Konzept

Entwicklung einer Strategie für die DPSG

Inhalt

Vorwort 7

Einleitung 8

I. Ziel – Was eine Strategie ist und warum wir sie brauchen 8

II. Kriterien – Was das Konzept erfüllen soll 9

Klarer und durchsetzungsstarker Rahmen für Entscheidungen 9

Geeignete Passung der Strategie zum Umfeld 9

Große Akzeptanz der Strategie in der Organisation 10

Realistischer Aufwand 10

III. Verbindlichkeit 11

… für die Bundesebene 11

… für Untergliederungen 11

IV. Anwendbarkeit 12

A. Das Konzept im Überblick 13

I. Das Schleifenmodell als Grundlage 13

II. Prozessüberblick 13

Ablauf in sechs Phasen 13

Dauer der Strategieentwicklung: 1,5 Jahre 14

Zyklus – Anwendung des Konzepts alle 5 Jahre 14

Leseanleitung – Wie das vorliegende Konzept zu lesen ist 15

Gliederung der Phasen 15

III. Partizipation 15

RACI-Matrix 16

Konzeptionelle Überlegungen 17

Partizipation in den einzelnen Phasen 17

IV. Gestaltungsräume und externe Begleitung 18

V. Mission und Vision der DPSG 19

0. Phase 0 – Vorbereiten 21

Ziel 21

Erkenntnisinteresse und Leitfragen 21

Verantwortung und Beteiligung 22

Dauer und Aufwand 23

Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden 23

0.1 Besetzung der Strategiegruppe 24

0.1.1 Ausschreibung 24

0.1.2 Auswahl 24

0.1.3 Erster Abendtermin: Kennenlernen, Onboarding, Ausblick 26
0.2 Kick-Off-Wochenende: Herstellung der Arbeitsfähigkeit 26
0.2.1 Sichtung Konzept und Reflexionsergebnisse 26
0.2.2 Bestätigung/Ergänzung Leitfragen Analysephase 26
0.2.3 Terminplanung 27
0.2.4 Aufgabenverteilung und erste Schritte 27

1. Phase 1 – Analysieren 28
Ziel 28
Erkenntnisinteresse und Leitfragen 28
Verantwortung und Beteiligung 29
Dauer und Aufwand 30
Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden 30
1.1 Außensicht: Umfeldanalyse 31
1.1.1 Analyse gesellschaftlicher Trends und Entwicklungen 31
1.1.2 Analyse der Strategien anderer 32
1.2 Innensicht: Verbandsanalyse 33
1.2.1 Dokumenten- und Strukturanalyse 33
1.2.2 Stakeholder*innen-Interviews 34
1.3 Zusammenfassung der ersten Ergebnisse 35
1.3.1 Vorstellung der Analyse-Ergebnisse (Außen- und Innensicht) 35
1.3.2 Workshop: Zusammenfassung der ersten Ergebnisse, SWOT-Analyse 35
1.4 Partizipation 36
1.4.1 Qualitative Befragung: Fokusgruppen 37
1.4.2 Quantitative Mitgliederbefragung 38
1.4.3 Veröffentlichung der Kernergebnisse der Befragungen 38
1.5 Dokumentation der Ergebnisse der Analysephase 38
1.5.1 Workshop: Zusammenführung aller Ergebnisse 38
1.5.2 Verschriftlichung und Visualisierung 39
1.6 Versand und Veröffentlichung der Ergebnisse 39

2. Phase 2 – Entwickeln 40
Ziel 40
Erkenntnisinteresse und Leitfragen 41
Verantwortung und Beteiligung 42
Dauer und Aufwand 43
Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden 43
2.1 Entwicklung von max. 5 Strategieoptionen 44
2.1.1 Zukunftswerkstatt: Vorbereitung 44
2.1.2 Zukunftswerkstatt: Entwicklung von mindestens 2 und maximal 5 Strategieoptionen 44
2.1.3 Zukunftswerkstatt: Bewertungs- und Entscheidungskriterien 45

2.1.4 Zukunftswerkstatt: Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse inkl. Bewertung der Strategieoptionen 46
2.2 Reduzierung auf max. 3 Strategieoptionen 46
2.2.1 Sichtung und Entscheidung 47
2.2.2 Vorstellung der Entscheidung des Bundesvorstands 47
2.2.3 Einarbeitung der Rückmeldungen in die verbliebenen Strategieoptionen 47
2.3 Reduzierung auf 2 Strategieoptionen 48
2.3.1 Vorstellung der verbliebenen Strategieoptionen 48
2.3.2 Rückmeldeschleife zu den verbliebenen Strategieoptionen 48
2.3.3 Sichtung der Rückmeldungen 48
2.3.4 Reduzierung auf 2 Strategieoptionen 48

3. Phase 3 – Fokussieren 49
Ziel 49
Erkenntnisinteresse und Leitfragen 49
Verantwortung und Beteiligung 50
Dauer und Aufwand 51
Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden 51
3.1 Entscheidung für eine Strategieoption 52
3.1.1 Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung 52
3.1.2 Workshop: Entscheidung für 1 Strategieoption 53

4. Phase 4 – Finalisieren 54
Ziel 54
Erkenntnisinteresse und Leitfragen 54
Verantwortung und Beteiligung 55
Dauer und Aufwand 56
Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden 56
4.1 Ausformulierung der Strategie und ihrer Ziele 56
4.1.1 Ableitung und Festlegung von SMART formulierten Zielen 57
4.1.2 Vorstellung der Strategie 57
4.1.3 Rückmeldeschleife 57
4.2 Finalisierung der Strategie 57
4.2.1 Sichtung der Rückmeldungen und Antragstellung 57
4.2.2 OPTIONAL: Antragscafé vor der Bundesversammlung 58
4.2.3 Bundesversammlung und Entscheidung über die Strategie 58
4.3 Abschluss, Reflexion und Offboarding 58

5. Phase 5 – Umsetzen 60
Ziel 60
Erkenntnisinteresse und Leitfragen 60

Verantwortung und Beteiligung 61
Dauer und Aufwand 62
Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden 62
5.1 Vorbereitung 63
5.1.1 Analyse des Umbaubedarfs für den Verband 63
5.1.2 Definition eines passenden Zielsystems 63
5.2 Ableitung von Maßnahmen zur Implementierung 64
5.2.1 Kommunikation der Ergebnisse der Analyse des Umbaubedarfs 64
5.2.2 Eigenverantwortliche Ausdifferenzierung der Ziele 64
5.3 Controlling und Monitoring 64

B. Weiterentwicklung Konzept 66
I. Anpassungen, Abweichungen, dauerhafte Änderungen 66
II. Regelmäßige Überprüfung des Konzeptes 66

C. RACI-Matrix 67

Vorwort

In den letzten Jahren ist im Verband mehr und mehr Unzufriedenheit mit der Arbeitsweise und -fähigkeit des Verbandes in der Bundesversammlung entstanden. So gab es viele Versammlungsmitglieder, die den Eindruck hatten, dass wichtige Themen und Anträge nicht ausreichend behandelt werden konnten und die Entscheidungsfindung nicht zufriedenstellend verläuft. Andere Versammlungsmitglieder, unter anderem auch die operativ Verantwortlichen, bemängelten die fehlende Schwerpunkt- und Prioritätensetzung, die aus ihrer Sicht zu einer zu großen Themenfülle führt, die nicht zu bewältigen ist.

Ausbaufähige Arbeitsweisen wurden außerdem bei einer externen Verbandsanalyse festgestellt. Im Jahr 2020 hat die DPSG erstmals ein Angebot der WOSM wahrgenommen: Das *Global Support Assessment Tool* (**GSAT**).

[**Info-Box: GSAT:** Das GSAT ist ein Tool zur Bewertung der Strukturen von Pfadfinder*innenverbänden auf Basis von Best Practices und Gold Standards, das die WOSM zusammen mit einer Agentur entwickelt hat, die solche Bewertungstools für NGOs entwickelt.]

Beim Assessment ist eine Bewertung hervorgestochen: der Mangel an einer Struktur bzw. an einem sogenannten „Strategic Framework“, das langfristige, strategische Themensetzung im Verband und eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Verbands ermöglichen kann. Es entstand die Idee, dass ein solches Framework auch eine Lösung für die eingangs geschilderten Probleme sein könnte.

Letztlich beschloss die 88. Bundesversammlung 2021 die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die ein Konzept zur Strategieentwicklung in der DPSG erstellen soll (**zum Beschluss**). Dieses Konzept liegt nun vor.

Einleitung

I. Ziel – Was eine Strategie ist und warum wir sie brauchen

Dieses Konzept enthält einen Arbeitsplan für die Entwicklung einer Strategie für die DPSG. Die Strategie legt fest, wie eine zuvor definierte Ausrichtung der DPSG (das können z. B. die Mission bzw. Vision des Verbandes sein, vgl. **Abschnitt A.V**) innerhalb eines bestimmten Zeitraumes mit der Erreichung von konkreten Zielen umgesetzt werden soll (z. B. innerhalb der 5 Jahre Strategieanwendung). Sie gibt vor, was zu tun ist (und was nicht) und wie bspw. Mittel wie Zeit und Geld verwendet werden sollen. (vgl. Glossar)

Mit einer solchen Strategie können wir unsere Ressourcen bündeln und die Themen vorantreiben, die uns als Verband jeweils die darauffolgenden Jahre prägen sollen. Sie erlaubt es der Bundesversammlung, ihre Rolle als Entscheidungsträgerin wahrzunehmen, anstatt die Priorisierung von Beschlüssen faktisch an andere Gremien abzugeben, die sich stattdessen auf die Umsetzung weniger Themen fokussieren können.

Diese Konzentration auf wenige Themen hat eine Reihe positiver Effekte:

- Die Qualität der Umsetzung der Beschlüsse wird potenziell erhöht, da mehr Arbeitskraft für einzelne Themen zur Verfügung steht.
- Sowohl in der innerverbandlichen Kommunikation als auch in der Öffentlichkeitsarbeit verringert sich das Rauschen, in dem letztlich sonst alle Themen untergehen. Die Reichweite der Themen und Programme erhöht sich auf diese Weise.
- Eine Schärfung des Verbandsprofils wird möglich. Die DPSG kann Alleinstellungsmerkmale entwickeln und Spezialistin für Themen werden.

Der Entschluss zum strategischen Arbeiten beinhaltet also auch, dass die DPSG mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen auf die Bearbeitung mancher Themen zugunsten anderer Themen verzichtet. – Strategie bedeutet oft, auch „Nein“ zu sagen. – Diese neue Fokussierung stellt eine Veränderung im Vergleich zur heutigen Arbeit im Verband dar und kann daher zu Beginn für alle beteiligten Gremien und Einzelpersonen herausfordernd sein. Sie eröffnet der DPSG aber letztlich

Gestaltungs- und Handlungsspielräume, die sie sonst nicht hätte. Anstatt auf alle aufkommenden Themen halbherzig zu reagieren, kann sie agieren und ihre Umwelt aktiv gestalten.

II. Kriterien – Was das Konzept erfüllen soll

Zum Auftakt der Erarbeitung des vorliegenden Konzeptes wurden folgende Kriterien erarbeitet, die ein Konzept zur Entwicklung einer Strategie erfüllen soll.

Klarer und durchsetzungsstarker Rahmen für Entscheidungen

- **Verständliche und klare Inhalte bzw. Leitplanken:** Das Konzept ist so formuliert, dass sein Sinn und Zweck insbesondere den Anwendenden klar wird und ihnen als hinreichende Handlungsgrundlage bei der Entwicklung der Strategie dient.
- **Bündelung verschiedener Entscheidungen:** Es wird vermieden, dass in verschiedenen Gremien konkurrierende Entscheidungen getroffen werden.
- **Bindender Charakter:** Die zu entwickelnde, geltende Strategie ist die Grundlage aller Entscheidungen des Verbandes, auch der BV selbst. Alle Gremien des Bundesverbandes sind an die durch die Strategie vorgegebene Zielrichtung gebunden und müssen ihre eigenen Entscheidungen daran ausrichten. Basis dafür ist das (Selbst)Verständnis der BV als richtungsgebendes Gremium des Verbandes.
- **Befähigung der Bundesversammlung, den Verband zu leiten:** Die BV wird befähigt, richtungsweisende Entscheidungen zu treffen, anstatt sich in vielen kleinteiligen, teilweise operativen Themen zu verheddern. Sie gibt mit der Beschlussfassung einer Strategie den Rahmen für die Arbeit aller Gremien des Bundesverbandes vor.
- **Höchstmögliche Legitimation durch Beschlüsse der Bundesversammlung:** Die BV ist das höchste beschlussfassende Gremium der DPSG. Daher trifft sie die Beschlüsse über das Konzept zur Strategieentwicklung sowie über die auf dessen Basis entwickelten Strategien und ihre Umsetzung.

Geeignete Passung der Strategie zum Umfeld

- **Berücksichtigung der relevanten Umwelteinflüsse:** Dazu zählen insbesondere: Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen; Wirtschaftliche und Förder-Situation; Entwicklungen in Gesellschaft und Kirche; Megatrends; Handlungen und Strategien von Dachverbänden und anderen Verbänden (Regional Scout Plan der WOSM u. ä.)

- **Orientierung an der Veränderungsgeschwindigkeit unserer Umwelt:** Es wird davon ausgegangen, dass sich unser Umfeld nur träge verändert, sodass sich aus dieser Perspektive für die Strategieentwicklung ein längerer Zyklus anbietet.

Große Akzeptanz der Strategie in der Organisation

- **Bewusste Gestaltung der Zyklusdauer:** Der Verband, insbesondere die BV hat das Bedürfnis regelmäßig Themen zu setzen und auf aktuelle Strömungen und Interessen zu reagieren.
- **Einbindung der Untergliederungen und Entscheidungsgremien:** Das Konzept soll Partizipation bei der Entwicklung einer Strategie ermöglichen.
- **Stärkung demokratischer Strukturen durch Erhöhung der Funktionsfähigkeit der Gremien:** Die Beschlussorgane auf Bundesebene – insbesondere die BV – können sich durch die Rahmensetzung/ Leitlinien auf ihre Kernaufgaben fokussieren (= Stärkung der Entscheidungsfähigkeit). Durch eine Transfermöglichkeit auf andere Ebenen wird die Anwendung des Konzeptes bei den Untergliederungen attraktiv.
- **Ermöglichung von Selbstwirksamkeit:** Ehrenamtliche sind in der Regel nur für einen überschaubaren Zeitraum aktiv. Um in diesem Zeitraum die Selbstwirksamkeit und Gestaltungsmöglichkeiten sicherzustellen, sind oben genannte Aspekte wie Zyklusdauer und Partizipationsmöglichkeiten bei der Gestaltung des Konzeptes zu beachten.

Realistischer Aufwand

- **Nutzung vorhandener bzw. Schaffung neuer Strukturen:** Es ist zu bewerten, in welchen Fällen/ Phasen/ Entscheidungen die Nutzung vorhandener Strukturen ressourcenschonender ist und wann es sinnvoller oder grundsätzlich erforderlich ist, neue Strukturen zu etablieren.
- **Nutzung bekannter, einfacher Methoden:** Der Fokus liegt auf der Entwicklung der Strategie und der inhaltlichen Arbeit. Es geht nicht darum, Methodenfeuerwerke abzubrennen. Bekannte Methoden können die Verständlichkeit und Zugänglichkeit des Konzeptes erhöhen.
- **Bedarfsgerechte Unterstützung von Expert*innen (auch extern):** Insbesondere bei der Analyse von Umfeld, Perspektive und gesellschaftlicher/ kirchlicher Entwicklung bedarf es Fachexpertise, die bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen ist. Bei Bedarf kann eine solche Unterstützung auch im Sinne des Wissensmanagements bei der weiteren Anwendung des Konzeptes genutzt werden.
- **Für die Verbandsrealität angemessener Partizipationsgrad:** Der Aufwand und die Art der Partizipationsmöglichkeiten stehen im Verhältnis zum Ertrag. Dies kann in unterschiedlichen Phasen eine unterschiedliche Einbindung z. B. der Untergliederungen notwendig machen.

- **Ehrenamtlich leistbar:** Der zeitliche Aufwand, die Arbeitsweise, die (z. B. hauptberufliche) Unterstützung und die Dauer des Prozesses ermöglichen es, dass die Strategieentwicklung durch Ehrenamtliche geleistet werden kann.
- **Tragweite und Übertragbarkeit:** Das Konzept ist zur Anwendung auf der Bundesebene ausgelegt. Allerdings lässt es sich ganz oder mindestens in den Kernbestandteilen gut auf die anderen Ebenen übertragen.

III. Verbindlichkeit

… für die Bundesebene

Für die Bundesebene und ihre Gremien sind die Beschlüsse der Bundesversammlung verbindlich. Dabei gilt bei Beschluss und Änderung über dieses Konzept eine einfach Mehrheit und für den Beschluss und Änderungen der Strategie eine 2/3 Mehrheit (vgl. **Phase 4**).

Es ist folglich Aufgabe der Bundesversammlung, Anträge, die inhaltlich nicht an die aktuell gültige Strategie anknüpfen oder ihr sogar zuwiderlaufen, besonders kritisch zu prüfen, bevor sie zur Abstimmung gebracht werden. Die Entwicklung einer Strategie soll ja gerade der BV ermöglichen, einfacher große Linien festzulegen und Themen zu priorisieren, um entsprechend Anträge auf ihre Passung zur Strategie zu überprüfen und sie dann einfacher ablehnen zu können, wenn sie nicht mit der vorhandenen Strategie und Schwerpunktsetzung kompatibel sind.

Dennoch hat die Bundesversammlung weiterhin das Recht, Beschlüsse zu fassen, die nicht auf die aktuelle Strategie einzahlen. Sie muss sich aber bewusst sein, dass sie dann auch die dafür notwendigen Ressourcen freigeben muss und ggf. viel geleistete Arbeit zur Umsetzung der aktuellen Strategie überflüssig macht. Einfach weitere Beschlüsse neben der gültigen Strategie zu fassen, macht es dem Verband nicht einfacher, sondern im Gegenteil noch schwerer, alle Beschlüsse umzusetzen.

… für Untergliederungen

Eine von der Bundesversammlung beschlossene Strategie sollte einen ähnlichen Stellenwert einnehmen wie andere gesamtverbandliche Beschlüsse der BV zu Ordnung, Ausbildung oder gesellschaftlichen Positionierungen. Der Grad der Umsetzung fällt dabei natürlich an verschiedenen Stellen des Verbandes unterschiedlich aus. Außerdem soll der Beschluss einer Strategie den anderen Verbandsstrukturen nicht ihre Gestaltungsspielräume nehmen und sie in ihrer Selbstwirksamkeit

beschneiden. Dennoch ist es für eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Verbandes empfehlenswert, wenn nicht sogar notwendig, dass die beschlossene Strategie größtenteils auch auf den anderen Ebenen, mindestens aber auf der Diözesanebene Anwendung findet.

Wie bereits in den Kriterien beschrieben, soll das Konzept daher so gestaltet sein, dass schon die Anwendung des Konzeptes Aufmerksamkeit und Akzeptanz für eine entwickeltet Strategie schafft. In diesem Sinne sollten die entwickelte Strategie und die daraus abgeleiteten Programme und Maßnahmen so attraktiv sein, dass die Frage nach der Verbindlichkeit der Strategie für die Untergliederungen nachrangig wird. Die Strategie sollte so beschaffen sein, dass einerseits Untergliederungen leicht selbst Programme und Maßnahmen aus ihr ableiten können. Andererseits sollten die Maßnahmen und Programme der Bundesebene zur Umsetzung der Strategie auch in und durch Untergliederungen durchführbar sein.

IV. Anwendbarkeit

Das vorliegende Konzept ist zur Anwendung auf Bundesebene, die dortigen Gremienstrukturen und die Möglichkeit zur professionellen Unterstützung der Arbeit der Strategiegruppe ausgelegt. Es lässt sich damit nicht eins zu eins in den anderen Verbandsebenen bzw. Untergliederungen anwenden. Es ist jedoch möglich, Kernbestandteile zu übertragen. Dazu gehören der grobe Rahmen (die Phasen) sowie die beschriebenen Methoden. Außerdem können ggf. Erkenntnisse, die bei der Anwendung auf Bundesebene erlangt wurden, mitgenutzt werden.

A. Das Konzept im Überblick

I. Das Schleifenmodell als Grundlage

Die systemische Strategieentwicklung mit dem Schleifenmodell nach Nagel/Wimmer ist ein Ansatz, der Organisationen dabei unterstützt, in einer komplexen und sich ständig verändernden Umgebung effektive Strategien zu entwickeln. Das Modell basiert auf der Annahme, dass die Entwicklung und Implementierung von Strategien kein linearer Prozess ist, sondern ein zyklischer, der kontinuierliche Anpassung und Reflexion erfordert (vgl. **osb-i Strategieschleife** nach Nagel/Wimmer (zul. aufgerufen am 18.03.2024)). Das Konzept zur Entwicklung einer Strategie für die DPSG basiert auf diesem Modell und wurde davon ausgehend an die besonderen Bedingungen für Strategieentwicklung in unserem Verband angepasst.

II. Prozessüberblick

Ablauf in sechs Phasen

Die DPSG-Strategieschleife setzt sich aus insgesamt sechs Phasen zusammen und soll künftig in einem aufeinanderfolgenden 5-Jahres-Zyklus immer ähnlich ablaufen.

VORBEREITEN
Die Arbeitsgruppe für den Strategieprozess (= Strategiegruppe) wird besetzt und die Arbeitsfähigkeit wird hergestellt.

ANALYSIEREN
Umfeld- und Verbandsanalysen werden durchgeführt und Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken daraus abgeleitet. Die Ergebnisse werden in einem partizipativen Prozess überprüft.

ENTWICKELN
Unterschiedliche Strategieoptionen für die Zukunft der DPSG werden entwickelt. Kriterien für die Bewertung der Optionen werden finalisiert und die Strategieoptionen reduziert.

FOKUSSIEREN
Eine Strategieoption wird mittels der Bewertungskriterien ausgewählt.

FINALISIEREN
Die Strategie wird ausformuliert und die finale Strategie wird auf der Bundesversammlung entschieden.

UMSETZEN
Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der beschlossenen Strategie werden abgeleitet und umgesetzt. Die Wirksamkeit der Strategie wird überprüft.

Abb. 1: DPSG-Strategieschleife

Dauer der Strategieentwicklung: 1,5 Jahre

Das Konzept zur Entwicklung einer Strategie für die DPSG beinhaltet Überlegungen zur Dauer einzelner Meilensteine und Aktivitäten innerhalb des Ablaufes. Daraus ergibt sich, dass die Strategiegruppe **etwa 1,5 Jahre zur Entwicklung einer Strategie** haben sollte (Bsp.: Sommer 2024 bis BV 2026). Folgende grobe Skizze veranschaulicht einen möglichen (vgl. Gestaltungsräume in Abschnitt A.IV), zeitlichen Ablauf der Strategieentwicklung:

SKIZZE / ZEITSTRAHL wird nachgereicht (nicht Teil der Beschlusslage)

Zyklus – Anwendung des Konzepts alle 5 Jahre

Alle 5 Jahre soll

- mit der Entwicklung einer neuen Strategie begonnen werden (erstmals 2024),
- eine Strategie von der BV beschlossen werden (erstmals 2026),
- eine Strategie für 5 Jahre angewandt werden (erstmals 2026 bis 2031).

Auf diese Weise werden zum einen regelmäßig gesellschaftliche Einflüsse aus Umwelt und Umfeld auf unseren Verband berücksichtigt. Weiter überprüfen wir so regelmäßig, inwiefern der Verband auf neue/aktuelle Strömungen und Interessen aus diesen Einflüssen heraus reagieren soll bzw. muss. Zum anderen werden wir so dem Wunsch, dass möglichst viele Ehrenamtliche auf Bundesebene Selbstwirksamkeit auch im Rahmen der Strategieentwicklung und der Anwendung einer Strategie erfahren, möglichst gerecht.

	Strategie 1	**Strategie 2**
2024	Strategieentwicklung ab Sommer	
2025	Strategieentwicklung	
2026	BV-Beschluss Strategie 1, danach Anwendung Strategie 1	
2027	Anwendung Strategie 1	
2028	Anwendung Strategie 1	
2029	Anwendung Strategie 1	Strategieentwicklung
2030	Anwendung Strategie 1	Strategieentwicklung
2031	Anwendung Strategie 1 bis BV	BV-Beschluss Strategie 2, danach Anwendung Strategie 2
2032		Anwendung Strategie 2
2033		Anwendung Strategie 2
2034		Anwendung Strategie 2
2035		Anwendung Strategie 2
2036		Anwendung Strategie 2 bis BV

Tab. 1: 5-Jahres-Zyklus

Leseanleitung – Wie das vorliegende Konzept zu lesen ist

Das vorliegende Konzept beschreibt einerseits einen chronologischen Prozess, der aufeinander aufbaut und Abhängigkeiten zu vorausgegangenen Meilensteinen beinhaltet. Andererseits dient es den künftigen Strategieentwickler*innen als Referenzwerk für ihre konkreten Arbeitsaufträge. Beim ersten Lesen wird eine lineare Lesart empfohlen, um den Aufbau nachvollziehen zu können. Anschließend kann das Lesen von Einzelteilen, wie einzelnen Methoden oder Arbeitspaketen, für die Durchführung des Prozesses herangezogen werden.

Wichtige Begriffe werden direkt im Kontext als [**Info-Box**] dargestellt. Im Anhang befindet sich ein Glossar, welches gesammelt wichtige Abkürzungen und Begriffe erläutert.
Zur einfacheren Navigation zwischen den Phasen sind nur in Abschnitt B Nummerierungen für die Kapitel gegeben, die gleichzeitig auch die Nummerierung der Phasen im Modell bedeuten, die Kapitel 0-5 in Abschnitt B sind also gleichbedeutend mit den Phasen 0-5 in der Strategieentwicklung.

Gliederung der Phasen

- X. Phase X – Titel
  - Ziel
  - Erkenntnisinteresse und Leitfragen der Phase
  - Verantwortung und Beteiligung
  - Dauer und Aufwand
  - Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden
  - X.1 Meilenstein
    - X.1.1 Aktivität / Arbeitspaket / Prozessschritt
    - X.1.2 Aktivität / Arbeitspaket / Prozessschritt
    - …

III. Partizipation

Ein wichtiges Element der Strategieentwicklung ist die Beteiligung unterschiedlicher Akteuer*innen auf unterschiedliche Weise. In jeder Phase sind letztlich unterschiedliche Gremien, Personengruppen und Rollen involviert.

RACI-Matrix

Für die einzelnen Aktivitäten innerhalb der Phasen werden die Verantwortlichkeiten der Beteiligten dargelegt, um für Klarheit in der Durchführung zu sorgen. Dazu findet eine sogenannte *RACI-Matrix* Anwendung. Sie bildet die Verantwortlichkeiten in vier Kategorien von Verantwortung ab und dient als Grundlage für einen möglichst eindeutig verteilten Arbeitsablauf in der Strategieentwicklung (vgl. Abschnitt C). Die unterschiedlichen Arten der Verantwortlichkeiten bilden als Akronym den Begriff „RACI“: *Responsible*, *Accountable*, *Consulted* und *Informed*. Folgende angepasste Erläuterung soll speziell für das Konzept zur Strategieentwicklung gelten:

Begriff	Übersetzung	Verständnis
Responsible	verantwortlich	Verantwortliche Personen oder Gremien • bekommen die Aufgabe übertragen, den entsprechenden Prozessschritt federführend durchzuführen und im Rahmen (Zeitplan, Ziel des Schrittes, etc.) zu bleiben. • sind aktive Gestalter*innen des Schrittes. Sollte keine Person benannt worden sein, liegt die Durchführung des Prozessschrittes bei der rechenschaftspflichtigen Person (A).
Accountable	rechenschafts-pflichtig	Rechenschaftspflichtige Personen oder Gremien • sind in der Verantwortung für den gesamten Prozessschritt. • sorgen dafür, dass die verantwortlichen Personen oder Gremien (R) ihre Aufgabe übertragen bekommen und stellen die Durchführung des Prozessschrittes sicher. • behalten die Qualität des Prozessschrittes und der Ergebnisse im Blick, welche einem akzeptablen Standard entsprechen sollten. • geben frei. Im Idealfall handelt es sich hierbei um nur eine Person oder nur ein bestimmtes Gremium.
Consulted	beratend, konsultierend	Personen oder Gremien, die konsultiert werden, • stehen in dem Prozessschritt beratend zur Seite. • geben korrigierende Rückmeldungen und wichtige Impulse für die weitere Arbeit. Eine Beratung durch diese Wissensträger*innen ist nicht optional, sondern muss im jeweiligen Prozessschritt erfolgen.
Informed	informiert	Informiert werden zu dem jeweiligen Prozessschritt Stakeholder*innen oder andere Personengruppen, wenn eine (DPSG-)interne oder öffentliche Transparenz hergestellt werden soll.

Tab. 2: RACI-Matrix

Konzeptionelle Überlegungen

Um sicherzustellen, dass die Stimmen und Bedürfnisse unserer Mitglieder und Gremien berücksichtigt werden, liegt auf der Partizipation ein besonderes Augenmerk. Partizipation soll als zentraler Wert gelebt werden. Gleichzeitig soll anerkannt werden, dass nicht alle Entscheidungen basisdemokratisch getroffen werden können und müssen.

Die Einbindung von Kindern und Jugendlichen wird dabei ebenso berücksichtigt wie die weiteren Ebenen unseres Verbandes. In der Analysephase des Prozesses (vgl. **Phase 1**) sind gezielt Mechanismen implementiert, die es dem gesamten Verband ermöglichen, aktiv teilzunehmen und wertvolle Beiträge zur strategischen Ausrichtung zu leisten.

Zur Erhöhung unserer gemeinschaftlichen Wirksamkeit ist es essenziell, dass die Strategie später nicht nur eine breite Akzeptanz findet, sondern auch auf den realen Bedürfnissen und Ideen unserer Mitglieder basiert.

Partizipation in den einzelnen Phasen

Phase 0 – Vorbereitung

Die Auswahl der Mitglieder der Arbeitsgruppe, die die Strategie entwickelt (= Strategiegruppe), erfolgt mit dem Ziel, ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven einzubinden. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass alle Ebenen des Verbandes gehört werden.

[**Info-Box: Strategiegruppe** wird die Arbeitsgruppe genannt, bei der die Fäden des Konzeptes zur Strategieentwicklung zusammenlaufen. Wie diese Gruppe gefunden und besetzt werden soll, wird in **Phase 0** genauer erläutert.]

Phase 1 – Analysieren

Durch Workshops und Umfragen wird eine breite Datenbasis geschaffen, die es ermöglicht, die Ist-Situation umfassend zu verstehen und die Bedürfnisse der Basis zu erfassen. Die Stimmen von Kindern und Jugendlichen können hier besonders gehört werden.

Phase 2 – Entwickeln:

In dieser Phase werden Ideen und Vorschläge für die Strategie ausgearbeitet. Der Aufbau auf der breiten Informationslage aus Phase 1 und Rückmeldemechanismen sorgen für vielfältige Ideen und fördern die Akzeptanz der späteren Strategie.

Phase 3 – Fokussieren:

Die Auswahl und Konzentration auf bestimmte Strategieelemente erfolgt unter Berücksichtigung der Erkenntnisse und verbandlichen Rückmeldungen aus den vorherigen Phasen und stellt sicher, dass die Strategie realisierbar und relevant ist.

Phase 4 – Finalisieren:

Auch in der Finalisierung wird Wert auf Rückmeldung aus den Strukturen des Verbandes gelegt, um die Strategie zu verfeinern und die Umsetzungspläne zu optimieren.

Phase 5 – Umsetzen:

Die Beteiligung in dieser Phase – und letztlich auch die Berücksichtigung von Beteiligung bei der Durchführung von Aktionen in der gelebten Praxis – sorgt dafür, dass die entwickelten Strategien und Maßnahmen tatsächlich die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Mitglieder widerspiegeln und dass diese sich als aktive Mitgestalter*innen des Verbandes wahrnehmen können.

IV. Gestaltungsräume und externe Begleitung

Die Strategiegruppe wird gewisse freie Gestaltungsräume brauchen, um das vorliegende Konzept mit Leben zu füllen. Nicht alles lässt sich im Voraus bereits erdenken, geschweige denn akribisch vorausplanen. Es müssen viele Faktoren so situationsgerecht berücksichtigt werden können, dass auch eine Adaption von Aktivitäten und einzelnen Methoden möglich bleibt. Änderungsbedarfe, die sich während der Durchführung ergeben, werden von den Beteiligten umgehend und verantwortungsbewusst kommuniziert. Der Hauptausschuss hat dabei die Aufgabe, situative, grundlegende, inhaltliche Abweichungen vom Konzept (wie bspw. das Auslassen/Abändern von Meilensteinen oder Aktivitäten oder das Auslassen von vorgesehenen Partizipationsmöglichkeiten) zu genehmigen. Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des eingesetzten Konzeptes gilt es, insbesondere auch zu Dauer und Aufwand, Lernerfahrungen zu reflektieren und vor der nächsten Durchführung des Konzeptes zur Strategieentwicklung entsprechend zu adaptieren. Die zu verstetigenden wesentlichen Änderungen am Konzept müssen durch die Bundesversammlung beschlossen werden (vgl. **Abschnitt B**).

Der Prozess wird, wie auch die Erstellung des Konzeptes zur Strategieentwicklung, durch eine extern beauftragte Beratung begleitet werden. Diese kann die methodische Planung und Durchführung von Aktivitäten teilweise gänzlich übernehmen oder durch Moderation beitragen und ggfs. weitere aufzuteilende Arbeitsaufwände übernehmen oder dabei unterstützend wirken. Jedenfalls ist eine in Belangen von Organisationsentwicklung fachkompetente und neutral begleitungsfähige Moderation zum Einsatz zu bringen, was die Gestaltungsräume der Strategiegruppe vergrößern soll.

V. Mission und Vision der DPSG

Eine gut definierte Vision und Mission dienen als Leitstern und Orientierungsrahmen, um sicherzustellen, dass alle strategischen Initiativen und Entscheidungen auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind.

In Ermangelung einer aktuellen, spezifisch für die DPSG entwickelten Vision und Mission wird empfohlen, vorhandene Dokumente und Materialien wie die Ordnung und etablierte Visionen unserer Dachorganisationen (WOSM, European Region) als vorläufige Richtschnur zu nutzen. Diese können behelfsmäßig zur Überbrückung dienen, um den strategischen Dialog und die Entwicklungsprozesse innerhalb des Verbandes zu leiten.

Im Rahmen des Auftrags der AG Kompass ist eine Konzepterstellung zur Entwicklung einer Vision und Mission nicht vorgehen. Dennoch soll hervorgehoben werden, dass die Entwicklung einer klaren Vision und Mission für einen Strategieentwicklungsprozess von entscheidender Bedeutung ist. Es ist wichtig, dass die Arbeit der Strategieentwicklung eng mit anderen innerverbandlichen Initiativen und Entwicklungen zu einer Vision und Mission abgestimmt wird, um eine zusammenpassende und gemeinschaftliche Herangehensweise an eben jene zu gewährleisten. Mittelfristig sollten Anstrengungen unternommen werden, um eine eigene, maßgeschneiderte Vision und Mission für die DPSG zu entwickeln, die die einzigartigen Werte, Ziele und Herausforderungen der Organisation widerspiegelt und die Richtung für zukünftige Entwicklungen vorgibt. Es empfiehlt sich, dass die Bundesleitung und die Strategiegruppe im Austausch zum weiteren Vorgehen sind. Folgende verschiedene Möglichkeiten und Wege werden für die Entwicklung einer Vision und Mission der DPSG gesehen:

1) Eine Vision und Mission der DPSG wird parallel zu einer Strategie entwickelt und ist damit außerhalb der Strategieentwicklung ab der BV 2024 zu denken. Es wäre damit ein eigener Prozess.

2) Innerhalb der Strategieentwicklung selbst wird eine Vision und Mission der DPSG erarbeitet. Dies setzt voraus, dass die Strategiegruppe zum Ergebnis kommt und sich das Ziel setzt, in der ersten Anwendung eine Mission und Vision für die DPSG zu entwickeln.

3) Nachgelagert zur ersten Strategieentwicklung. Sobald die erste Strategie für die DPSG entwickelt und beschlossen ist, werden eine Mission und Vision für die DPSG entwickelt.

0. Phase 0 – Vorbereiten

Ziel

Die Strategiegruppe wird besetzt und die Arbeitsfähigkeit hergestellt.

Erkenntnisinteresse und Leitfragen

Diese Phase steht ganz im Zeichen der Vorbereitung für den Start des Strategieprozesses.

Leitfragen vor Besetzung der Strategiegruppe:

- Wie sieht das Verfahren zur Besetzung der Strategiegruppe aus?
- Wie wollen wir gewährleisten, dass die Gruppe mit den passenden Expert*innen besetzt und möglichst divers ist?
- Welche Erwartungshaltungen an unsere Rollen liegen vor und können ggfs. angeglichen werden?
- Was müssen wir schon heute tun oder im Blick haben, um den Prozess gut aufzusetzen?

[Info-Box: Expert*innen: Der*die Expert*in besitzt eine Expertise, welche für die Mitarbeit in der Strategiegruppe qualifiziert. Diese kann sich aus unterschiedlichen Kriterien wie Fachkompetenz, Unabhängigkeit, Diversität oder Lebensweltorientierung zusammensetzen. Mehr Informationen finden sich im weiteren Verlauf (vgl. **Phase 0.5.1**)]

Leitfragen in der Arbeit der Strategiegruppe:

- Was ist das Ziel unserer Arbeit?
- Welche Erwartungen haben wir in der Strategiegruppe aneinander?
- Welche Erwartungen hat der Verband an uns?
- Wie wollen wir zusammenarbeiten? Was ist unser Verständnis unserer Zusammenarbeit?

Verantwortung und Beteiligung

RACI-Matrix R gestalten aktiv, zuständig für die Durchführung eines Prozessschrittes A gibt frei, Verantwortung für den gesamten Prozessschritt C beraten, werden nach Input gefragt oder interviewed I werden über über Prozesse oder Ergebnisse informiert nicht beteiligt PHASE / PROZESSSCHRITT / AKTIVITÄT / ENTSCHEIDUNG	Bundesversammlung	Bundesbüro / Mitarbeitende BSG e. V.	Mitgliederversammlung BSG e.V.	Vorstand BSG e. V.	Hauptausschuss	Bundesleitung	Bundesvorstand	Ref. Verbandsentwicklung (Leitung)	Strategiegruppe	externe Begleitung	Vorstände BDKJ, rdp, FuF, Stiftung	Stammes-, Bezirks-, Diözesanvorstände
PHASE 0: Vorbereiten												
0.1.1 Ausschreibung		R			A			C		I		
0.1.2 Auswahl		I			A	I	I	I	I	I		
0.1.3 Erster Abendtermin: Kennenlernen, Onboarding, Ausblick								A	C	R		
0.2 Kick-Off-Wochenende: Herstellung der Arbeitsfähigkeit								A	R	R		

Abb. 2: RACI Phase 0

Der Hauptausschuss ist dafür verantwortlich, den Ausschreibungsprozess für die Besetzung der Strategiegruppe anzustoßen und den Prozessschritt entsprechend durch Freigaben, z. B. der finalen Stellenausschreibung, zu begleiten. Dabei unterstützt ihn das Bundesbüro in der operativen Umsetzung, wie der Aufbereitung der Ausschreibungen oder Werbungsformate. Die externe Begleitung wird dabei über Prozesszwischenstände informiert.

In einem zweiten Schritt ist der Hauptausschuss ebenfalls in der Verantwortung, die Bewerbungsunterlagen zu sichten und über die Besetzung zu entscheiden. Dabei werden weitere Stakeholder*innen über die finale Besetzung informiert.

Die Vorbereitung des ersten Abendtermins der neu einberufenen Strategiegruppe ist in der Verantwortung von dem*der Referent*in Verbandsentwicklung. Die methodische Planung und Durchführung liegt in den Händen der externen Begleitung. Die Strategiegruppe selbst ist beratend und kann sich in der Vorbereitung mit ihren Wünschen und Bedarfen einbringen.

Das erste gemeinsame Kick-Off-Wochenende findet in Form eines persönlichen Treffens statt und wird von der externen Begleitung, dem*der Referent*in Verbandsentwicklung sowie der Strategiegruppe selbst vorbereitet. Darüber hinaus kann an diesem Wochenende mit der Wahl einer ehrenamtlichen Leitung der Strategiegruppe eine neue Verantwortlichkeit entstehen. Die Gesamtverantwortung liegt

bei diesem Wochenende wieder bei der*dem Referent*in Verbandsentwicklung, welche*r das Bindeglied zwischen allen Beteiligten darstellt.

Dauer und Aufwand

Insgesamt **ca. 14-16 Wochen** mit Zeit zwischen den Terminen**:**

8 Wochen:	Ausschreibungszeit für die Besetzung der Strategiegruppe
2 Wochen:	Zeit zur Auswahl und Einsetzung Mitglieder, Benachrichtigung dieser über ihre kommende Mitarbeit in der Strategiegruppe
Abendtermin:	Erstes kurzes Treffen der Strategiegruppe. Der Termin sollte schon im Vorfeld mit der Ausschreibung kommuniziert werden.
Wochenende:	Kick-Off-Wochenende der Strategiegruppe. Der Termin sollte schon im Vorfeld mit der Ausschreibung kommuniziert werden.

Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden

Die Vorbereitungsphase ist gekennzeichnet von einem engen Zeitplan, welcher insbesondere bei der ersten Durchführung der Strategieentwicklung zum Tragen kommt. Die Ausschreibung kann hier erst nach dem Beschluss des Konzeptes durch die BV erfolgen. Zukünftig ist dies auch früher möglich.

In dieser Phase werden die Voraussetzungen für die eigentliche Strategiearbeit geschaffen. Die Phase selbst lässt sich in zwei größere Arbeitspakete teilen: Zum einen wird hier die Strategiegruppe besetzt, zum anderen findet schon das erste digitale Treffen sowie das Kick-Off-Wochenende der Gruppe selbst statt, um in die gemeinsame Strategiearbeit zu starten.

Hinweis für Strategiezyklen nach dem ersten Durchgang: Eine Sicherstellung der Wissensvermittlung und Einarbeitung von Reflexionsergebnissen des vorangegangenen Zyklus liegt zunächst bei der Leitung der Strategiegruppe. Es ist Aufgabe der Operativen – vor allem des Bundesvorstandes – Lösungen und Übergänge für den Fall zu finden, dass es eine Überschneidung zwischen neuem Zyklus und Neuanstellung Referent*in Verbandsentwicklung gibt.

0.1 Besetzung der Strategiegruppe

Meilenstein: Die Mitglieder der Strategiegruppe sind ausgewählt und informiert.

0.1.1 Ausschreibung

Die Vorbereitungsphase startet mit der **Ausschreibung für die Besetzung der Strategiegruppe durch den HA**. Es sollte für 8 Wochen ausgeschrieben werden. **Wichtig**: Schon im Vorfeld sollten mit der Ausschreibung die Termine für die Treffen in Phase 0 der Strategiegruppe festgelegt und kommuniziert werden, um unmittelbar nach der Besetzung der Strategiegruppe sowohl mit der Arbeit schnell starten zu können als auch eine Verfügbarkeit möglichst aller an den ersten Treffen Teilnehmenden sicherzustellen.

In der Ausschreibung ist auf eine **kompetenzbasierte Besetzung** zu achten und in der Besetzung später anzustreben. Dabei muss nicht jede Expertise durch explizit eine Person besetzt sein, sondern eine Person kann je nachdem auch mehrere Expertisen auf sich vereinen. Ziel ist es, dass all diese Rollen in der ungefähren Gewichtung in der Strategiegruppe vertreten sind und die Gruppengröße die Arbeitsfähigkeit gewährleistet.

Die folgenden Rollen beschreiben die (auszuschreibenden) Expert*innen der Strategiegruppe:

- **2 x Expert*innen für die Lebenswelt von Jugendlichen und jungen Erwachsenen**
- **2 x Expert*innen für die Lebenswelt von Kindern**
- **1 x Expert*in für Ehrenamt auf Stammes-/ Bezirksebene**
- **1 x Expert*in für Ehrenamt auf Diözesan-/ Bundesebene**
- **1 x Expert*in für wissenschaftliches/empirisches Arbeiten**

Folgende **allgemeine Voraussetzung** sollten außerdem für die Besetzung gegeben sein:

- mind. 3 Personen sollten unter 30 Jahren alt sein
- Mitglieder können Rover*innen oder älter sein
- angemessene Repräsentanz unterschiedlicher Geschlechtsidentitäten

0.1.2 Auswahl

In einem weiteren Schritt **sichtet der HA die eingegangenen Bewerbungen und entscheidet** sich entsprechend der kompetenzbasierten Ausschreibung und der allgemeinen Voraussetzungen unter

Phase 0.1.1 für die passendsten Kandidat*innen. Das sollte in den ersten zwei Wochen nach der Ausschreibung geschehen.

Eine Expertise, die für die Mitarbeit in der Strategiegruppe qualifiziert, kann sich aus unterschiedlichen Betrachtungsweisen ergeben:

- Fachkompetenz: Expert*innen bringen tiefgreifendes Wissen aus Ausbildung und weiteren Erfahrungen mit.
- Unabhängigkeit: Expertise ist nicht an Funktionen und Rollen im Verband und Beruf gebunden, sondern an die Kenntnisse der Person.
- Diversität: Expert*innen können aus verschiedenen Bereichen kommen (beruflich, gesellschaftlich, sozial, verbandlich usw.) und vielfältige Perspektiven bieten.
- Lebensweltorientierung: Expert*innen verfügen über spezielles Wissen in Bezug auf die Bedürfnisse und Lebenswelten bestimmter Zielgruppen.
- Ermessensentscheidung: Die Entscheidung, wer als Expert*in gilt, trifft letztlich der HA.

Begleitet wird die Strategiegruppe verbandsintern und -extern **durch sachkundige hauptberufliche Expert*innen**. In Kombination sind beide Rollen in den gesamten Prozessverlauf eingebunden und wichtige Verbindungspersonen für die Strategiegruppe und ihre Stakeholder*innen.

- 1 x Referent*in Verbandsentwicklung (hauptberuflich)
- 1 x externe Begleitung durch Berater*in für Strategieprozesse:
  Im ersten Durchlauf sollte diese Person im besten Fall von der Agentur IMAP (siehe www.imap-institut.de) gestellt werden, welche auch die Entwicklung des Konzeptes zur Strategieentwicklung extern begleitet hat und mit dem Prozess vertraut ist.

Leitung der Strategiegruppe haben schließlich inne:

- 1 x Referent*in Verbandsentwicklung (hauptberuflich)
- 1 x Mitglied der Strategiegruppe (ehrenamtlich) (OPTIONAL):
  Bei dem Kick-Off-Wochenende der Strategiegruppe verständigt sich selbige zu ihrer gemeinsamen Arbeitsweise und kann – sofern es passt – eine ehrenamtliche Leitung aus der Gruppe heraus bestimmen bzw. wählen.

Die ehrenamtliche Leitung bildet gemeinsam mit dem*der Referent*in Verbandsentwicklung und der externen Begleitung das Vor- und Nachbereitungsteam für die Treffen der Strategiegruppe und begleitet den Strategieentwicklungsprozess.

0.1.3 Erster Abendtermin: Kennenlernen, Onboarding, Ausblick

Der erste Abendtermin (möglichst kurz nach der Besetzung) der Strategiegruppe dient einem ersten Kennenlernen, einem technischen und organisatorischen Onboarding sowie einem Ausblick auf die weitere Arbeit und das dann schon bald anstehende Kick-Off-Wochenende, um die Arbeit richtig aufzunehmen. Der Abendtermin wird durch den*die Referent*in für Verbandsentwicklung vorbereitet und moderiert.

0.2 Kick-Off-Wochenende: Herstellung der Arbeitsfähigkeit

Meilenstein: Die Strategiegruppe kennt ihre Aufgaben und hat die anstehenden Arbeitsschritte grob terminiert.

Die Strategiegruppe trifft sich spätestens vier Wochen nach dem ersten Abendtermin für ein Wochenende. Wir empfehlen dies, wie alle weiteren anstehenden Wochenenden, in Präsenz. Begleitet wird sie dabei von dem*der Referent*in Verbandsentwicklung und der externen Begleitung, welche das Treffen organisatorisch und inhaltlich vorbereiten, um einen angemessenen Kick-Off für den Strategieprozess zu gewährleisten und die Gruppe in eine Arbeitsfähigkeit bringen.

Das **Teambuilding** für die Strategiegruppe selbst sollte an diesem Wochenende nicht zu kurz kommen, da die Gruppe nun für 1,5 Jahre gemeinsam an einem Zukunftsbild für die DPSG arbeiten wird.

0.2.1 Sichtung Konzept und Reflexionsergebnisse

Bei diesem Treffen werden das Konzept zur Strategieentwicklung und die Reflexionsergebnisse des letzten Strategiezyklus gemeinsam gesichtet und Fragen geklärt. Ziel ist es, dass die Strategiegruppe einen Überblick über den Zeitraum, die Phasen, die Meilensteine und die Inhalte der Strategieentwicklung bekommt. Im optimalen Fall nehmen Mitglieder der AG Kompass (erster Zyklus) bzw. Mitglieder der vorhergehenden Strategiegruppe für ein inhaltliches Onboarding an einem Teil des Treffens teil. In ihrer Verantwortung könnte dann die Klärung von Fragen, Unklarheiten und eine saubere Einarbeitung von Ergänzungen aus vergangenen Durchführungen des Konzeptes liegen.

0.2.2 Bestätigung/Ergänzung Leitfragen Analysephase

Weiter wird schon ein erster Blick auf Phase 1 geworfen: Die Leitfragen der einzelnen Aktivitäten in der Analysephase, die im Konzept vorgegeben sind, werden bestätigt und ergänzt (vgl. Phase 1).

0.2.3 Terminplanung

Sinnvollerweise plant die Strategiegruppe an diesem Wochenende alle weiteren absehbaren Terminen bis zur Beschlussfassung der Strategie. Dabei sollte der Zeitraum, in dem die Bundesversammlung die Möglichkeit zur Kommentierung der final ausgewählten Strategie (vgl. **Phase 4.1.3**) erhält, festgelegt und kommuniziert werden, ehe diese dann final von der BV beschlossen wird.

0.2.4 Aufgabenverteilung und erste Schritte

Erste Aufgabenpakete, die zu diesem Zeitpunkt begonnen werden sollten, sind zu verteilen. Unter anderem sollte mit der Vorbereitung und Rekrutierung für die Stakeholder*innen-Interviews (vgl. **Phase 1.2.2**) und die qualitative Befragung (vgl. **Phase 1.4.1**) beginnen.

1. Phase 1 – Analysieren

Ziel

Umfeld- und Verbandsanalysen werden durchgeführt und Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken daraus abgeleitet. Diese werden in einem partizipativen Prozess überprüft. Abgeleitete Erkenntnisse werden veröffentlicht.

Erkenntnisinteresse und Leitfragen

In dieser Phase geht es darum, ein umfassendes Bild der aktuellen Situation des Verbandes und des Umfeldes sowie der Herausforderungen der kommenden Jahre zu erarbeiten, um eine solide Grundlage für die folgenden Schritte des Strategieprozesses zu schaffen. Dazu werden Umfeld- und Verbandsanalysen durchgeführt und daraus Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken abgeleitet. Diese werden in einem partizipativen Prozess überprüft und die gewonnenen Erkenntnisse werden veröffentlicht, um einen gemeinschaftlichen Wissensstand herzustellen.

Leitfragen:

- Welche gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen erwarten wir in den kommenden 5 Jahren, die für die DPSG relevant sein könnten? Welche alternativen Entwicklungen sind dabei denkbar?
- Wie agieren Dachverbände, wichtige Partner*innen und Interessensgruppen außerhalb der DPSG?
- Wo steht die DPSG aktuell inhaltlich, strukturell, strategisch, finanziell, personell? Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sehen wir für die DPSG aufgrund der Analysen in den kommenden 5 Jahren?

Verantwortung und Beteiligung

RACI-Matrix R gestalten aktiv, zuständig für die Durchführung eines Prozessschrittes A gibt frei, Verantwortung für den gesamten Prozessschritt C beraten, werden nach Input gefragt oder interviewed I werden über über Prozesse oder Ergebnisse informiert nicht beteiligt PHASE / PROZESSSCHRITT / AKTIVITÄT / ENTSCHEIDUNG	Bundesversammlung	Bundesbüro / Mitarbeitende BSG e. V.	Mitgliederversammlung BSG e.V.	Vorstand BSG e. V.	Hauptausschuss	Bundesleitung	Bundesvorstand	Ref. Verbandsentwicklung (Leitung)	Strategiegruppe	externe Begleitung	Vorstände BDKJ, rdp, FuF, Stiftung	Stammes-, Bezirks-, Diözesanvorstände
PHASE 1: Analysieren												
1.1 Außensicht (Umfeldanalyse)		C						R	A	C	C	
1.2 Innensicht (Verbandsanalyse)		C	C	C	C	C	C	R	A	C		
1.3 Zusammenfassung der ersten Ergebnisse								R	A	C		
1.4.1 Qualitative Befragung: Fokusgruppen								R	A	C		C
1.4.2 Quantitative Mitgliederbefragung	C	C	C	C	C	C	C	R	A	C	C	C
1.4.3 Veröffentlichung der Kernergebnisse der Befragungen	I	I	I	I	I	I	I	R	A	C	I	I
1.5 Dokumentation der Ergebnisse der Analysephase		C						R	A	C		
1.6 Versand und Veröffentlichung der Ergebnisse	I	C	I	I	I	I	I	R	A	I	I	I

Abb. 3: RACI Phase 1

Verantwortlich für die Durchführung der Analysen sowie die Ableitung und Überprüfung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken ist die Strategiegruppe. Dabei sollte auf die Unterstützung hauptberuflicher Mitarbeiter*innen des Bundesbüros zurückgegriffen werden, die bspw. im Vorfeld Dokumente aufbereiten und zusammenfassen können. Zudem kann das Bundesbüro bei Verschriftlichung, Visualisierung und Versand der Ergebnisse unterstützen.

Die Visualisierung vorhandener Gremien und Strukturen liegt explizit im Verantwortungsbereich des*der Referent*in Verbandsentwicklung in Zusammenarbeit mit dem Bundesbüro.

Des Weiteren beinhaltet die Analysephase verschiedene partizipative Elemente, an denen entsprechend weitere Personengruppen beteiligt sind. So sollen in Stakeholder*innen-Interviews Vertreter*innen unterschiedlicher Gremien befragt werden (Bundesvorstand, Bundesleitung, Hauptausschuss, BSG e. V.). In Fokusgruppen sollen verschiedene Zielgruppen zu Wort kommen und in einer quantitativen Mitgliederbefragung besteht die Möglichkeit für alle DPSG-Mitglieder, am Strategieprozess mitzuwirken.

Dauer und Aufwand

Insgesamt **ca. 18-22 Wochen** mit Zeit zwischen den Terminen und der Möglichkeit, Aktivitäten der Analysephase parallel durchzuführen:

max. 6 Wochen:	Durchführung von Umfeld- und Verbandsanalysen, Unterlagen sind vorab durch hauptberufliche Referent*innen vorzubereiten
Ganztagstermin:	gegenseitige Vorstellung der Analyse-Ergebnisse (Umfeld und Verband)
Wochenende:	Workshop zur Zusammenfassung der Analyse-Ergebnisse (Umfeld und Verband) und Vorbereitung der folgenden Befragungen (SWOT-Analyse)
3 Wochen:	Durchführung und Auswertung von Fokusgruppen (Rekrutierung vorab)
max. 8 Wochen:	Durchführung und Auswertung einer quantitativen Mitgliederbefragung
Wochenende:	Workshop zur Dokumentation der Analyse-Ergebnisse (gesamt)
max. 4 Wochen:	Verschriftlichung und Visualisierung der Analyse-Ergebnisse (gesamt)
1 Woche:	Veröffentlichung der Analyse-Ergebnisse (gesamt) (nach Verschriftlichung)

Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden

In der Analysephase wird sowohl eine Umfeld- als auch eine Verbandsanalyse durchgeführt, um eine **Außen**- sowie **Innensicht** zu erarbeiten. Für eine größtmögliche Effizienz wird empfohlen, in dieser Phase verstärkt in Kleingruppen zu arbeiten und auf die Unterstützung hauptberuflicher Mitarbeiter*innen zurückzugreifen.

Im Rahmen der **Umfeldanalyse** erfolgt neben einer Analyse gesellschaftlicher Trends, Entwicklungen und ihrer Relevanz für den Verband auch eine Analyse der Strategien von Dachverbänden, wichtigen Partner*innen und Interessensgruppen außerhalb der DPSG. Bei der **Verbandsanalyse** findet einerseits eine Dokumentenanalyse statt, andererseits werden Stakeholder*innen-Interviews (Interviews zu Stärken und Schwächen des Verbandes mit ausgewählten Stakeholder*innen) durchgeführt. Zudem wird eine Visualisierung von vorhandenen Gremien und Untergliederungen, deren Bezügen untereinander (Strukturanalyse) und der Struktur des Bundesbüros erarbeitet.

Auf Basis dieser Analysen erfolgt die Zusammenfassung der ersten Ergebnisse, beginnend mit einer gegenseitigen Vorstellung der Analyse-Ergebnisse und Klärung von Fragen. Im Anschluss findet ein **Workshop zur Vorbereitung der Partizipation** statt, in dem es um die Erarbeitung der wichtigsten Themenfelder geht, die im Rahmen der anschließenden Mitgliederbefragung validiert werden sollen.

Diese Themenfelder werden zunächst in einer **qualitativen** Befragung in Form von **Fokusgruppen** getestet, um direkte Partizipation zu ermöglichen und die Inhalte der quantitativen Befragung zu erarbeiten. Die **quantitative Mitgliederbefragung** erfolgt als Online-Befragung und dient der Validierung der zuvor abgeleiteten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken. Die Veröffentlichung der Kernergebnisse beider Befragungen (ohne Interpretation) sollte vor dem Beschluss der finalen Strategie auf der BV stattfinden, um Wertschätzung zu vermitteln, ist jedoch nicht kritisch für die weiteren Prozessschritte.

Die schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse der Analysephase basiert auf dem **Konsolidierungsworkshop,** in dem die Zusammenführung der Analyse- und Befragungs-Ergebnisse mittels **SWOT-Analyse** durch die Strategiegruppe vorgenommen wird.

Abschließend erfolgt die **Verschriftlichung und Visualisierung der Analyse-Ergebnisse** sowie der daraus abgeleiteten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken. Zur Vorbereitung wird empfohlen, bereits während der laufenden Analysen einen „Speicher" von zentralen Erkenntnissen anzulegen und passende O-Töne zu sammeln, um den letzten Arbeitsschritt vorzubereiten und zu erleichtern.

1.1 Außensicht: Umfeldanalyse

Meilenstein: Die Strategiegruppe hat ein Bild davon gewonnen, was Kinder und Jugendliche gerade bewegt, welche Trends besonders relevant sind, welche Strategien andere Akteur*innen verfolgen und in welchen Dynamiken wir uns befinden.

Innerhalb von 4-6 Wochen soll sowohl die Umfeld- als auch die Verbandsanalyse durchgeführt werden. Um die Analysen in diesem Zeitraum abschließen zu können, wird empfohlen, die einzelnen Aktivitäten jeweils in Kleingruppen von 1-2 Personen (Stakeholder*innen-Interviews: 2-3 Personen) zusammen mit unten genannten hauptberuflichen Mitarbeiter*innen durchzuführen.

1.1.1 Analyse gesellschaftlicher Trends und Entwicklungen

Die Analyse gesellschaftlicher Trends und Entwicklungen sowie ihrer Relevanz für den Verband soll entlang dieser **Leitfragen** erfolgen:

- Was beschäftigt Kinder und Jugendliche aktuell, wie verändern sich ihre Lebenswelten? Was bedeutet das für unsere Arbeit in der DPSG?
- Welche Zukunftstrends könnten sich in den nächsten 5 Jahren auf unsere Arbeit in der DPSG auswirken? Worauf müssen wir vorbereitet sein?

Zur Beantwortung der Fragen können bspw. folgende **Quellen** genutzt werden:

- Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen: Sinus-Milieu-Studie, Shell-Jugend-Studie
- Gesellschaftliche Entwicklungen: Mega-Trends (Zukunftsinstitut), Studie *Leben in Deutschland* (Sozio-oekonomisches Panel (SOEP))

Der Strategiegruppe steht es frei, weitere oder andere Quellen zu nutzen, die für die Beantwortung der Leitfragen hilfreich sein können. Zu berücksichtigen ist die ggf. nicht gegebene Aktualität der Studien.

Aufgabe von dem*der Referent*in für Verbandsentwicklung ist es, im Vorfeld (also vor Start dieses Meilensteins) mit Unterstützung des Bundesbüros die verwendeten Quellen so vor- und aufzubereiten, dass die Strategiegruppe die genannten Leitfragen möglichst ressourcenschonend beantworten kann.

1.1.2 Analyse der Strategien anderer

Die Analyse der Strategien von für die DPSG relevanten Akteur*innen (siehe unten) soll anhand dieser **Leitfragen** erfolgen:

- Welche Strategien verfolgen andere Akteur*innen außerhalb der DPSG? Wie verhalten sie sich? Inwiefern beeinflusst das unsere Arbeit?
- Was können wir daraus für die DPSG lernen? Was könnte auch für uns sinnvoll sein, wo wollen wir uns abgrenzen?

Relevante Akteur*innen können dabei u. a. sein:

- European Scout Region („Regional Scout Plan“)
- WOSM, rdp, DBJR, BDKJ
- andere WOSM-Pfadfinder*innenverbände
- Katholische Kirche
- andere „Wettbewerber*innen“ (z. B. andere Angebote/ Vereine für Kinder und Jugendliche)

Aufgabe von dem*der Referent*in für Verbandsentwicklung ist es, im Vorfeld (also vor Start dieses Meilensteins) mit Unterstützung des Bundesbüros die verwendeten Quellen so vor- und

aufzubereiten, dass die Strategiegruppe die genannten Leitfragen möglichst ressourcenschonend beantworten kann.

1.2 Innensicht: Verbandsanalyse

Meilenstein: Die Strategiegruppe hat sich einen Überblick über relevante Entwicklungstendenzen und Veränderungen im Verband verschafft. Sie konnte zu einer Einschätzung der aktuellen Situation des Verbandes kommen (inhaltlich, strukturell, strategisch, finanziell, personell).

1.2.1 Dokumenten- und Strukturanalyse

Die Dokumenten- und Strukturanalyse soll entlang dieser **Leitfragen** erfolgen:

- Wo steht die DPSG aktuell inhaltlich, strukturell, strategisch, finanziell, personell?
- Mit welchen Themen beschäftigt sich die DPSG, welche Schwerpunkte gibt es?
- Welche Konflikte gibt es ggf. innerhalb des Verbandes? Wo besteht Uneinigkeit?
- Welche Personen und Gremien nehmen welche Aufgaben wahr? Wie funktioniert der Verband?
- Wie haben sich die Mitgliederzahlen in den letzten 5 Jahren entwickelt? Gibt es Auffälligkeiten z. B. innerhalb bestimmter gesellschaftlicher Gruppen oder bzgl. soziodemografischer Merkmale?
- Wie sah die Strategie der letzten 5 Jahre aus? Was wurde umgesetzt, was nicht? Was hat sich seitdem verändert?

Zur Beantwortung der Leitfragen empfehlen wir die **Sichtung und Auswertung u. a. dieser Unterlagen**:

- Visualisierung vorhandener Gremien und Untergliederungen sowie deren Bezügen untereinander (= Strukturanalyse)[1]

[1] Eine solche Visualisierung existiert aktuell nicht und ist daher **im ersten Zyklus** initial zu erstellen. Die Informationen hierfür sollen für die Strategiegruppe von dem*der Referent*in Verbandsentwicklung im Vorfeld (also vor Start dieses Meilensteins) vor- und aufbereitet werden, ggf. mit Unterstützung aus dem Bundesbüro. Eine 80%-Lösung scheint ausreichend. Es müssen nicht alle Strukturen bis ins letzte Detail aufgeschlüsselt werden. Nach dem ersten Zyklus ist in Folgezyklen, wenn überhaupt, nur noch eine Überprüfung und Aktualisierung notwendig).

- Organigramm des Bundesbüros bzw. des BSG e. V.
- Leitfragenrelevante Beschlüsse der Bundesversammlung
- Themen und Inhalte der Ordnung und Satzungen
- Konzepte unterschiedlicher Themen und Bereiche innerhalb der DPSG (Ausbildung, Fachbereiche, ...)
- Ergebnisse vorheriger Strategieprozesse
- Drucksache zur aktuellen Mitgliederentwicklung (versand.bv.dpsg.de)
- Aktuelle GSAT-Ergebnisse[2]

Die Informationen sollen für die Strategiegruppen von den hauptberuflichen Mitarbeiter*innen der Bundesleitung im Vorfeld (also vor Start dieses Meilensteins) vor- und aufbereitet werden.

1.2.2 Stakeholder*innen-Interviews

Um sicherzustellen, dass die Perspektiven und Hypothesen der wichtigsten Stakeholder*innen im Rahmen des Strategieprozesses berücksichtigt und überprüft werden können, sollen diese zu Stärken und Schwächen des Verbandes interviewt werden. Dabei sollen verschiedene Perspektiven dazu gesammelt werden, wo die DPSG aktuell inhaltlich, strukturell, strategisch, finanziell und personell steht.

Als **Interviewpartner*innen** werden Vertretungen aus diesen Gremien empfohlen:

- Bundesvorstand
- BL (unter Beachtung der unterschiedlichen Bereiche wie Stufen, Fachbereiche, ...)
- HA (unter Beachtung der unterschiedlichen Bereiche wie Regionen, DVs, Stufen, ...)
- BSG e. V.

Mit Vertretungen aus diesen Gremien können die wichtigsten Perspektiven abgedeckt werden, ohne durch Interviews mit „allen“ Stakeholder*innen unverhältnismäßig viel Aufwand zu verursachen. Letztlich kann und muss aber die Strategiegruppe anlass- und bedarfsbezogen entscheiden, welches für sie die wichtigsten Stakeholder*innen sind.

Die **Stakeholder*innen können, müssen aber nicht einzeln interviewt werden**. Bei einem gemeinsamen Interview mit mehreren Stakeholder*innen sollte jedoch bedacht werden, dass dann

[2] Es ist **nicht zwingend notwendig**, vor einem Strategieprozess ein GSAT durchzuführen. Wenn dies aber sowieso geplant ist oder es sich anbietet, dieses vorab durchzuführen, sollten die Ergebnisse berücksichtigt werden.

möglicherweise Antworten gegeben werden, die sich aufeinander beziehen und voneinander abhängig sind. Zudem ist bei einem gemeinsamen Interview weniger Zeit für die Perspektiven der einzelnen Personen. Deshalb wird empfohlen, mit max. 3 Personen gleichzeitig zu sprechen. Werden Interviews einzeln durchgeführt, sind die Antworten unabhängiger voneinander (und vielleicht ehrlicher). Zudem gibt es mehr Raum für jede einzelne Person. Die Strategiegruppe soll entscheiden, wie sie vorgehen möchte.

Im ersten Zyklus sollte für die Vorbereitung der Stakeholder*innen-Interviews auf die Methoden-Expertise der externen Begleitung zurückgegriffen werden. Folgezyklen können auf die dokumentierte Methodik der zurückliegenden Zyklen aufbauen.

1.3 Zusammenfassung der ersten Ergebnisse

Meilenstein: Die Strategiegruppe hat auf Basis der vorherigen Analysen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken abgeleitet, die im Rahmen der anschließenden Mitgliederbefragung validiert werden sollen.

1.3.1 Vorstellung der Analyse-Ergebnisse (Außen- und Innensicht)

Da die Umfeld- und Verbandsanalyse in Kleingruppen erfolgt ist, sollen die Ergebnisse in einem Tagestermin (Empfehlung: digital) mit den anderen Mitgliedern der Strategiegruppe geteilt und Fragen beantwortet werden, damit alle auf dem gleichen Informationsstand sind.

1.3.2 Workshop: Zusammenfassung der ersten Ergebnisse, SWOT-Analyse

Während eines Wochenendes soll die Strategiegruppe nun die Analyse-Ergebnisse zusammenfassen. Die methodische Vorbereitung des Workshops liegt bei der*dem Referent*in Verbandsentwicklung sowie der externen Begleitung. Nach dem ersten Zyklus kann hierbei auf die dokumentierte Methodik der vorherigen Zyklen zurückgegriffen werden.

Die Durchführung einer **SWOT-Analyse** wird empfohlen, mit deren Hilfe je ca. sechs Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken abgeleitet werden sollen. **Leitfragen** für die SWOT-Analyse sind:

- Auf welche Entwicklungen müssen wir mit unserer Arbeit reagieren? Welche Chancen eröffnen sich? Welchen Herausforderungen müssen wir uns stellen?
- Was sind unsere Stärken und was unsere Schwächen als DPSG?

[**Info-Box: SWOT-Analyse:** Die SWOT-Analyse ist eine Methode für die Strategieplanung, bei der Eigenschaften des Unternehmens (oder in unserem Fall des Verbandes) als Stärken bzw. Schwächen kategorisiert werden. Zudem werden Entwicklungen im Umfeld als Chance oder Risiko bewertet. Die Abkürzung SWOT steht für die englischen Begriffe der vier Kategorien: ***S**trength*, ***W**eakness*, ***O**pportunity*, ***T**hreat*. Aus der Kombination von Stärken bzw. Schwächen mit Chancen bzw. Risiken können im Anschluss verschiedene Strategien entwickelt werden (Ausbauen, Aufholen, Absichern, Vermeiden).]

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse werden im Rahmen der anschließenden qualitativen und quantitativen Befragungen (Partizipation) überprüft. Bei der Dokumentation sollte nachvollziehbar sein, aufgrund welcher Analyse-Ergebnisse die Ableitungen getroffen wurden.

An dieser Stelle findet bewusst kein Einbezug weiterer Stakeholder*innen statt, da diese sonst zu tief in die Analysen eintauchen müssten. Die Beteiligung der Stakeholder*innen ist bereits im Vorfeld durch die Interviews in **Phase 1.2.2** sowie durch Beteiligungsmöglichkeiten im weiteren Prozess sichergestellt.

1.4 Partizipation

Meilenstein: Die Strategiegruppe hat die abgeleiteten Ergebnisse der SWOT-Analyse durch Fokusgruppen sowie eine quantitative Mitgliederbefragung überprüft und ein breites Meinungsbild[3] dazu eingeholt.

Die Erhebungsmethoden (qualitative Befragung in Form von Fokusgruppen und quantitative Befragung) bauen sequenziell aufeinander auf, was einen **hohen Zeitbedarf** verursacht. Daher sollte

[3] Die Definition von „breites Bild“ muss nicht vorab festgelegt werden. Es liegt im Ermessen der Strategiegruppe im Laufe des Prozesses zu entscheiden, wann dieser Punkt erreicht ist.

nach dem ersten Strategiezyklus kritisch geprüft werden, welche Methodik (quantitativ/ qualitativ) in welcher Form (z. B. Zielgruppen, Anzahl Fokusgruppen, Anzahl Befragungsteilnehmende, …) in Anbetracht der Funktion von Partizipation zukünftig sinnvoll erscheint.

1.4.1 Qualitative Befragung: Fokusgruppen

Um die Analyse-Ergebnisse zu validieren und Ideen aus dem Verband für daraus folgende Implikationen zu sammeln, soll die Strategiegruppe in einem ersten partizipativen Schritt innerhalb von 3 Wochen Fokusgruppen (Gruppendiskussionen) durchführen.

Ziel der Fokusgruppen ist es, einerseits eine direkte Partizipation relevanter Zielgruppen zu ermöglichen und andererseits Reaktionen auf die Analyse-Ergebnisse sowie darauf aufbauende mögliche Implikationen einzusammeln. Zudem dienen sie als Grundlage für die Erarbeitung der Inhalte der folgenden quantitativen Mitgliederbefragung. **Die Fokusgruppen sollen also vor allem einen direkten Eindruck der Zielgruppen vermitteln und müssen nicht allen wissenschaftlichen Ansprüchen (z. B. Transkription) genügen**. Denkbar ist sowohl eine digitale als auch eine persönliche Durchführung, entweder zeitlich verteilt oder gebündelt an einem Wochenende.

Um den vorgesehenen Zeitplan einzuhalten, ist es notwendig, die Fokusgruppen zu rekrutieren, bevor die Analyse-Ergebnisse feststehen (vgl. **Phase 0.2.4**)[4]. Daher ist es nicht möglich, spezielle, aufgrund der Ergebnisse besonders relevante Zielgruppen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund sind **folgende Fokusgruppen zu empfehlen** (à jeweils 8-10 Personen):

- 2 Fokusgruppen mit Kindern aus der Wölflings- und Jungpfadfinderstufe (gemischte Gruppen)
- 2 Fokusgruppen mit Jugendlichen aus der Pfadfinder- und Roverstufe (gemischte Gruppen)
- 2 Fokusgruppen mit Leiter*innen
- 2 Fokusgruppen mit Ausgetretenen (altersgemischt)

Innerhalb der Gruppen sollten, soweit möglich, neben soziodemografischen Diversitätskriterien (Alter, Geschlecht, Wohnort, …) auch weitere Aspekte, wie bspw. unterrepräsentierte Gruppen in der DPSG und/oder Menschen mit Behinderungen, berücksichtigt werden.

Für die methodische Vorbereitung der Fokusgruppen soll auf die Expertise der externen Begleitung sowie die in der Gruppe vorhandene empirische Expertise zurückgegriffen werden. Nach dem ersten Zyklus kann hierbei auf die dokumentierte Methodik der vorherigen Zyklen zurückgegriffen werden.

---

[4] **Anmerkung**: Sollten für die Durchführung der Strategieentwicklung doch mehr als die im Konzept angenommenen 1,5 Jahre zur Verfügung stehen, empfiehlt die AG Kompass, die Fokusgruppen erst nach Ableitung der SWOT-Analyse zu rekrutieren, um ggf. spezielle Zielgruppen berücksichtigen zu können

1.4.2 Quantitative Mitgliederbefragung

Im Anschluss an die Fokusgruppen sollen 6-8 Wochen dazu genutzt werden, eine quantitative Mitgliederbefragung durchzuführen und auszuwerten. Ziel der Befragung ist die **Validierung** der auf Basis der Fokusgruppen-Erkenntnisse ggf. angepassten oder ergänzten **Ergebnisse der SWOT-Analyse**.

Es besteht der Anspruch, eine **wissenschaftlich fundierte Befragung (Online-Fragebogen)** durchzuführen. Für die methodische Vorbereitung der Befragung soll auf die Expertise der externen Begleitung sowie die in der Gruppe vorhandene empirische Expertise zurückgegriffen werden. Nach dem ersten Zyklus kann hierbei auf die dokumentierte Methodik der vorherigen Zyklen zurückgegriffen werden. – Wenn aus Sicht der Strategiegruppe Bedarf besteht, kann es eine Option sein, den Fragebogen durch ein externes Institut vor Beginn der Befragung gegenprüfen zu lassen.

1.4.3 Veröffentlichung der Kernergebnisse der Befragungen

Um den Befragten Wertschätzung zu vermitteln und Transparenz über den Prozess zu schaffen, sollten die Ergebnisse der Fokusgruppen sowie der quantitativen Mitgliederbefragung (ohne Interpretation) im Anschluss veröffentlicht werden. Der Zeitpunkt der Veröffentlichung liegt im Ermessen der Strategiegruppe. Für eine zeitnahe Veröffentlichung spricht die Transparenz über den Prozess und der Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den direkten Input-Geber*innen. Allerdings kann eine Ressourcenknappheit in der Strategiegruppe zu diesem Prozesszeitpunkt ein Grund sein, die Veröffentlichung auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Die Veröffentlichung sollte spätestens mit Einreichen der Strategie als Antrag auf der BV erfolgen.

1.5 Dokumentation der Ergebnisse der Analysephase

Meilenstein: Die Strategiegruppe hat die Ergebnisse der Analysephase unter Berücksichtigung der Rückmeldungen aus dem partizipativen Prozess schriftlich zusammengefasst.

1.5.1 Workshop: Zusammenführung aller Ergebnisse

An einem gemeinsamen Wochenende soll die Strategiegruppe nun die Ergebnisse des vorherigen partizipativen Prozesses sichten, reflektieren und ggf. im Rahmen einer Überarbeitung bzw. Ergänzung der SWOT-Analyse einfließen lassen.

Die methodische Vorbereitung des Workshops liegt bei der*dem Referent*in für Verbandsentwicklung sowie der externen Begleitung. Nach dem ersten Zyklus kann hierbei auf die dokumentierte Methodik der vorherigen Zyklen zurückgegriffen werden.

1.5.2 Verschriftlichung und Visualisierung

Zum Abschluss der Analysephase sollen innerhalb von 3-4 Wochen die wichtigsten Analyse-Ergebnisse sowie die darauf basierenden Ergebnisse der SWOT-Analyse so aufbereitet werden, dass für Außenstehende nachvollziehbar ist, wie die Strategiegruppe zu ihren Einschätzungen gekommen ist. Die schriftliche Zusammenfassung dient an dieser Stelle einerseits der Prozesstransparenz für die Mitglieder der BV, andererseits ist sie die **Basis für die Entwicklung von Strategieoptionen** in der folgenden Phase.

Zur Entlastung der Strategiegruppe kann in diesem Schritt gut auf Unterstützung durch das Bundesbüro zurückgegriffen werden.

1.6 Versand und Veröffentlichung der Ergebnisse

Meilenstein: Die Ergebnisse der Analysephase wurden an die Mitglieder der BV versandt und für die Allgemeinheit veröffentlicht.

Innerhalb von einer Woche nach Verschriftlichung und Visualisierung der Analyseergebnisse (vgl. **Phase 1.5.2**) sollen die Dokumente an die Mitglieder der BV versendet sowie für die Allgemeinheit zugänglich veröffentlicht werden. Auch hierbei kann auf die Unterstützung durch das Bundesbüro zurückgegriffen werden.

2. Phase 2 – Entwickeln

Ziel

Unterschiedliche Strategieoptionen für die Zukunft der DPSG werden entwickelt (mind. 2 und max. 5). Kriterien für die Bewertung der Optionen werden finalisiert und die Strategieoptionen schließlich auf 2 reduziert.

[**Info-Box: Strategieoption:** Strategieoptionen beschreiben mögliche Zukunftsbilder, wie die DPSG in Zukunft aussehen könnte. Der Begriff *Zukunftsbild* entspricht dem Begriff *Strategieoption*. Während die Strategieoption ein passender interner Arbeitsbegriff ist, erscheint das Zukunftsbild als der passendere Begriff für die Kommunikation in den Verband.]

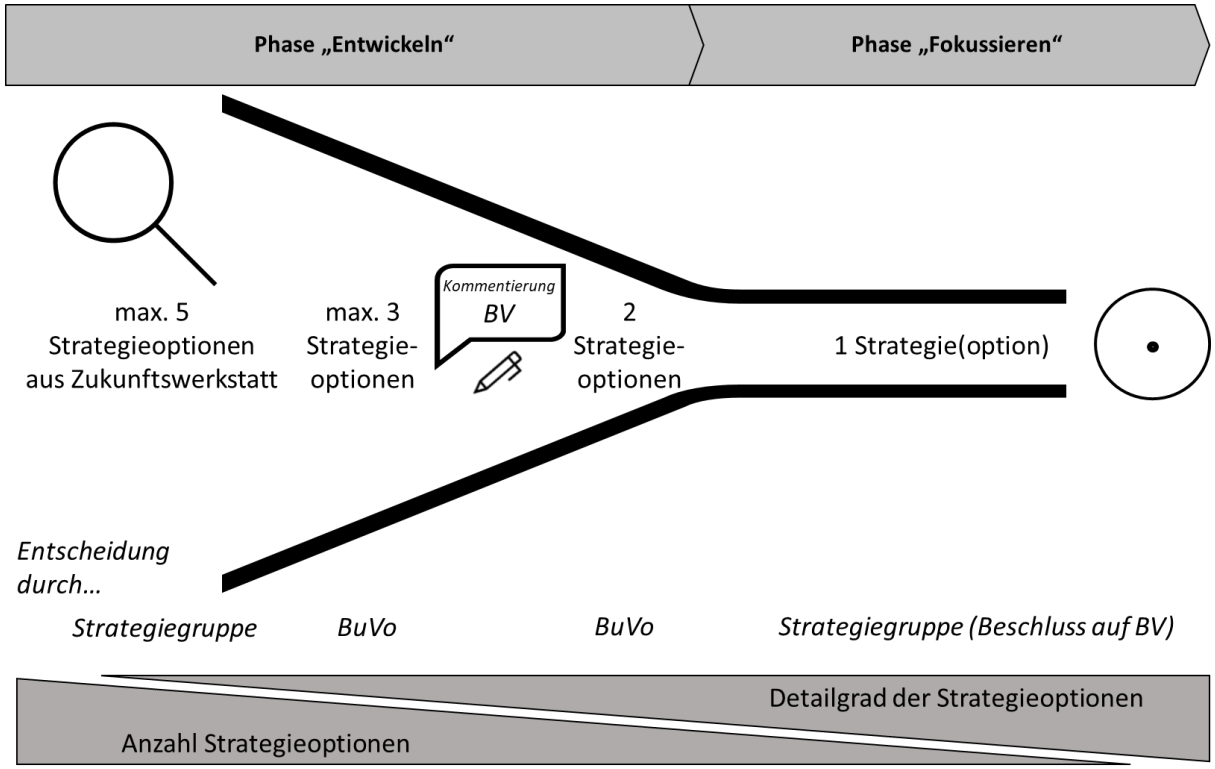

Abb. 2: Reduzierung von Strategieoptionen: In der Phase *Entwickeln* wird von max. 5 auf 2 Strategieoptionen reduziert und in der Phase *Fokussieren* erfolgt die Reduzierung auf eine Strategieoption.

Erkenntnisinteresse und Leitfragen

Basierend auf den Ergebnissen der Analysephase sollen nun strategische Optionen für die Zukunft des Verbandes entwickelt werden. Als Basis dient die systematische Darstellung der wichtigsten Analyse-Ergebnisse sowie der daraus abgeleiteten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken.

Leitfragen:

- Was können wir angesichts der voraussichtlichen Entwicklungen mit unseren Stärken im Verband erreichen?
- Was macht uns besonders? Was differenziert uns von anderen Kinder- und Jugendverbänden?
- Welche, heute möglicherweise erst in Ansätzen erkennbaren, Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sind auszumachen, für die wir aufgrund unserer Stärken neue Angebote bieten können?
- Welche neuen Stärken müssen wir als Verband aufbauen, um die sich abzeichnenden Chancen konsequent nutzen zu können?
- Können wir mit unserem Angebot der DPSG künftig Kinder und Jugendliche noch begeistern oder müssen wir uns etwas Neues einfallen lassen?
- Wie sieht die Zukunft der DPSG aus? Machen wir weiter wie bisher oder wollen wir ganz neue Ansätze verfolgen? Was wollen wir anders machen? Was wollen wir Neues machen? Was wollen wir nicht oder weniger mehr machen?
- Was ist uns bei unterschiedlichen strategischen Optionen wichtig für die DPSG und wie sind deren Ausprägung?

Verantwortung und Beteiligung

Abb. 4: RACI Phase 2

RACI-Matrix R gestalten aktiv, zuständig für die Durchführung eines Prozessschrittes A gibt frei, Verantwortung für den gesamten Prozessschritt C beraten, werden nach Input gefragt oder interviewed I werden über über Prozesse oder Ergebnisse informiert nicht beteiligt PHASE / PROZESSSCHRITT / AKTIVITÄT / ENTSCHEIDUNG	Bundesversammlung	Bundesbüro / Mitarbeitende BSG e. V.	Mitgliederversammlung BSG e.V.	Vorstand BSG e. V.	Hauptausschuss	Bundesleitung	Bundesvorstand	Ref. Verbandsentwicklung (Leitung)	Strategiegruppe	externe Begleitung	Vorstände BDKJ, rdp, FuF, Stiftung	Stammes-, Bezirks-, Diözesanvorstände
PHASE 2: Entwickeln												
2.1.1 Zukunftswerkstatt: Vorbereitung								R	A	C		
2.1.2 Zukunftswerkstatt: Entwicklung von mind. 2 und max. 5 Strategieoptionen								R	A	C		
2.1.3 Zukunftswerkstatt: Bewertungs- und Entscheidungskriterien								R	A	C		
2.1.4 Zukunftswerkstatt: Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse inkl. Bewertung der Strategieoptionen							I	R	A	C		
2.2.1 Sichtung und Entscheidung (für max. 3 Strategieoptionen)							A	C	C	C		
2.2.2 Vorstellung der Entscheidung des Bundesvorstands							A	C	C	C		
2.2.3 Einarbeitung der Rückmeldungen in die verbliebenen Strategieoptionen							C	R	A	C		
2.3.1 Vorstellung der verbliebenen Strategieoptionen	I	I	I	I	I	I	I	R	A	C	I	
2.3.2 Rückmeldeschleife zu den verbliebenen Strategieoptionen	C	C	C	C	C	C	C	R	A	C	C	
2.3.3 Sichtung, Diskussion und Einarbeitung der Kommentierungen								R	A	C		
2.3.4 Reduzierung auf 2 Strategieoptionen							A	R	R	C		

Die Verantwortung für die Phase liegt bei der Strategiegruppe. Bis auf die Entscheidung zur Reduzierung von Strategieoptionen, die durch den Bundesvorstand getroffen und vertreten werden muss.

Hauptverantwortlich für die Entwicklung von bis zu 5 strategischen Optionen (Zukunftswerkstatt) ist die Strategiegruppe (unterstützt durch den*die Referent*in Verbandsentwicklung). Für den Workshop zur Entwicklung von Strategieoptionen für die DPSG auf Basis der Analysephase sollte jedoch auf die externe Begleitung mit Fachexpertise in der Strategiearbeit zur Unterstützung zurückgegriffen werden.

Die Reduzierung auf 3 Strategieoptionen erfolgt durch den Bundesvorstand mit Unterstützung durch die Strategiegruppe ohne Rückbindung mit anderen Gremien, um eine effiziente Vorauswahl durch die letztlich für die Strategie verantwortlichen Personen sicherzustellen. Weitere Gremien werden im Rahmen der finalen Auswahl einer Option eingebunden. Diese drei Strategieoptionen werden von der

Strategiegruppe allen beteiligten Stakeholder*innen (vgl. RACI-Matrix) vorgestellt, die anschließend eine Kommentierungs- und Bewertungsmöglichkeit haben.

Die Ergebnisse der Rückmeldeschleife mit den Stakeholder*innen werden von der Strategiegruppe gesichtet, diskutiert und die Strategieoptionen bei Bedarf weiterentwickelt, bevor der Bundesvorstand auf 2 Strategieoptionen reduziert.

Dauer und Aufwand

Insgesamt **ca. 19 Wochen** mit Zeit zwischen den Terminen und abhängig von der Terminierung selbst:

2-3 Wochen:	Vorbereitung Workshop „Zukunftswerkstatt“
Wochenende:	Workshop „Zukunftswerkstatt“
4 Wochen:	Nachbereitung Workshop „Zukunftswerkstatt“
4 Wochen:	Vorbereitungszeit für Buvo zur Auswahl von max. 3 Optionen
Abend-/Ganztagstermin:	Treffen zur Auswahl von max. 3 Strategieoptionen (mit Buvo)
2 Wochen:	Einarbeitung der Rückmeldungen des Buvo zu den ausgewählten Strategieoptionen
Abendtermin:	Vorstellung der ausgewählten Strategieoptionen für beteiligte Stakeholder*innen
6 Wochen:	Rückmeldeschleife zu ausgewählten Strategieoptionen für beteiligte Stakeholder*innen
4 Wochen:	Sichtung und Einarbeitung der Ergebnisse der Rückmeldeschleife (siehe vorher)
Abend-/Ganztagstermin:	Reduzierung auf 2 Strategieoptionen (mit Buvo) anhand der Bewertungskriterien

Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden

Bei der Erarbeitung und Entwicklung der strategischen Optionen sind **sowohl evolutionäre als auch radikale und ganz neue Ansätze** gewünscht. Es sollten mindestens 2 (z. B. eine evolutionäre und eine radikale Option) und maximal 5 strategische Optionen sein, um eine fokussierte und zeitlich für den Verband leistbare Strategieentwicklung sicherzustellen. Mittels der vorgegebenen (und anpassbaren) Bewertungskriterien werden die Strategieoptionen anschließend bewertet und reduziert.

Sollten lediglich 2 Strategieoptionen (Minimalanforderung) entwickelt werden, sind trotzdem alle in dieser Phase beschriebenen Prozessschritte durchzuführen, die sich dann nur auf 2 Strategieoptionen beziehen und sich nicht mehr so umfangreich gestalten können. Nur **Phase 2.2.3** zu Vorstellung und Diskussion der Entscheidung des Bundesvorstandes zu max. drei Strategieoptionen kann entfallen, da keine Reduzierung vor der Fokussierung erfolgt.

2.1 Entwicklung von max. 5 Strategieoptionen

Meilenstein: Die Strategiegruppe hat unterschiedliche Strategieoptionen für die Zukunft der DPSG (mind. 2, max. 5) entwickelt und dokumentiert sowie die vorgegebenen Bewertungskriterien überprüft bzw. bei Bedarf ergänzt.

2.1.1 Zukunftswerkstatt: Vorbereitung

Input für den Workshop zur Entwicklung von Strategieoptionen (= *Zukunftswerkstatt*) sind die **aufbereiteten Daten der Analysephase** (v. a. der SWOT-Analyse). Die Dauer für die Vorbereitung sollte ca. 2-3 Wochen betragen, da die Strategiegruppe bereits die Analysephase bearbeitet hat. Die Vorbereitung des Workshops sollte mit der externen Begleitung erfolgen, die die Vorbereitung im Wesentlichen leitet und methodischen Input liefert. In der Agenda muss die Überprüfung und bedarfsweise Änderung der vorgegebenen Bewertungskriterien berücksichtigt werden.

2.1.2 Zukunftswerkstatt: Entwicklung von mindestens 2 und maximal 5 Strategieoptionen

Ziel der Zukunftswerkstatt ist die Entwicklung von mind. 2 und max. 5 Strategieoptionen durch die Strategiegruppe.

Wie die Vorbereitung sollte auch die Moderation des Workshops bei der externen Begleitung mit deren Methoden- und Fachkompetenz liegen. Die Moderation erfordert an dieser Stelle, an der die Strategieoptionen als Basis für die zukünftige Strategie entwickelt werden, ein **besonderes Maß an Kreativität, Zielorientierung und externer Methodenunterstützung**.

Die Strategieoptionen werden **in einem iterativen Prozess** (Kreieren, Gruppieren, Clustern, Weiterentwickeln, Integrieren, Zusammenführen, Reduzieren, …) mit Kreativmethoden aus dem Input aus der Analysephase (vgl. Ergebnisse SWOT-Analyse, quantitative und qualitative Befragung) abgeleitet. Kreativmethoden und die externe Begleitung ermöglichen hierbei aktiv das Denken in Extremausprägungen und Radikaloptionen, ohne zu konkret zu werden, ohne Grenzen und ohne Denkverbote („out of the box", „Think big"). Anhand der genannten Leitfragen sollen die Strategieoptionen durchdacht und beschrieben werden. Ergebnis sind **max. 5 Strategieoptionen mit je max. 6 Handlungsfeldern (Themenbereiche)**, um bereits hier Fokus und effiziente Folgeschritte sicherzustellen. Die Strategieoptionen sollten klar unterscheidbar sein und nicht nur leicht abgewandelte Varianten.

Der Fokus liegt auf der allgemeinen Beschreibung der Strategieoptionen. Erfahrungsgemäß entstehen in der Diskussion aber bereits Maßnahmenideen, die in einen Speicher (**Maßnahmenspeicher**) für die späteren Phasen aufgenommen werden sollten.

2.1.3 Zukunftswerkstatt: Bewertungs- und Entscheidungskriterien

Nach der Entscheidung für max. 5 Strategieoptionen erfolgt noch während der Zukunftswerkstatt die Überprüfung und bei Bedarf Änderung der Bewertungskriterien. Die vorgegebenen Bewertungskriterien **dienen** der **Entscheidung zur Reduzierung der Strategieoptionen** und sind auch für die **Fokussierung auf eine Strategieoption** heranzuziehen. Die Reihenfolge der Bewertungskriterien ist eine Priorisierung/ Gewichtung für eine gesamtverbandliche Strategie der DPSG.

Bewertungskriterien

a. Relevanz für Kinder und Jugendliche
b. Chancenorientierung, Weltverbesserungsfaktor[5]
c. Attraktivität für und Akzeptanz bei Hauptberufliche(n) und Ehrenamtliche(n)
d. Einzahlung auf die Vision und Mission der DPSG
e. Profilschärfung der DPSG (nach innen und außen)
f. Umsetzbarkeit
g. Nachhaltigkeit[6]

---

[5] „Hinterlasse die Welt ein bisschen besser als du sie vorgefunden hast!" -> Chancen = SWOT

[6] **Hinweis**: Die Vollversammlung des BDKJ hat 2021 in ihrer Position „Klimagerechtigkeit jetzt! Wir fordern globale Gerechtigkeit!" beschlossen, dass der BDKJ und seine Mitgliedsverbände bis 2030 klimaneutral sein sollen (vgl. **bdkj.de**).

h. Finanzierung/ Finanzierbarkeit

i. Vereinbarkeit mit der Vision und Mission unserer Dachverbände (WOSM, rdp, BDKJ)

2.1.4 Zukunftswerkstatt: Dokumentation und Aufbereitung der Ergebnisse inkl. Bewertung der Strategieoptionen

Innerhalb von 4 Wochen sollen die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt von der Strategiegruppe aufbereitet und dokumentiert werden. Die Dokumentation muss eine Beschreibung der Strategieoptionen und ihre Bewertung enthalten, sodass anschließend mit dem Bundesvorstand die Reduzierung auf max. 3 Strategieoptionen vorgenommen werden kann.

Für die Bewertung der Strategieoptionen nach den festgelegten Bewertungskriterien (vgl. **Phase 2.1.3**) eignet sich ein Abend- bis Ganztagstermin (Empfehlung: digital), in dem abschließend eine Vorstellung der Strategieoptionen für den Bundesvorstand erfolgen kann. Andere Vorstellungskonzepte sind möglich und bedarfsweise zu wählen. Es geht wirklich nur um die Vorstellung und Klärung von Verständnisfragen. An dieser Stelle ist keine Diskussion geplant, da dies separat im Prozess zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. Nach der Vorstellung werden die vorgestellten Ergebnisse dem Bundesvorstand zur Verfügung gestellt.

2.2 Reduzierung auf max. 3 Strategieoptionen

Meilenstein: Der Bundesvorstand hat die Anzahl an Strategieoptionen auf maximal 3 reduziert.

Im Prozess der Reduzierung werden die jeweiligen Strategieoptionen durch die Rückmeldungen und Kommentierungen (vgl. **Phase 2.3.2**) immer weiter konkretisiert und mit Ideen „angereichert“. Auch besteht die Möglichkeit, dass Handlungsfelder oder Inhalte aus einer Strategieoption in einer der anderen Strategieoptionen migrieren, sofern sie auf diese Option einzahlen und die Maximalanzahl von 6 Handlungsfeldern nicht überschritten wird (der Entfall eines bereits bestehenden Handlungsfeldes ist bei Aufnahme eines neuen möglich).

Diese Änderungen und Anpassungen im Rahmen der Reduzierung von Strategieoptionen sollten dokumentiert werden und nachvollziehbar sein (nicht relevant für die finale Strategie, aber für die Strategiegruppe, den Prozess und das Wissensmanagement).

2.2.1 Sichtung und Entscheidung

Innerhalb von 4 Wochen erfolgt die Sichtung der max. 5 Strategieoptionen aus der Zukunftswerkstatt und die **Reduzierung auf drei Strategieoptionen durch den Bundesvorstand**. Bei Fragen stehen Strategiegruppe, Referent*in Verbandsentwicklung oder auch die externe Begleitung zur Verfügung. Die Reduzierung erfolgt **ohne Rückbindung mit anderen Gremien**, um eine effiziente Vorauswahl durch die letztlich für die Strategie verantwortlichen Personen sicherzustellen. Der Bundesvorstand steht hierbei stets im Austausch mit der Strategiegruppe und dokumentiert und begründet seine Abwägungen zu allen Strategieoptionen (also auch solche, die nicht ausgewählt werden), damit die Strategiegruppe anhand dessen die verbleibenden Optionen im weiteren Verlauf weiterentwickeln kann.

2.2.2 Vorstellung der Entscheidung des Bundesvorstands

In einem Abendtermin soll der Bundesvorstand seine Entscheidung und den Entscheidungsprozess zur Reduzierung auf drei Strategieoptionen der Strategiegruppe transparent und nachvollziehbar machen, um der Strategiegruppe eine effiziente Fortsetzung ihrer Arbeit zu ermöglichen. **An dieser Stelle werden die Strategieoptionen ebenfalls inhaltlich diskutiert**, um ein gemeinsames Verständnis zu erlangen und eine gute Entscheidung in der weiteren Reduzierung und Weiterentwicklung fällen zu können. Diese Rückmeldungen zu den Strategieoptionen durch den Bundesvorstand werden in den Folgeschritten diskutiert und ggf. eingearbeitet.

2.2.3 Einarbeitung der Rückmeldungen in die verbliebenen Strategieoptionen

In den 2 Wochen nach dem Termin werden die verbliebenen Strategieoptionen differenzierter ausgearbeitet bzw. überarbeitet. **Spätestens ab hier müssen die Optionen auch Ideen für mögliche Maßnahmen enthalten.** Hierzu kann auch der Themenspeicher zu möglichen Maßnahmen aus der Zukunftswerkstatt dienen. Die detaillierte Ausarbeitung von Maßnahmen erfolgt allerdings erst in der Umsetzungsphase (vgl. Phase 5).

Sollte an dieser Stelle eine **Überarbeitung der Handlungsfelder** notwendig sein, gilt: Wird bei der Reduzierung der Anzahl der Strategieoptionen ein Handlungsfeld aus einer anderen Option übernommen, muss demnach ein anderes Handlungsfeld gestrichen oder die gesamte Strukturierung überarbeitet werden, um die max. Anzahl von 6 Handlungsfeldern beizubehalten.

2.3 Reduzierung auf 2 Strategieoptionen

Meilenstein: Die Strategiegruppe hat auf Basis der Rückmeldungen aus den Bundesgremien und den Diözesanverbänden die Zahl der Strategieoptionen auf 2 reduziert.

2.3.1 Vorstellung der verbliebenen Strategieoptionen

Die drei Strategieoptionen werden durch die Strategiegruppe in einem Abendtermin den Mitgliedern der Bundesversammlung vorgestellt, damit sie diese anschließend kommentieren können. Einführend soll der Strategieprozess der DPSG als solcher kurz erläutert und die vorangegangenen sowie die bevorstehenden Aktivitäten eingeordnet werden. **Hierbei wird auch erklärt, wie die Reduzierung von Strategieoptionen auf Basis der Bewertungs- und Entscheidungskriterien bei steigendem Detaillierungsgrad erfolgt.**

2.3.2 Rückmeldeschleife zu den verbliebenen Strategieoptionen

6 Wochen haben die Mitglieder der Bundesversammlung die Möglichkeit zur Kommentierung und Bewertung der Strategieoptionen (z. B. digital in Antragsgrün). Die Rückmeldungen finden Berücksichtigung in der weiteren Reduzierung und Konkretisierung der Strategieoptionen. Hiermit wird die **Beteiligung des Verbandes** (nach der Analysephase) auch an dieser Stelle sichergestellt.

2.3.3 Sichtung der Rückmeldungen

Innerhalb von 4 Wochen erfolgt die Sichtung und Diskussion der Rückmeldungen und **bei Bedarf die Einarbeitung von Rückmeldungen** in die verbleibenden Strategieoptionen durch die Strategiegruppe.

2.3.4 Reduzierung auf 2 Strategieoptionen

In einem Abend- bis Ganztagstermin von Strategiegruppe und Bundesvorstand erfolgt die **Reduzierung auf 2 Strategieoptionen** anhand der **Bewertungskriterien** (vgl. Phase 2.1.3). Die Verantwortung für die Entscheidung liegt entsprechend der satzungsgemäßen Aufgaben beim Bundesvorstand, der im Vorbereitungs- und Entscheidungsprozess von den Expert*innen der Strategiegruppe beraten wird.

3. Phase 3 – Fokussieren

Ziel

Eine von zwei Strategieoptionen wird mittels der Bewertungskriterien ausgewählt. Die Entscheidung wird durch eine Schätzung der Machbarkeit und Ressourcenbedarfe je Strategieoption gestützt.

Erkenntnisinteresse und Leitfragen

In Phase 3 werden die verbliebenen zwei Strategieoptionen auf den Prüfstand gestellt. Es geht nun vor allem um die Frage nach Machbarkeit und Ressourcenbedarf und darum, die Strategieoptionen final nach den Bewertungskriterien (vgl. **Phase 2.3.2**) zu bewerten. Anhand dieser Einschätzungen wird eine Strategieoption ausgewählt, die dann in der nächsten Phase ausformuliert, finalisiert und der Bundesversammlung zum Beschluss vorgelegt wird.

Diese Phase bildet damit eine **wichtige Grundlage für die abschließenden Beratungen zur Entscheidung in der Bundesversammlung**.

Leitfragen:

- Welche Option basiert am meisten auf unseren Fähigkeiten und Kernkompetenzen als außerschulischer Kinder- und Jugendverband bzw. Erziehungsverband bzw. katholischer Pfadfinder*innenverband? Welche ermöglicht uns die Entwicklung künftiger Fähigkeiten und Kernkompetenzen?
- Bei welcher Option können wir unser Alleinstellungsmerkmal am besten für uns und unsere Ziele nutzen? Wobei kann ein neues Alleinstellungsmerkmal entstehen?
- Welche der Entscheidungsmöglichkeiten stärkt unsere Unterscheidbarkeit gegenüber anderen Kinder- und Jugendverbänden?
- Sind die Optionen robust genug? Welche Option bewährt sich auch in anderen plausiblen Zukunftsszenarien? Wichtig: Das Umfeld sollte dabei nicht ausgeklammert werden (vgl. Umfeldanalyse in **Phase 1.1**).
- In welchem Ausmaß erfüllen die Optionen jeweils die Mission und Vision des Verbandes bzw., wenn noch nicht vorhanden, die Ordnung und daraus zu ziehende Leitbild?

- Welche Option und damit welcher alternativer Zukunftsentwurf mobilisiert die meiste zukunftsweisende Energie?
- Bei welcher Vorstellung sind alle Feuer und Flamme und vollauf begeistert? Wobei entsteht Herzblut?
- Welche Option berücksichtigt am besten die von allen erkannten Chancen und Risiken?

Offene Frage:

Es ist wichtig und sinnvoll, dass sich spätestens jetzt mit der offenen Frage auseinandergesetzt wird, wie die **Beteiligung der föderalen Strukturen und der Mitglieder** unseres Verbandes in einer künftigen Strategie verankert sein soll und wie die Beteiligung in den vorliegenden 2 Strategieoptionen verankert ist?

Verantwortung und Beteiligung

RACI-Matrix	Bundesversammlung	Bundesbüro / Mitarbeitende BSG e. V.	Mitgliederversammlung BSG e.V.	Vorstand BSG e. V.	Hauptausschuss	Bundesleitung	Bundesvorstand	Ref. Verbandsentwicklung (Leitung)	Strategiegruppe	externe Begleitung	Vorstände BDKJ, rdp, FuF, Stiftung	Stammes-, Bezirks-, Diözesanvorstände
R gestalten aktiv, zuständig für die Durchführung eines Prozessschrittes A gibt frei, Verantwortung für den gesamten Prozessschritt C beraten, werden nach Input gefragt oder interviewed I werden über über Prozesse oder Ergebnisse informiert nicht beteiligt PHASE / PROZESSSCHRITT / AKTIVITÄT / ENTSCHEIDUNG												
PHASE 3: Fokussieren												
3.1.1 Machbarkeits-/Ressourcenbedarfsschätzung		C					R	R	A	I		
3.1.2 Workshop: Entscheidung für 1 Strategieoption							A	R	R	C		

Abb. 5: RACI Phase 3

Damit eine Entscheidung unter Berücksichtigung möglichst aller relevanten Aspekte getroffen werden kann, braucht es zuvor eine Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung, die als Aufgabe des BSG e. V. gesehen wird. Von den Strategieoptionen soll abhängig gemacht werden, wer hier konkret in der Zuständigkeit ist: die Mitarbeiter*innen oder eher die Führungsebene mit Bundesvorstand, Geschäftsführung und Vorstand BSG e. V. Die Strategiegruppe und der Bundesvorstand haben die Verantwortung, dass die Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung umgesetzt wird.

Für die abschließende Auswahl einer Strategieoption anhand der vorangegangen Schätzungen und der Bewertungskriterien (vgl. Phase 2.1.3) ist die Strategiegruppe verantwortlich. Die Strategiegruppe

schlägt dem Bundesvorstand eine auszuwählende Strategieoption vor, der über die Freigabe der Auswahl entscheidet. Der Bundesvorstand ist in den Entscheidungsprozess aktiv eingebunden und nimmt an dem Entscheidungsworkshop (vgl. Phase 3.1.2) teil.

Dauer und Aufwand

Insgesamt **ca. 2-4 Wochen** mit Zeit zwischen den Terminen und abhängig von der Terminierung selbst:

2 Wochen:	Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung inkl. bedarfsweise Vorstellung der verbliebenen 2 Strategieoptionen für alle Beteiligten an der Schätzung
Ganztagstermin:	Entscheidungsworkshop zur Auswahl einer Strategie

Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden

Phase 3 legt den Fokus auf das Wesentliche und geht in eine **kritische Auseinandersetzung mit den verbliebenen 2 Strategieoptionen**.

Hierzu wird zunächst eine aussagekräftige **Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung** erstellt, die die Basis für die kritische Auseinandersetzung bildet. Die Schätzung ist mit den Bewertungskriterien (vgl. Phase 2.1.3) abzugleichen und soll vor allem fakten- und datenbasiert sein.

Schließlich wird alles in einem **Entscheidungsworkshop** kritisch betrachtet. Welche Option ist mit den Eigenschaften und dem Profil unseres Verbandes – realistisch – umsetz- und machbar? Was braucht es, damit es realistisch wird? Welche Ressourcen werden benötigt und sind vorhanden? Wobei wäre Unterstützung (auch von außen) notwendig? Halten die Optionen auch nach einer Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung den Bewertungskriterien Stand? Ergeben sich neue Bewertungskriterien, die beachtet werden müssen? Es geht aber auch darum, bei welcher Option am Ende am meisten Begeisterung entsteht und wobei am meisten Tatendrang geweckt wird.

3.1 Entscheidung für eine Strategieoption

Meilenstein: Die Strategiegruppe wählt in Rückbindung mit dem Bundesvorstand eine finale Strategieoption aus.

3.1.1 Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung

Um eine gute Basis für die finale Entscheidung für eine Strategieoption zu haben, ist zuvor eine Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung innerhalb von 2 Wochen vorzunehmen. Die Aufgaben und Zuständigkeiten für die Schätzung sind unter Bundesvorstand, Geschäftsführung und Vorstand BSG e. V. aufzuteilen. Anspruch ist, dass die Schätzung vor allem **fakten- und datenbasiert** ist und weniger auf „Gefühlen“ basiert.

Während der 2 Wochen sollen nach Möglichkeit alle Beteiligten ihre Arbeit auf die Schätzung fokussieren und andere Prozesse zurückstellen, soweit dies möglich und zweckdienlich ist.

Wie genau die Schätzung auszusehen hat, hängt unmittelbar von den Strategieoptionen ab. **Nach Möglichkeit sollten u. a. folgende Fragen beantwortet werde**n. Die Fragen können ergänzt und ausgetauscht werden und verstehen sich nicht als vollständig.

- Wie realistisch scheint die Umsetzung der jeweiligen Strategieoption?
- Mit welchem Arbeitsaufwand ist jeweils ungefähr zu rechnen?
- Welche Aufgaben müssten ggf. wegfallen, damit die Umsetzung der jeweiligen Strategieoption realistisch wird?
- Mit welchen finanziellen Ressourcen ist ungefähr zu rechnen?
- Wie lange wird die Umsetzung der jeweiligen Strategieoption ungefähr dauern?
- Welche Faktoren sind aus administrativer und operativer Sicht zu berücksichtigen?
- Gibt es in den jeweiligen Strategieoptionen Bereiche und Aufgabenfelder, die bisher nirgends verortet sind?
- Besitzt der Verband ausreichend Ressourcen zur Umsetzung der jeweiligen Strategieoption? Braucht es mehr Ressourcen? Wenn ja, welche?
- Worin werden Risiken gesehen? Worin werden Chancen gesehen?

Die **Ergebnisse sind gut und nachvollziehbar zu dokumentieren**, sodass sie im nächsten Schritt der Strategiegruppe und dem Bundesvorstand als gute Entscheidungsgrundlage dienen können.

3.1.2 Workshop: Entscheidung für 1 Strategieoption

Es findet ein ganztägiger Entscheidungsworkshop statt. Ziel des Workshops ist ein **Abgleich der Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung mit den Bewertungskriterien**, um letztlich eine Entscheidung für eine der verbliebenen 2 Strategieoptionen zu treffen. Der Workshop soll durch die externe Begleitung methodisch vorbereitet und durchgeführt werden.

Die Strategiegruppe und der Bundesvorstand sollen die **Strategieoptionen realistisch beraten und gedanklich durchspielen** können. Maßgeblich sind hierfür die Leitfragen, aber auch folgende Fragen:

- Halten die Ergebnisse der Machbarkeits- und Ressourcenbedarfsschätzung den Bewertungskriterien stand?
- Passen die Kriterien noch oder ergeben sich aus der Schätzung neue/andere relevante Kriterien?

Teil der Entscheidungsfindung ist auch, die **Optionen und die Bewertungskriterien bedarfsweise auf Grundlage der Bedarfsschätzungen anzupassen**.

Die Entscheidung:

Die Entscheidung sollte im **Konsent** fallen. Sie kann auch im Konsens gefällt werden, allerdings ist dies unter Beachtung der vorhandenen Ressourcen und Energien in der Strategiegruppe gut abzuwägen.

[**Info-Box: Konsent:**

1. Alle werden gehört.
2. Bedenken gegen die Entscheidung blockieren die Entscheidungsfindung nicht.
3. Schwerwiegende Einwände jedoch müssen begründet und in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.
4. Eine Entscheidung ist erst dann getroffen, wenn es keine schwerwiegenden (begründeten) Einwände mehr gibt.]

4. Phase 4 – Finalisieren

Ziel

Die Strategie wird ausformuliert und der finale Strategieantrag der Bundesversammlung zum Beschluss vorgelegt.

Erkenntnisinteresse und Leitfragen

Phase 4 zeichnet sich durch die **Konkretisierung und endredaktionelle Arbeit** an der finalen Strategieoption aus und hat durch die Vorstellung der Strategie bei anderen Gremien und die digitale Rückmeldeschleife einen hohen Partizipationsgrad.

Die zuvor ausgewählte Strategieoption wird weiter ausgearbeitet, indem die Ziele, welche auf die Option einzahlen, SMART verschriftlicht und visualisiert werden. Neben den Zielen sollen dabei auch die Grundannahmen, die der Auswahl der Strategieoption zugrunde lagen, kurz erläutert werden.

[**Info-Box: SMART:** Um Ziele eindeutig mess- und überprüfbar zu machen, können sie SMART formuliert werden: **S**pecific (spezifisch: eindeutig definiert), **M**easurable (messbar), **A**chievable (erreichbar: meint ansprechend bzw. erstrebenswert), **R**easonable (angemessen: möglich und realisierbar), **T**ime-bound (terminiert: auf einen fixen Zeitpunkt festgelegt). Ein Ziel ist nur dann *smart*, wenn es diese fünf Bedingungen erfüllt.]

Ein ganzheitlicher Offboarding-Prozess mit einer Reflexionseinheit des Prozesses zur Strategieentwicklung dient schon dem nächsten Strategieprozess im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung. Und auch für die Gruppe selbst endet mit dieser Phase ein wichtiger Prozess: Sie beendet die intensive gemeinsame Arbeit der letzten Jahre und löst sich auf. In der nächsten Phase liegt es dann an den Verantwortlichen der Bundesebene, die Strategie in die Umsetzung zu bringen.

Leitfragen zur Überprüfung der Ziele:

- Zahlen die Ziele auf die Handlungsoption und damit auch auf die ursprünglichen Herausforderungen, mit denen sich der Verband konfrontiert sieht, ein?
- Sind die Ziele so formuliert, dass sie für Außenstehende nachvollziehbar und verständlich sind?

- Sind die Ziele ambitioniert und dennoch realistisch gesetzt?
- Sind die Ziele positiv formuliert und machen Lust darauf, sich zu engagieren?

Verantwortung und Beteiligung

RACI-Matrix R gestalten aktiv, zuständig für die Durchführung eines Prozessschrittes A gibt frei, Verantwortung für den gesamten Prozessschritt C beraten, werden nach Input gefragt oder interviewed I werden über über Prozesse oder Ergebnisse informiert nicht beteiligt PHASE / PROZESSSCHRITT / AKTIVITÄT / ENTSCHEIDUNG	Bundesversammlung	Bundesbüro / Mitarbeitende BSG e. V.	Mitgliederversammlung BSG e.V.	Vorstand BSG e. V.	Hauptausschuss	Bundesleitung	Bundesvorstand	Ref. Verbandsentwicklung (Leitung)	Strategiegruppe	externe Begleitung	Vorstände BDKJ, rdp, FuF, Stiftung	Stammes-, Bezirks-, Diözesanvorstände
PHASE 4: Finalisieren												
4.1.1 Ableitung und Festlegung von SMART forumulierten Zielen								R	A	C		
4.1.2 Vorstellung der Strategie	I	I	I	I	I	I	I	R	A	C	I	
4.1.3 Rückmeldeschleife	C	C	C	C	C	C	C	R	A	C	C	
4.2.1 Sichtung der Rückmeldungen und Antragstellung						I	I	R	A	C		
4.2.2 OPTIONAL: Antragscafé vor der Bundesversammlung	I	I	I	I	I	A	I	R	R	C	I	
4.2.3 Bundesversammlung und Entscheidung über die Strategie	A	I						C	C	I		I
4.3 Abschluss, Reflexion und Offboarding								R	A	C		

Abb. 6: RACI Phase 4

In der Phase des Finalisierens ist die Strategiegruppe nochmal gänzlich gefragt. Sie leitet die strategischen Ziele der Strategieoption ab, legt diese entsprechend fest und formuliert eine finale Strategie aus.

Im nächsten Schritt wird die Strategie den Mitgliedern der Bundesversammlung vorgestellt, welche dann in einer digitalen Rückmeldeschleife die Möglichkeit zur Kommentierung haben. Darauffolgend werden von der Strategiegruppe die Rückmeldungen bearbeitet und Änderungen in die Strategie eingepflegt, bevor die finale Strategie als Antrag auf der Bundesversammlung eingereicht wird. Die Bundesversammlung entscheidet über diesen Antrag.

Die Arbeit der Strategiegruppe ist mit der Verabschiedung des Antrages getan. Sie trifft sich aber noch zum Offboarding: Dieses beinhaltet die Reflexion des Prozesses, der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Zeit als Gruppe selbst. Das Wochenende ist zeitlich auch das Closing der Gruppe.

[**Info-Box: HINWEIS:** Der Antrag zur Strategie muss mit einer 2/3 Mehrheit verabschiedet werden. Sollte der Antrag nicht angenommen werden, ist situativ vom Verband zu entscheiden, wie weiter verfahren wird und welche Maßnahmen ergriffen werden, um die Strategie auf dem Weg zu bringen.]

Dauer und Aufwand

Insgesamt **ca. 16-18 Wochen** mit Zeit zwischen den Terminen und abhängig von der Terminierung selbst. Die Bundesversammlung ist inklusive gerechnet. Das abschließende Wochenende zur Reflexion ist exklusive.

6 Wochen:	Vorbereitungen zur Finalisierung der Strategie zur Vorlage für die BV an einem Wochenende
Wochenende:	Finalisierung der Strategie zur Vorlage für die BV inkl. SMARTer Ziele
Abendtermin:	Vorstellung der Strategie den Mitgliedern der BV
3 Wochen:	Rückmeldeschleife zur Strategie
2-4 Wochen:	Be- und Einarbeitung der Rückmeldung aus der Rückmeldeschleife
5-6 Wochen:	Finalisierung Antrag, ggf. Antragscafé, Vorbereitung Antragsberatung, BV
Wochenende:	Abschluss, Offboarding und Reflexion der Strategiegruppe

Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden

Phase 4 bildet den Höhepunkt für die Strategiegruppe und auch die Bundesversammlung und ihre Mitglieder. Die in Phase 3 ausgewählte Strategieoption wird weiter **konkretisiert, mit SMARTen Zielen versehen und schließlich als finale Strategie ausformuliert**. Am Ende steht die Entscheidung über die Strategie. Partizipation spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Mitglieder der Bundesversammlung haben die Möglichkeit, die ausgearbeitete Strategie in einer **Rückmeldeschleife** zeitnah vor der BV zu sichten und kritisch zu hinterfragen. Anhand der Rückmeldungen wird die Strategie angepasst, sodass sie der BV als Antrag zur Entscheidung vorgelegt werden kann.

4.1 Ausformulierung der Strategie und ihrer Ziele

Meilenstein: Die ausformulierte Strategie wurde den Mitgliedern der BV zur Kommentierung vorgelegt.

4.1.1 Ableitung und Festlegung von SMART formulierten Zielen

Die Strategiegruppe leitet in einer weiteren Arbeitsphase die strategischen Ziele ab, konkretisiert sie und legt sie für die finale Strategie fest. Beschreibungen sollten hier ebenfalls **Unterziele, mögliche Maßnahmen** – sofern schon Ideen vorhanden sind, **Verantwortlichkeiten, Fristen und Ressourcen** enthalten, welche die Strategieoption greifbarer machen. Insgesamt sollten alle Ziele nach Möglichkeit also **SMART** formuliert sein: spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch/ angemessen, terminiert.

4.1.2 Vorstellung der Strategie

Es folgt die Präsentation der formulierten Strategie an einem Abendtermin: In einer offiziellen Vorstellung der Strategie für die Mitglieder der Bundesversammlung können **Rückfragen** gestellt und auch die **Strategie von größerem Publikum überprüft** werden.

4.1.3 Rückmeldeschleife

In der daran anschließenden Rückmeldeschleife (z. B. digital in Antragsgrün) besteht die Möglichkeit, ein weiteres Mal **Einfluss auf die Ausgestaltung der Strategie** zu nehmen. Fokus der Mitglieder sollte nun vor allem auf folgenden Fragen liegen, die letztlich auc**h mit ihrer Rolle als Vertretung / Delegierte*r ihrer Gruppierung** zu stellen sind:

- Wo habe ich Redebedarf?
- Wo verstehe ich etwas nicht? Was ist für mich nicht schlüssig?
- Wo habe ich Kritik oder gar Bauchschmerzen?
- Wo sehe ich Veränderungs- bzw. Verbesserungspotentiale?
- Was brauche ich noch, damit ich hinter der Strategie stehen und dafür stimmen könnte?

4.2 Finalisierung der Strategie

Meilenstein: Die Strategie wird der BV zur Entscheidung vorgelegt.

4.2.1 Sichtung der Rückmeldungen und Antragstellung

Unter Berücksichtigung der Rückmeldungen der Mitglieder der Bundesversammlung im Rahmen der vorher stattgefundenen Rückmeldeschleife wird die **Strategie überarbeitet und bedarfsweise angepasst**. Damit einhergehend wird der Antrag an die BV erstellt und eingereicht. Dafür sollten 2-4

Wochen eingeplant werden, da nicht absehbar ist, wie zahlreich und weitgehend die Rückmeldungen sind.

4.2.2 OPTIONAL: Antragscafé vor der Bundesversammlung

Wir empfehlen eine Präsentation der nun überarbeiteten Strategie zur Klärung letzter Fragen und damit zur Erhöhung der Akzeptanz, z. B. in einem Antragscafé vor der Bundesversammlung.

4.2.3 Bundesversammlung und Entscheidung über die Strategie

Der Beschluss der Strategie auf der Bundesversammlung ist der letzte Meilenstein der Strategiegruppe. Es ist damit zu rechnen, dass **Änderungsanträge** von Mitgliedern der Bundesversammlung eingereicht werden, um weitere Anpassungen an der Strategie vorzunehmen. Die Antragsteller*innen der Strategie können die Änderungen dann in Abstimmung mit der Strategiegruppe direkt aufnehmen oder dies die Versammlung entscheiden lassen. Umgekehrt können aber auch die Antragsteller*innen in Abstimmung mit der Strategiegruppe selbst noch Änderungen vornehmen.

Die **Kommunikation des Beschlusses** (diverse Kanäle des DPSG-Bundesverbandes) läuft über die Regelkommunikation des Öffentlichkeitsteams der BV. Eine zeitnahe Veröffentlichung auf der dpsg.de ist wünschenswert.

4.3 Abschluss, Reflexion und Offboarding

Meilenstein: Reflexion des Prozesses und Konzeptes zur Strategieentwicklung sowie Offboarding der Strategiegruppe.

Das letzte Wochenende der Strategiegruppe sollte eine umfangreiche **Reflexion** ihrer Arbeit in den vergangenen Jahren, des Strategieentwicklungsprozesses selbst und des Konzeptes umfassen.

Leitfragen zur Reflexion des Konzeptes:

- Ist das Konzept mit all seinen Unterpunkten nachvollziehbar?
- Wo gibt es Unklarheiten beim Inhalt oder generellen Verständnis?
- Wo gab es bei der Anwendung des Konzeptes Herausforderungen?

- Was sollte bei einer nächsten Anwendung angepasst / geändert werden? Was muss bedacht werden?

Zeitgleich ist dies der Termin für den Abschluss und das **Offboarding** der Strategiegruppe: Organisatorische Absprachen; Klärung, wie es weitergeht; Klärung, wer ggf. als Sparring für die Umsetzung der Strategie dienen kann; Klärung, wer ggf. beim Onboarding einer nächsten Strategiegruppe unterstützen kann; usw.

Die Gruppe sollte sich unabhängig vom Beschluss der BV feiern und genießen, dass es geschafft ist.

Hinweis: Der Zeitpunkt und der Inhalt des letzten Treffens der Strategiegruppe sind unabhängig vom weiteren Strategieprozess, da die Strategie nun in die Umsetzung kommt. Die Erkenntnisse in der Reflexion der Strategiegruppe werden erst zu Beginn des darauffolgenden Strategiezyklus wichtig.

5. Phase 5 – Umsetzen

Ziel

Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der beschlossenen Strategie werden abgeleitet und umgesetzt. Die Wirksamkeit der Strategie wird anhand der Ziele überprüft.

Erkenntnisinteresse und Leitfragen

In dieser Phase wird durch Bundesvorstand und Vorstand BSG e. V. festgelegt, welche Veränderungs- und Umbaumaßnahmen im Verband angegangen werden müssen, um die Strategie umzusetzen. Auch Teilschritte, die Verteilung der vorhandenen Ressourcen und die Verantwortlichkeit für die notwendigen Veränderungsprozesse werden definiert. Außerdem muss ein messbares Bewertungssystem bestimmt werden, damit das Vorankommen und die Umsetzungsschritte greif- und nachvollziehbar werden. Dabei soll – soweit möglich – auf vorhandene Berichte und Auswertungsprozesse zurückgegriffen und diese angepasst werden. Nur wenn dies nicht zielführend ist, soll ein neues Bewertungssystem entwickelt und etabliert werden. Die verantwortlichen Gremien auf Bundesebene übernehmen gemäß ihrer Zuständigkeit die Umsetzung der Veränderungsschritte und berichten gemäß dem festgelegten Bewertungssystem.

Mindestens im Rahmen der jährlichen Berichterstattung zur Bundesversammlung muss das Vorankommen bei der Erreichung der strategischen Ziele und Unterziele ersichtlich werden. Dabei ist auf ein hohes Maß an Transparenz zu achten, indem auch über den Fortschritt bei der Umsetzung der jeweiligen Strategie, also über daraus erreichte Ziele und Meilensteine, berichtet wird.

Leitfragen Controlling:

- Welche Messgrößen, Zielsysteme und Projektmeilensteine sind geeignet, um angestrebte Strategien im Blick zu behalten? Wer macht das? Welche Gremien braucht es dafür?
- Geben wir uns genügend Zeit und Gelegenheit für Zwischenauswertungen?
- Wie überprüfen wir gemeinsame Grundüberzeugungen? Besprechen wir auch weiche Faktoren?
- Welche durch die Veränderungen ausgelöste Herausforderungen müssen wir künftig besonders im Auge behalten? Wer macht das?

- Wer controlled die Strategie? Wie erfolgen Reviews und Anpassungen?

Leitfragen Implementierung:

- Was sind die zentralen Umsetzungsinitiativen?
- Was sind konkrete erste Schritte?
- Welche Meilensteine sind definiert?
- Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?
- Wie wollen wir den Fortschritt monitoren?
- Wer ist für die Implementierung verantwortlich?

Verantwortung und Beteiligung

RACI-Matrix

R – gestalten aktiv, zuständig für die Durchführung eines Prozessschrittes
A – gibt frei, Verantwortung für den gesamten Prozessschritt
C – beraten, werden nach Input gefragt oder interviewed
I – werden über über Prozesse oder Ergebnisse informiert
nicht beteiligt

PHASE / PROZESSSCHRITT / AKTIVITÄT / ENTSCHEIDUNG	Bundesversammlung	Bundesbüro / Mitarbeitende BSG e. V.	Mitgliederversammlung BSG e.V.	Vorstand BSG e. V.	Hauptausschuss	Bundesleitung	Bundesvorstand	Ref. Verbandsentwicklung (Leitung)	Strategiegruppe	externe Begleitung	Vorstände BDKJ, rdp, FuF, Stiftung	Stammes-, Bezirks-, Diözesanvorstände
PHASE 5: Umsetzen												
5.1.1 Analyse des Umbaubedarfs für den Verband				A			A					
5.1.2 Definition eines passenden Zielsystems				A			A					
5.2.1 Kommunikation der Ergebnisse der Analyse des Umbaubedarfs	I	I	I	I	I	I	A	I			I	
5.2.2 Eigenverantwortliche Ausdifferenzierung der Ziele	diverse Gremien auf Bundesebene Verantwortlichkeiten müssen abhängig von der Strategie festgelegt werden											
5.3 Controlling und Monitoring	A		A	R		R	R					

Abb. 7: RACI Phase 5

Verantwortlich für die Festlegung des Umbaubedarfs sowie für die Verteilung von Ressourcen und Zuständigkeiten sind die Letztverantwortlichen der Operative in Verband und Rechtsträger, also Bundesvorstand und Vorstand BSG e. V. Mit der Kommunikation dieser Entscheidungen geht auch die Verantwortung der Umsetzung und der Berichterstattung an die verschiedenen Gremien über. Diese Zuständigkeiten können allerdings nicht pauschal festgelegt werden, da sie von der jeweiligen Strategie, ihren Zielen und Handlungsschritten abhängig sind.

Das Monitoring wiederum obliegt der Bundesversammlung und zusätzlich – in Bereichen, die explizit in den Aufgabenbereich des Rechtsträgers fallen – der Mitgliederversammlung des BSG e. V.

Dauer und Aufwand

Insgesamt ca. **3 Monate** bis zum Abschluss der Festlegung von Veränderungsbedarfen. Insgesamt **5 Jahre für die gesamte Umsetzung der Strategie** bis zum nächsten Zyklus.

Wochenende:	Veränderungsbedarfe festlegen
max. 9 Wochen nach BV:	Kommunikation der Ergebnisse des Wochenendes
3 Monate:	Ausdifferenzierung der Ergebnisse und nächster Schritte
mind. jährlich:	Berichterstattung (auf der BV)

Vorgehen, Arbeitsformate und Methoden

Die Organisation des Verbandes sollte darauf ausgerichtet sein, die Strategie **möglichst effizient** umzusetzen.

Zur **Vorbereitung von Implementierung, Monitoring und Controlling** soll daher im Rahmen einer Analyse überprüft werden, wo die aktuelle Organisation die effiziente Umsetzung der Strategie ermöglicht und wo Umbaubedarf besteht. Dafür treffen sich Bundesvorstand und Vorstand BSG e. V. zu einem Arbeitswochenende und führen die **Analyse des Umbaubedarfs** durch. Bei diesem Wochenende sollen sowohl die notwendigen Veränderungen in der Verbands- und Gremienstruktur sowie des Ressourceneinsatzes identifiziert als auch ein **passendes Zielsystem zur Umsetzung und für das Monitoring definiert werden**. Gegebenenfalls kann es dabei notwendig sein, einen separaten Prozess zum Ändern und Anpassen des Organisationsdesigns des Verbandes anzustoßen. Zum Beispiel, wenn eine Strategie erfordert, dass sämtliche Strukturen der DPSG anzupassen sind.

Anschließend erfolgt die **Kommunikation der Ergebnisse der Analyse des Umbaubedarfs** des Verbandes durch den Bundesvorstand an Gremien und Aktive auf Bundesebene und die Diözesanverbände. Um die Ableitung von **Maßnahmen zur Implementierung** abzuschließen, werden die verschiedenen Gremien auf Bundesebene gemäß den festgelegten Zuständigkeiten aktiv. Die einzelnen **Gremien differenzieren eigenverantwortlich die zugeordneten strategischen Ziele in**

Unterziele aus und führen die angedachten Aktivitäten, mögliche Fristen, benötigte Ressourcen und die Verantwortlichkeiten auf.

Controlling und Monitoring erfolgen mindestens im Rahmen der **jährlichen Berichterstattung an die Bundesversammlung**. Dort wird über das Vorankommen bei der Erreichung der strategischen Ziele und der dazugehörigen Unterziele berichtet und somit Rechenschaft abgelegt.

5.1 Vorbereitung

Meilenstein: Der Umbaubedarf im Verband wurde analysiert und ein Zielsystem für das Monitoring der Strategie festgelegt.

5.1.1 Analyse des Umbaubedarfs für den Verband

Spätestens sechs Wochen nach Beschlussfassung der Strategie findet ein Arbeitswochenende von Vorstand BSG e. V. und Bundesvorstand statt. Dort soll der **Veränderungsbedarf für die Organisation** des Verbandes genauer definiert werden. Besonderes Augenmerk soll dabei auf folgenden Punkten liegen:

- Entscheidungsfindung & -steuerung
- Gremienstruktur
- personelle und finanzielle Ressourcen

5.1.2 Definition eines passenden Zielsystems

Ein passendes Zielsystems zur Umsetzung und zum Monitoring der strategischen Ziele muss außerdem im Rahmen des begonnenen Arbeitswochenendes (vgl. Phase 5.1.1) definiert werden: **Das Zielsystem macht die strategischen Ziele messbar**. Für das Monitoring und die Umsetzung der strategischen Ziele werden in diesem Schritt die **Verantwortlichkeiten festgelegt**.

5.2 Ableitung von Maßnahmen zur Implementierung

Meilenstein: Konkrete Unterziele, Aktivitäten, Verantwortlichkeiten, Fristen, Ressourcen etc. zur Umsetzung der Strategie wurden festgelegt.

5.2.1 Kommunikation der Ergebnisse der Analyse des Umbaubedarfs

Innerhalb von maximal drei Wochen nach dem Arbeitswochenende soll die Kommunikation der Ergebnisse der Analyse des Umbaubedarfs erfolgen. Diese geht aktiv an Gremien und Aktive auf Bundesebene sowie an die Diözesanverbände. Darüber hinaus sollen sie für alle weiteren Untergliederungen und Externe einsehbar veröffentlicht werden.

5.2.2 Eigenverantwortliche Ausdifferenzierung der Ziele

Gemäß den zugeordneten strategischen Zielen **verantworten die einzelnen Gremien** auf Bundesebene eine Ausdifferenzierung in Unterziele **selbst**. Dabei soll auf angedachte Aktivitäten, mögliche Fristen, benötigte Ressourcen und Verantwortlichkeiten eingegangen werden.

Bei der Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung und Implementierung der Strategie ist neben den strategischen Zielen auch auf die Entscheidungskriterien, den **Mehrwert und angemessene Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume für Kinder und Jugendlichen** zu achten.

Die Ausdifferenzierung sollte nicht länger als drei Monate Zeit in Anspruch nehmen, damit sich die Gremien anschließend der eigentlichen Umsetzung widmen können.

5.3 Controlling und Monitoring

Meilenstein: Das Monitoring zur Umsetzung der Strategie ist fester Bestandteil der regelmäßigen Berichterstattung.

Das Minimum an Controlling und Monitoring entspricht der **jährlichen Berichterstattung** an die Bundesversammlung **über das Vorankommen bei der Erreichung der strategischen Ziele** und der dazugehörigen Unterziele. Maßnahmen und Vorgänge, die ihrer Natur nach in die Zuständigkeit des

Rechtsträgers gehören, werden analog in der Mitgliederversammlung des BSG e. V. berichtet und im Blick behalten.

Auf einen regelmäßigen **Austausch** zwischen den verschiedenen umsetzenden Gremien über geplante Maßnahmen und die nächsten Schritte ist zu achten, **um mögliche Synergien zu identifizieren** und Konkurrenz zwischen Maßnahmen – beispielsweise aufgrund von Terminkollisionen – zu vermeiden.

B. Weiterentwicklung Konzept

I. Anpassungen, Abweichungen, dauerhafte Änderungen

Das Konzept versucht, ausreichend Flexibilität und Freiräume in der Anwendung zu schaffen. Vieles ist daher als Empfehlung und weniger als feste, unbedingt einzuhaltende Vorgabe benannt. So sollen die Strategiegruppe und andere **laut Konzept Verantwortliche** immer wieder auch **situative Anpassungen** vornehmen können, ohne diese immer genehmigen lassen zu müssen.

Gleichzeitig gilt aber auch, dass **grundlegende inhaltliche Abweichungen** vom Konzept (wie bspw. das Auslassen/Abändern von Meilensteinen oder Aktivitäten oder das Auslassen von vorgesehenen Partizipationsmöglichkeiten) per Beschluss vom **Hauptausschuss** genehmigt werden müssen (vgl. **Abschnitt A.IV**). Dies ist auch der Fall, wenn eine Abweichung einer empfohlenen Dauer dazu führt, dass die Durchführung der Phasen 0-4 länger dauert, als insgesamt vorgesehen und damit eine Strategie nicht auf der dafür vorgesehenen BV zur Beratung vorgelegt werden kann.

Dauerhafte Änderungen des Konzeptes müssen wiederum durch die **Bundesversammlung** beraten und mit einer einfachen Mehrheit beschlossen werden.

II. Regelmäßige Überprüfung des Konzeptes

Das Konzept zur Strategieentwicklung ist regelmäßig auf Aktualität, Funktionalität und Umsetzbarkeit zu überprüfen und bedarfsweise zu ändern. Für die **Überprüfung** ist die **Strategiegruppe** verantwortlich. Spätestens in ihrem letzten Treffen in Phase 4 soll sie im Rahmen der Reflexion Änderungsbedarfe identifizieren und nach Möglichkeit konkrete Änderungsempfehlungen formulieren (vgl. **Phase 4.3**). Die **Empfehlungen sind dem Hauptausschuss zu kommunizieren**, der dann entscheiden kann, ob und wie das Konzept angepasst werden soll.

Sofern **Änderungen** vorgenommen werden sollen, müssen diese von der **Bundesversammlung** beraten und mit einer einfachen Mehrheit beschlossen werden.

C. RACI-Matrix

Vgl. SEPARATE EXCEL-TABELLE (wird erst im fertigen Layout dem Konzept direkt hinzugefügt)