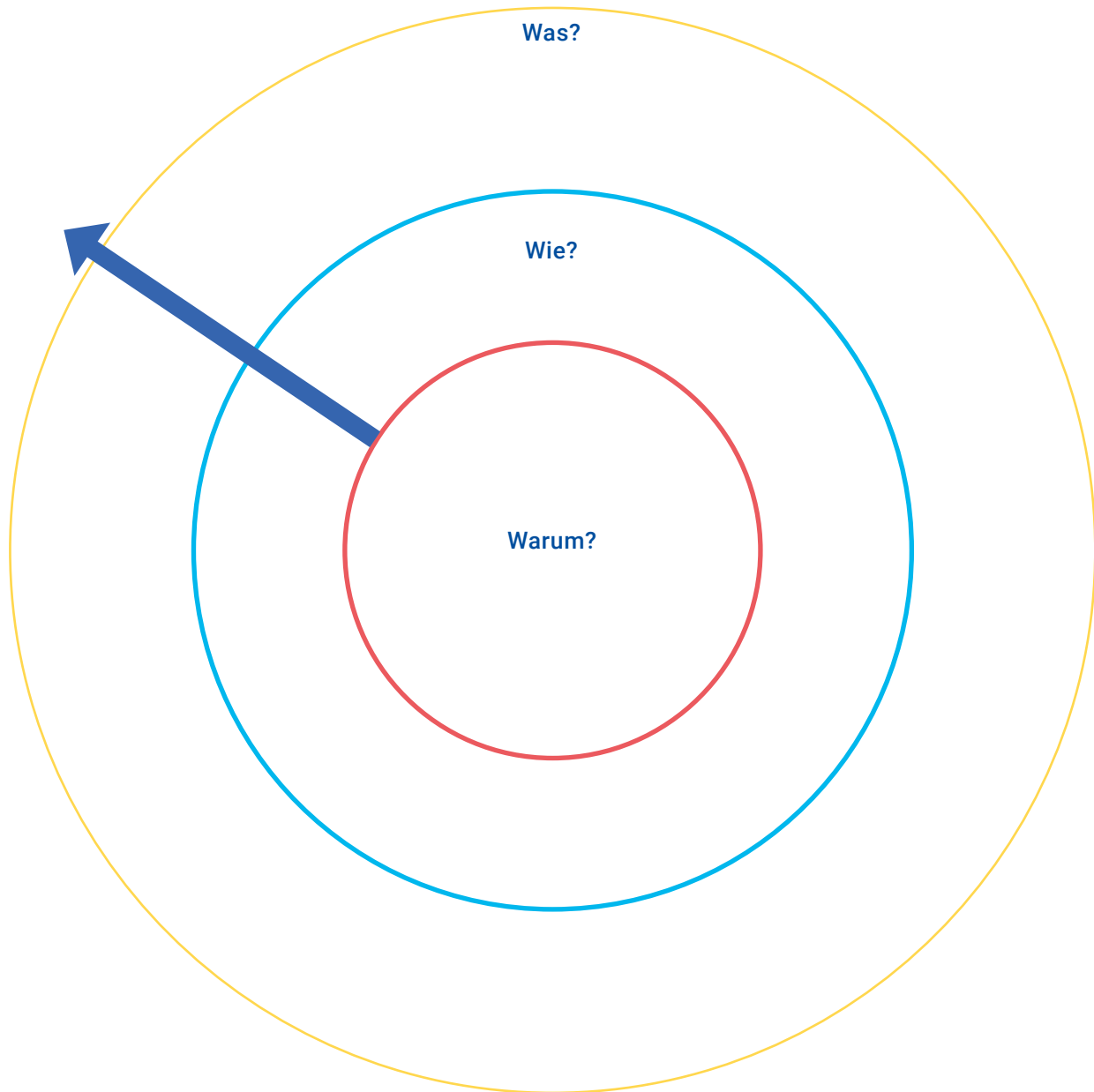
Arbeitsblatt 5

Strategiepyramide



Arbeitsblatt 6

Der Goldene Kreis



Arbeitsblatt 7

Methode: „Kopfstandtechnik“ ⁷

Die Kopfstandtechnik ist eine einfache und kreative Möglichkeit Lösungen auf offene Fragen zu finden und so Maßnahmen zur Erreichung eurer Vorhaben zu entwickeln. Sie nutzt dabei eine besondere Eigenschaft der meisten Menschen aus: Das negative Denken fällt oft leichter als positive Aspekte eines Themas zu finden.

Mit der Kopfstandtechnik erschließt man sich die Lösung einer Fragestellung quasi „durch die Hintertür“:

1. Problem oder Aufgabenstellung in Frageform definieren
2. Fragestellung umkehren
3. Lösungen für die umgekehrte Fragestellung finden (= negative Lösungen finden)
4. Lösung umkehren (= negative Lösungen in positive umwandeln)

Beispiel:

Ihr sucht kreative Lösungen für zurückgegangene Mitgliederzahlen. Eine – sehr einfache – Fragestellung könnte dabei lauten:

- „Wie können wir unsere Mitgliederzahlen erhöhen?“

Varianten auf Grundlage der Kopfstandtechnik sind beispielsweise:

- „Warum sind Jugendliche lieber Mitglied bei anderen Vereinen?“
- „Wir erreichen nicht genügend junge Menschen!“

Eine einzelne Fragestellung kann bei Negativierung ganz unterschiedliche Aspekte hervorrufen, welche in Ideen für konkrete Maßnahmen enden können.

WICHTIG: Wenn ihr eine Fragestellung umkehrt, muss die ursprüngliche Frage umformuliert und nicht einfach die Worte „nicht“ oder „kein“ davorgesetzt werden, denn unser Unterbewusstsein nimmt solche Worte oft gar nicht wahr.

Kopfstandtechnik	
Offene Fragestellung	
Fragestellung umkehren	
Negative Lösungen	
Umwandlung	

⁷ Quelle: Eser, F. et al. (2017): Vereins- und Verbandsentwicklung gestalten – Praxishilfe für die Beratung zu interkultureller Öffnung im organisierten Sport. Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hrsg.). Frankfurt am Main.



Umsetzung

Umsetzung

Nachdem die Handlungsfelder festgelegt, eure Schwerpunkte entwickelt und Maßnahmen erarbeitet wurden, ist die Planungs- und Strategiephase abgeschlossen. Im nächsten Schritt geht es daher um die Umsetzung. Hierfür empfiehlt es sich, einen Projektplan aufzustellen, der abhängig von der Anzahl der Schwerpunkte und Maßnahmen, auch in mehrere Teilbereiche oder in kleinere zeitliche Abschnitte gegliedert sein kann. So ist es leichter den Überblick zu behalten und zu sehen, wann Maßnahmen beginnen sollen und auch, wann ein Bereich abgeschlossen ist.

Generell beinhaltet ein Projektplan:

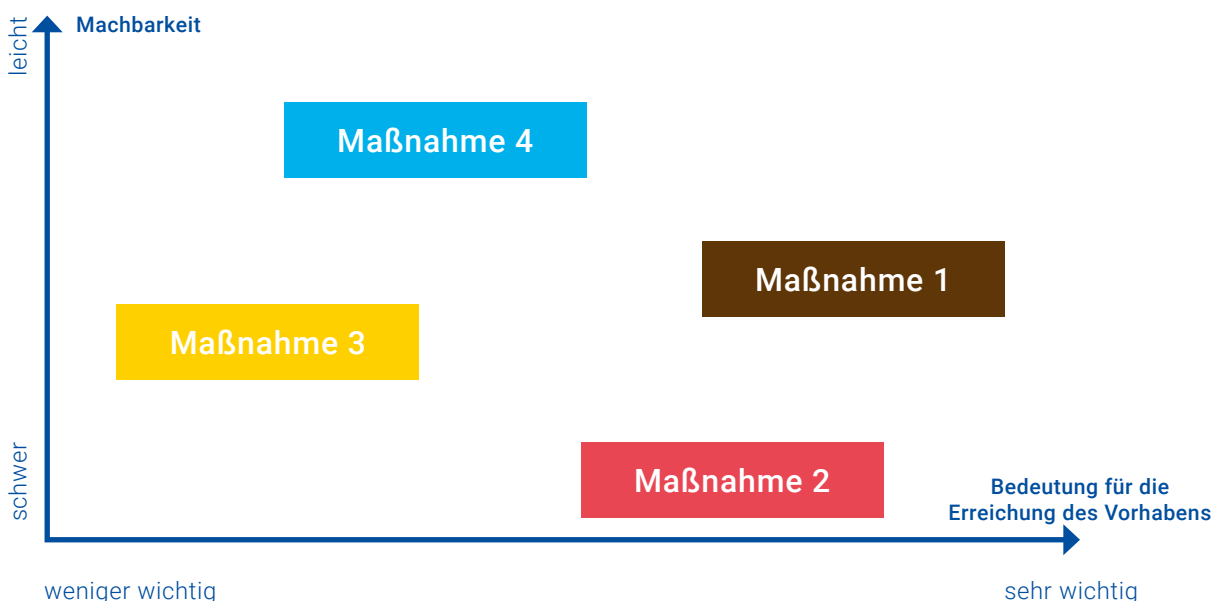
- Geplante Maßnahmen zum Erreichen eurer Vorhaben
- Zeitfenster und Ebene, auf welchen die Maßnahmen durchgeführt werden
- Definition der Verantwortlichen der Maßnahmen
- Meilensteine, anhand derer der Fortschritt überprüft werden kann

Viele Aufgaben, wenig Zeit – Eine Variante der „Eisenhower-Matrix“

Viele Ideen, viele Ziele, aber nicht genug Ressourcen- mit welchen Aufgaben und Maßnahmen sollen wir beginnen und was können wir auch weglassen lassen? Eine Entscheidungshilfe kann die „Eisenhower-Matrix“ sein.

Dabei werden Maßnahmen bzw. Aktionen nach den Faktoren „wichtig“ und „dringend“ sortiert. Solche Maßnahmen bzw. Aktionen, die ihr als besonders wichtig und dringend kategorisiert, sollten sofort und vorrangig angegangen werden. Maßnahmen und Aktionen, die zwar wichtig sind, aber noch etwas Zeit haben bis sie angegangen werden müssen, können terminiert und erledigt werden, wenn ihr dafür Zeit habt. Dringende, aber nicht ausschlaggebende Aktionen bzw. Maßnahmen, können entweder delegiert oder selbst schnell erledigt werden, wenn Zeit vorhanden ist. Am wichtigsten ist jedoch zu beachten, dass Maßnahmen, die sich als weder dringend noch wichtig herausstellen einen ganz besonderen Platz bekommen – im Papierkorb.




Diese Methode kann euch helfen, eine zeitliche Übersicht und damit den ersten Schritt hin zu einem Projektplan zu erstellen und gleichzeitig Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.



Arbeitsblatt 8

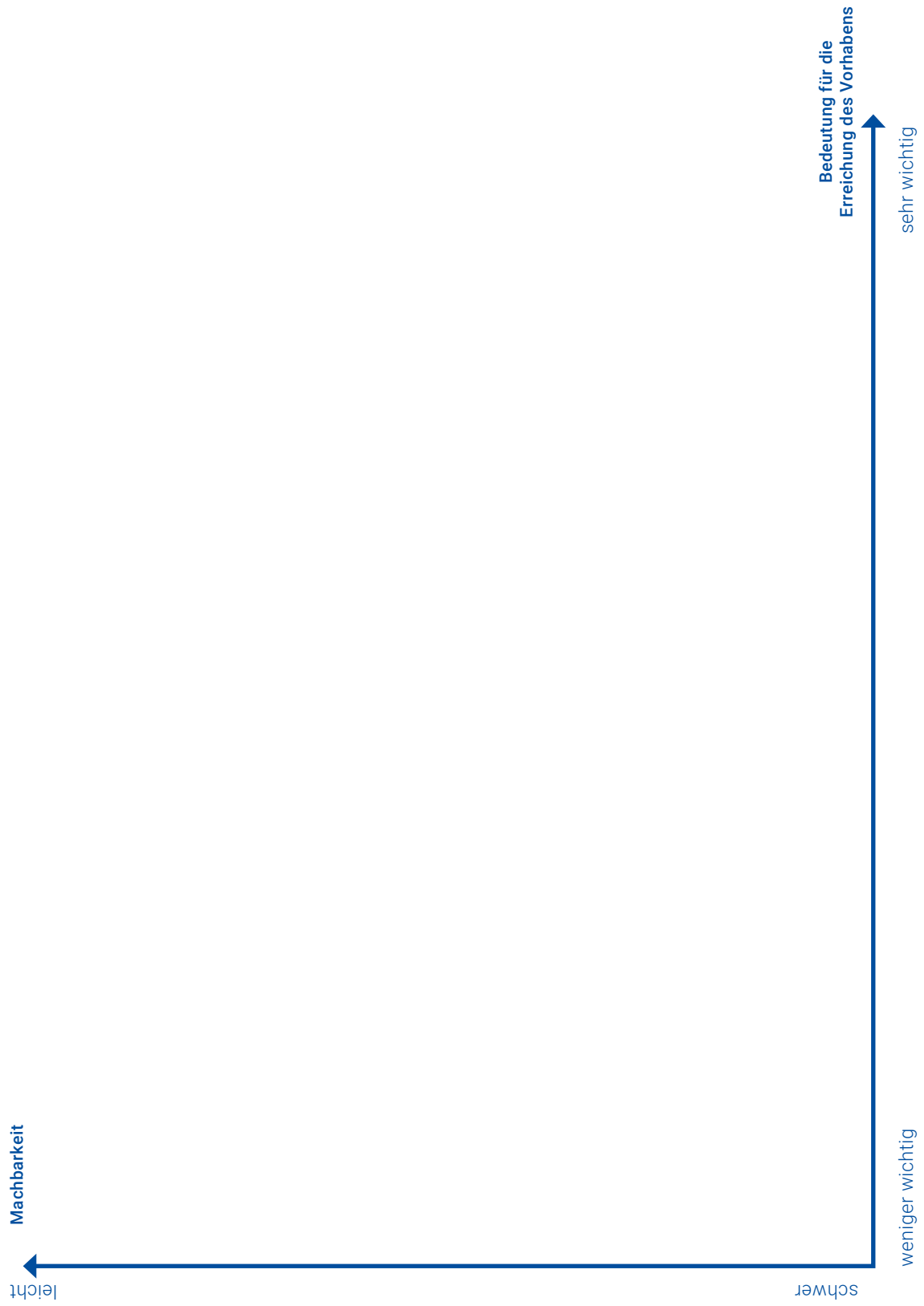
Projektplanaufstellung

Projektplan XXX									
Handlungsfeld	Pfadfindungsziel	Schwerpunkt	Maßnahme	Zeitfenster	Meilensteine	Status	Zuständigkeit	Ebene(n)	
Handlungsfeld 1	Ziel A		1. Maßnahme 2. Maßnahme 3. Maßnahme	Monat / Jahr Monat / Jahr Monat / Jahr		Grün Orange Rot			
	Ziel B		1. Maßnahme 2. Maßnahme	Monat / Jahr Monat / Jahr		Orange Rot			
Handlungsfeld 2	Ziel A		1. Maßnahme 2. Maßnahme	Monat / Jahr Monat / Jahr		Grün Grün			
	Ziel B		1. Maßnahme 2. Maßnahme	Monat / Jahr Monat / Jahr		Orange Rot			
	Ziel C		1. Maßnahme 2. Maßnahme 3. Maßnahme	Monat / Jahr Monat / Jahr Monat / Jahr		Orange Orange Grün			
Handlungsfeld 3	Ziel A		1. Maßnahme 2. Maßnahme 3. Maßnahme	Monat / Jahr Monat / Jahr Monat / Jahr		Rot Rot Orange			

-  Abgeschlossen
-  In Arbeit
-  Noch nicht begonnen

Arbeitsblatt 9

Eisenhower-Matrix



Arbeitsblatt 10

SMARTe Ziele

Schwerpunktsetzung	SMART	JA	Indikator(en)	Kommentare
Schwerpunkt	Spezifisch			
	Messbar			
	Aktiv beeinflussbar			
	Realistisch			
	Terminiert			
Schwerpunkt	Spezifisch			
	Messbar			
	Aktiv beeinflussbar			
	Realistisch			
	Terminiert			
Schwerpunkt	Spezifisch			
	Messbar			
	Aktiv beeinflussbar			
	Realistisch			
	Terminiert			
Schwerpunkt	Spezifisch			
	Messbar			
	Aktiv beeinflussbar			
	Realistisch			
	Terminiert			
Schwerpunkt	Spezifisch			
	Messbar			
	Aktiv beeinflussbar			
	Realistisch			
	Terminiert			



Kontrolle

Kontrolle

Der Plan steht und die Umsetzung ist in vollem Gange. Doch wie kann sichergestellt werden, dass ihr auf dem richtigen Weg seid, eure Vorhaben auch zu erreichen und nicht irgendwo falsch abgebogen seid? Wie kann gemessen werden, ob ihr noch „im Plan“ seid? Um euch die Kontrolle und Bewertung zu erleichtern, ist es wichtig, euch bereits in der Planungsphase damit zu beschäftigen. Wenn ihr dem Akronym SMART gefolgt seid, habt ihr euch bereits folgende Fragen gestellt: „Was möchten wir bewerten?“ und „Wie wollen wir etwas bewerten?“. Kontrolle sollte dabei in regelmäßigen Intervallen stattfinden, sodass ihr eure Fortschritte feiern, auf unvorhergesehene oder ungeplante Hindernisse reagieren und neue Ideen und Möglichkeiten aufnehmen könnt.

Meilensteine

Eure ersten Indikatoren für den Erfolg eurer Strategie sind eure gesetzten Meilensteine. Diese sind im Projektplan festgehalten und können so regelmäßig überprüft werden. Wichtig ist dabei, dass ihr euren Landesverband regelmäßig über den aktuellen Stand informiert, z.B. auf den Landesräten oder Landesversammlungen, um so die Unterstützung eures Landes bei Vorhaben, die nicht im Zeitplan liegen, zu sichern, aber auch zusammen Erfolge zu feiern.

Weitere Indikatoren

Weitere Indikatoren sind Kennzahlen, mit denen Informationen gesammelt werden können, die helfen

- **Fortschritt des Vorhabens zu messen und darauf aufbauend**
- **fundierte Entscheidungen zu treffen, die den Prozess optimieren**

Diese müssen, anders als der Name vermuten lässt, nicht unbedingt in „Zahlen“ ausgedrückt, sondern können auch qualitativ erhoben werden. Sie müssen jedoch klar mit einem Vorhaben bzw. Schwerpunkt verbunden und aussagekräftig sein.

Fragen, die euch bei der Festlegung der Kennzahlen helfen können sind:

- **Können wir die notwendigen Daten erheben?**
- **Hilft uns die Kennzahl dabei Entscheidungen zu treffen?**
- **Stehen Kosten und Nutzen der Datenerhebung für diese Kennzahl im Gleichgewicht?**

Erhebungsmethoden

Umfragen

Mitgliederbefragungen können eine gute Methode sein, um zu überprüfen, ob z.B. der Entwicklungsprozess in allen Ebenen gelebt wird, ob Maßnahmen und Programme angekommen sind und auch, welche Unterstützung noch notwendig ist. Die Fragebögen können dabei für alle Mitglieder online gestellt oder versendet werden oder auch nur für bestimmte Zielgruppen (Gruppenleitungen, Stammesleitungen, unterschiedliche Altersstufen etc.) zugänglich gemacht werden.

Mitgliederstatistiken

Dies Daten können über VEWA bzw. eVEWA erhoben und anschließend ausgewertet werden. Die Daten geben hierbei z.B. einen guten Aufschluss über Veränderungen bei der Altersstruktur, Mitgliederwachstum oder die regionale Verteilung.

Interviews

Qualitative Interviews sind zeitaufwändiger und erfordern mehr Hintergrundwissen als die beiden anderen vorgestellten Methoden. Sie erzielen jedoch auch detailliertere Ergebnisse, insbesondere bei vorher definierten, qualitativen Kennzahlen. Interviews können dabei mit Verantwortlichen unterschiedlicher Handlungsfelder, aber auch z.B. mit „externen“ Entscheidungsträger*innen geführt werden, wie beispielsweise Vertreter*innen eurer Landeskirche, um einen Blick von außen auf mögliche Veränderungen in der Wahrnehmung des Verbandes in die Kontrolle aufzunehmen.

Beispiele:

Kennzahl	Handlungsfeld	Ziel	Erhebungsmethode
In 2022 haben wir 5.000 mehr Mitglieder in unseren Gruppen vor Ort.	Übergeordnete Ziele	Wir sind ein wachsender Verband. In 2026 haben wir 20.000 mehr Mitglieder in unseren Gruppen vor Ort.	Daten aus unserer Mitgliederverwaltung VEWA
In 2022 haben 90 % unserer Gruppen ein Programm etabliert, bei welchem Diversität und Vielfalt im Mittelpunkt stehen.	Offen sein	Wir werden vielfältiger in unserer Mitgliederstruktur.	Umfrage unter Landes- und Gruppenleitungen

Probleme

Solltet ihr bei einem Meilenstein merken, dass ihr noch nicht so weit seid, wie im Plan angestrebt oder ihr Probleme damit haben, an die richtigen Daten zur Messung zu gelangen, können folgende Fragen hilfreich sein:

- Sind unsere Maßnahmen zielgerichtet?
- Haben wir unsere Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt?
- Ist der fehlende Fortschritt auf fehlende Kommunikation zurückzuführen?
- Kommen wir nicht an die Daten heran, die wir erheben möchten?
- Werden die Meilensteine richtig gemessen?
- Interpretieren wir die Daten richtig?
- Ist das Vorhaben, das mit dem Meilenstein einhergeht, noch relevant für mein Land?

Diese Fragen können euch helfen, mögliche Stolperfallen zu identifizieren und mit den Verantwortlichen für das Vorhaben in einen konstruktiven Dialog zu gehen.

Überwachung oder Bewertung

Wichtig ist zwischen der „Überwachung“ der Umsetzung und der „Bewertung“ der Strategie zu unterscheiden. Dabei können euch unterschiedliche Faktoren behilflich sein:

	Überwachung	Bewertung
Zeitschiene	Kontinuierliches Einholen von Informationen und Erhebung von Daten	Regelmäßige Überprüfung an kritischen Stellen des Prozesses (Abschluss, Während des Projektes, Übergang neue Phase etc.)
Schwerpunkt	Bewertung der Ergebnisse (Output)	Bewertung der Wirkung (Outcome)
Ziel	Fortschrittsmessung Fragen: Wird die Strategie wie geplant umgesetzt? Sind wir auf dem richtigen Weg unsere Pläne zu erfüllen?	Reflexion und Korrektur Fragen: Resultieren die Maßnahmen darin, dass die Vorhaben erreicht und wir unserer Handlungsgrundlage näherkommen? Ist der Weiterentwicklungsprozess erfolgreich?
Akteur*innen	Projektteam	Unterschiedliche Menschen aus dem Projektteam, der Landesleitungsgremien und Mitglieder, die von dem Prozess profitieren sollen
Ergebnisse	Kann zu leichter Anpassung der Maßnahmen führen	Kann zu Änderung der Strategie führen

Behaltet immer „das große Ganze“ im Hinterkopf - eure Handlungsgrundlage – euer Idealbild der Zukunft. Eine Strategie ist nicht in Stein gemeißelt. Die Welt verändert sich ständig, eure Ressourcen und Prioritäten ändern sich mit. Eure Strategie kann und muss sich an solche Veränderungen anpassen, um eure Handlungsgrundlage zu erreichen. Somit ist ein Entwicklungsprozess auch immer ein Kreislauf aus Strategie – Umsetzung – Evaluation.



Quellenverzeichnis Impressum

Dieser Werkzeugkasten ist auf Grundlage der Handreichung „Planning for 2023 and beyond. A strategic planning, monitoring and evaluation kit for National Scout Organizations“ (2019) der World Organization of the Scout Movement (WOSM) entstanden.

Weitere Quellen:

- Eser, F. et al. (2017): **Vereins- und Verbandsentwicklung gestalten – Praxishilfe für die Beratung zu interkultureller Öffnung im organisierten Sport.** Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (Hrsg.). Frankfurt am Main.
- Litke, H., Kunow, I. und H. Schulz-Wimmer (2015): **Projektmanagement.** Haufe Verlag. Freiburg.
- Portny, S. (2019): **Projektmanagement für Dummies.** WILEY-VCH Verlag. Weinheim
- Riesner & Braun Consulting (2014): **Systematische Organisationsberatung im Kontext der Interkulturellen Öffnung im organisierten Sport.** Fortbildungsveranstaltung München.
- Robert Bosch Stiftung (2014): **Engagement braucht Leadership. Stärkung von Vereinen und ihren Vorständen als Zukunftsaufgabe.** Stuttgart.
- Shapiro, J. (2018): **Strategic Planning Tool Kit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation** (Hrsg.). Southdale.
- Sinek, S. (2011): **Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action.** Penguin Books Ltd. London.

Herausgegeben von Steuerungsgruppe Pfadfindung des Verbandes Christlicher Pfadfinderinnen und Pfadfinder (VCP) e.V.

Verantwortliches Mitglied im Vorstand:

Natascha Sonnenberg

Redaktion: Johanna Mixsa, Lena Dohmann, Steuerungsgruppe Pfadfindung

Layout: agentur.zilu, Mainz | agentur-zilu.de

Stand: September 2020

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung vorbehalten. Kopien für den individuellen Gebrauch in der pädagogischen Arbeit sind erwünscht. Die Nutzung ist nur unter Angabe folgender Quelle gestattet:

Verband Christlicher Pfadfinderinnen und Pfadfinder (2020). Werkzeugkasten Pfadfindung für VCP-Länder. Kassel.

Der VCP ist Mitglied im Ring Deutscher Pfadfinderinnenverbände (RDP) und im Ring deutscher Pfadfinderverbände (RdP) und über diese im Weltbund der Pfadfinderinnen (WAGGGS) und in der Weltorganisation der Pfadfinderbewegung (WOSM). Darüber hinaus ist der VCP Mitglied im Deutschen Bundesjugendring (DBJR) und in der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e.V. (aej).

Wir danken für die freundliche Unterstützung und Förderung unserer Arbeit.



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Evangelische Kirche
in Deutschland

