



Deutscher Ju-Jutsu Verband e.V.
Bundesseminar Bad Blankenburg
25. – 30.07.2004

Leitbildpräsentation

Projekte gibt es, seit es Ideen gibt

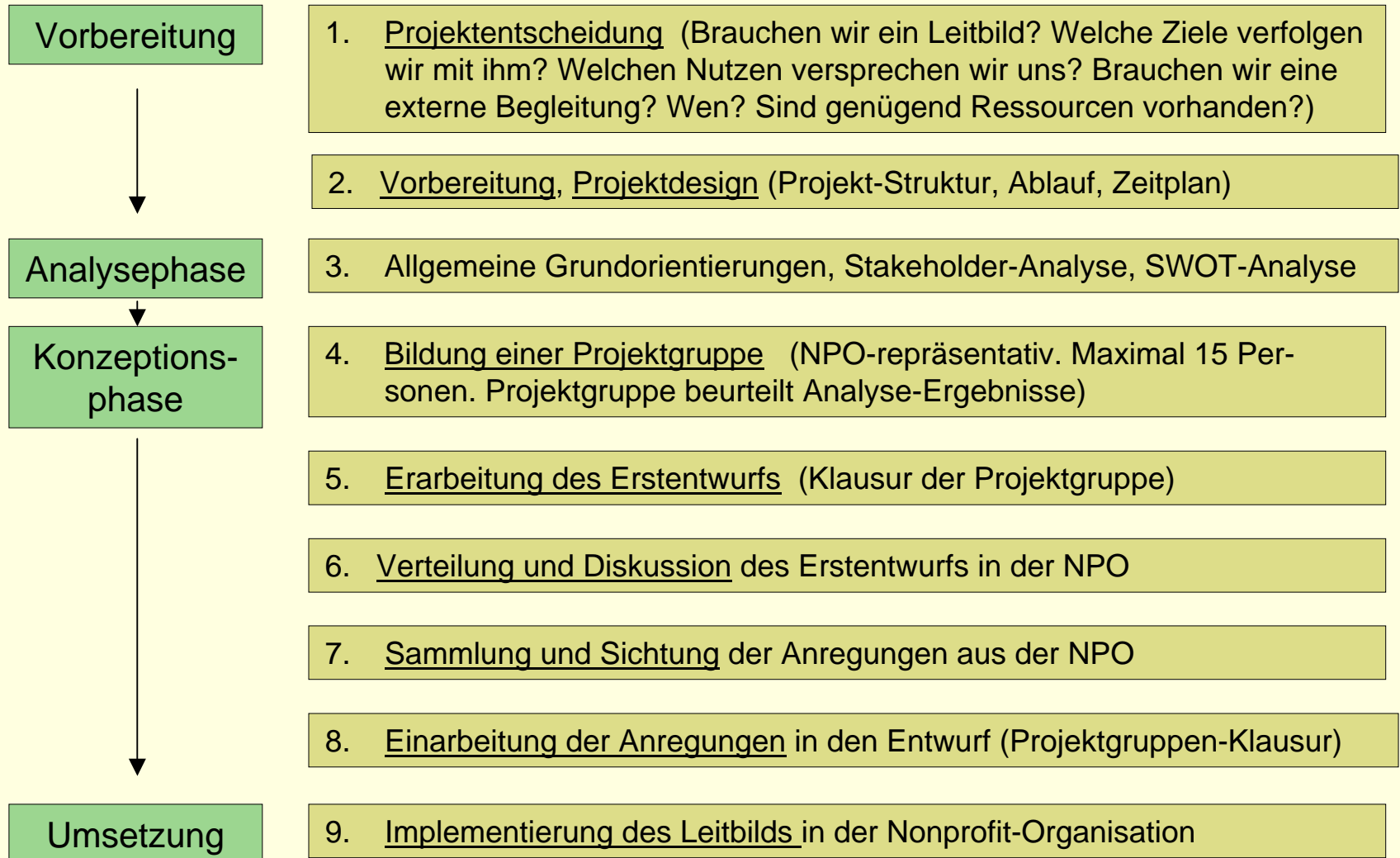
Merkmale eines Projekts

(Nach: H.-D. Litke / I. Kunow, Projektmanagement, München 2002)

- Komplexe, innovative, einmalige Aufgabenstellung
- Abgrenzung gegenüber Routine-Tätigkeiten
- Genau formulierte Zielsetzung
- Finanzieller, personeller und zeitlicher Rahmen Ressourcen
- Definierter Start und geplantes Ende
- Fachübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiter
- Eigene Organisationsform
- Externer oder interner Auftraggeber
- Überwachung durch Kontrollinstanzen

Phasen und Aufgabenfelder einer Leitbilderstellung

(Nach: Christian Horak, Instrumente für das Strategische Management, Stuttgart 2003)





Ein Haus – ein Projekt

Nicht nur eine tiefsinnige Betrachtung

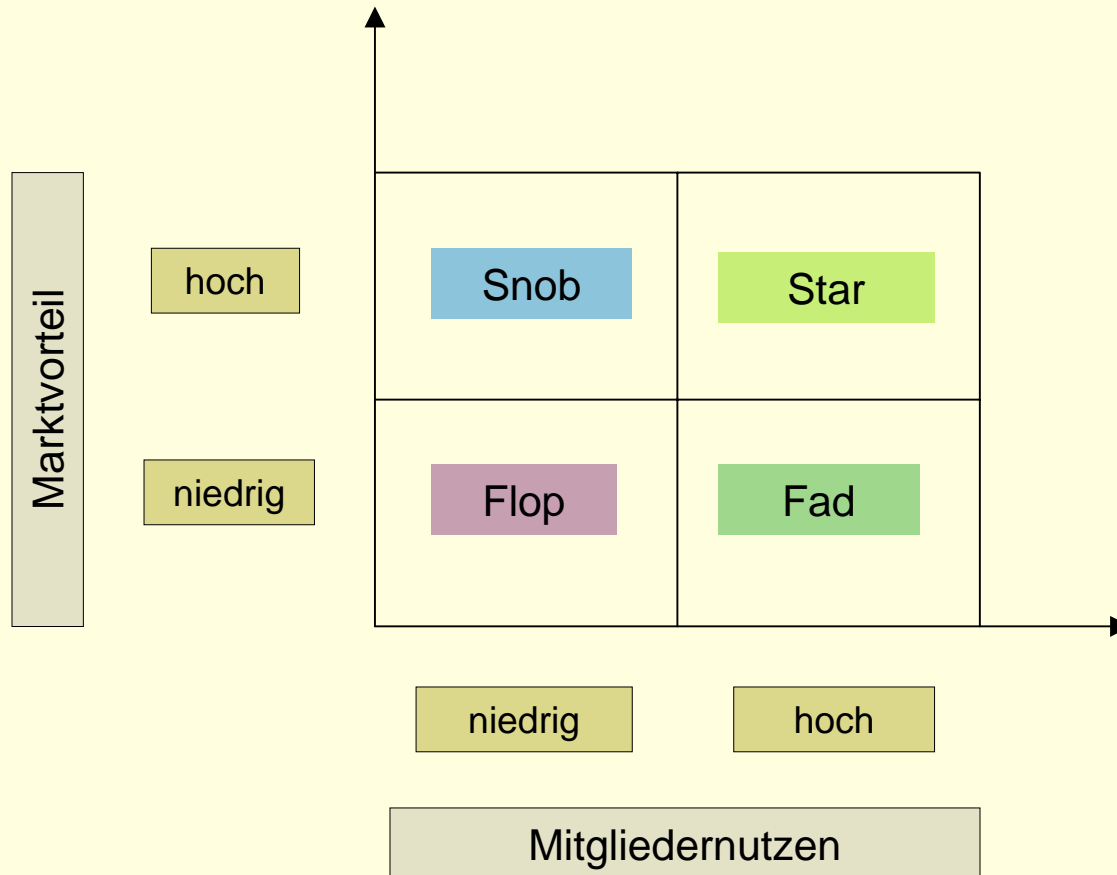
Ein Haus

- ist zunächst eine Idee,
- dann eine Zeichnung,
- danach Baustelle,
- schließlich ein fertiges Produkt, das den Menschen dient.

Ein Projekt

- durchläuft dieselben Schritte.
- Es bleibt oft nur bei der Idee: man könnte, man sollte, man müsste . . .
- Projekte enden vielfach im Dauerstatus von Baustellen, auf denen lange Zeit gewerkelt wird, ohne dass etwas Produktives entsteht.

Flop, Fad, Star oder Snob? Projektbewertungs-Portfolio





Hinter jeder Frage sollte ein „Ja“ stehen

Checkliste Projektkontrolle

(Nach: H.-D. Litke / I. Kunow, Projektmanagement, München 2002)

- Wurden die Ziele verbindlich festgeschrieben?
- Wurden die Methoden festgelegt?
- Sind die Kompetenzen eindeutig geklärt?
- Wurden regelmäßig Teambesprechungen vereinbart?
- Sind für alle Sitzungen Protokolle verabredet worden?
- Werden die Arbeitsergebnisse laufend geprüft?
- Werden regelmäßig Berichte über durchgeführte Arbeiten, den Zeitaufwand oder noch ausstehende Arbeiten verfasst?
- Werden die Berichte den Kontrollgremien auch zugeleitet?
- Sind die Termine zu halten, sind Pufferzonen für Unvorhergesehenes eingebaut?
- Ist der Kostenplan realistisch?
- Werden die Gründe für Termin- oder Kostenüberschreitungen dokumentiert, allen Berechtigten mitgeteilt, analysiert und festgehalten?
- Werden die Anspruchsgruppen rechtzeitig mit den wichtigen Informationen versorgt und haben Einspruchsgelegenheit?

Damit das Projekt zielorientiert geführt und beendet werden kann
Tools – die Werkzeuge des Projekts



- *Lastenheft und Pflichtendokumentation in einem vereinfachten Papier – Das Referenzdokument, der Auftrag*
- *Ohne ein Herunterbrechen auf die einzelnen Arbeitsschritte geht es nicht – Projektphasen und Arbeitspakete*
- *Das Projekt übersichtlich Schritt für Schritt – Der Projektstrukturplan*
- *Die Kalkulation der Arbeitspakete bildet die Basis – Das Gesamtbudget*
- *Das Projekt in einem offenen Prozess zum Erfolg führen – Das Kommunikationskonzept*
- *Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit im Team – Die Selbsteinschätzung der Leitbildkommission*
- *Den kritischen Umgang mit dem Erreichten sicherstellen – Der Fragebogen zur Veranstaltungsbewertung*

Führungsalltag in Nonprofit-Organisationen

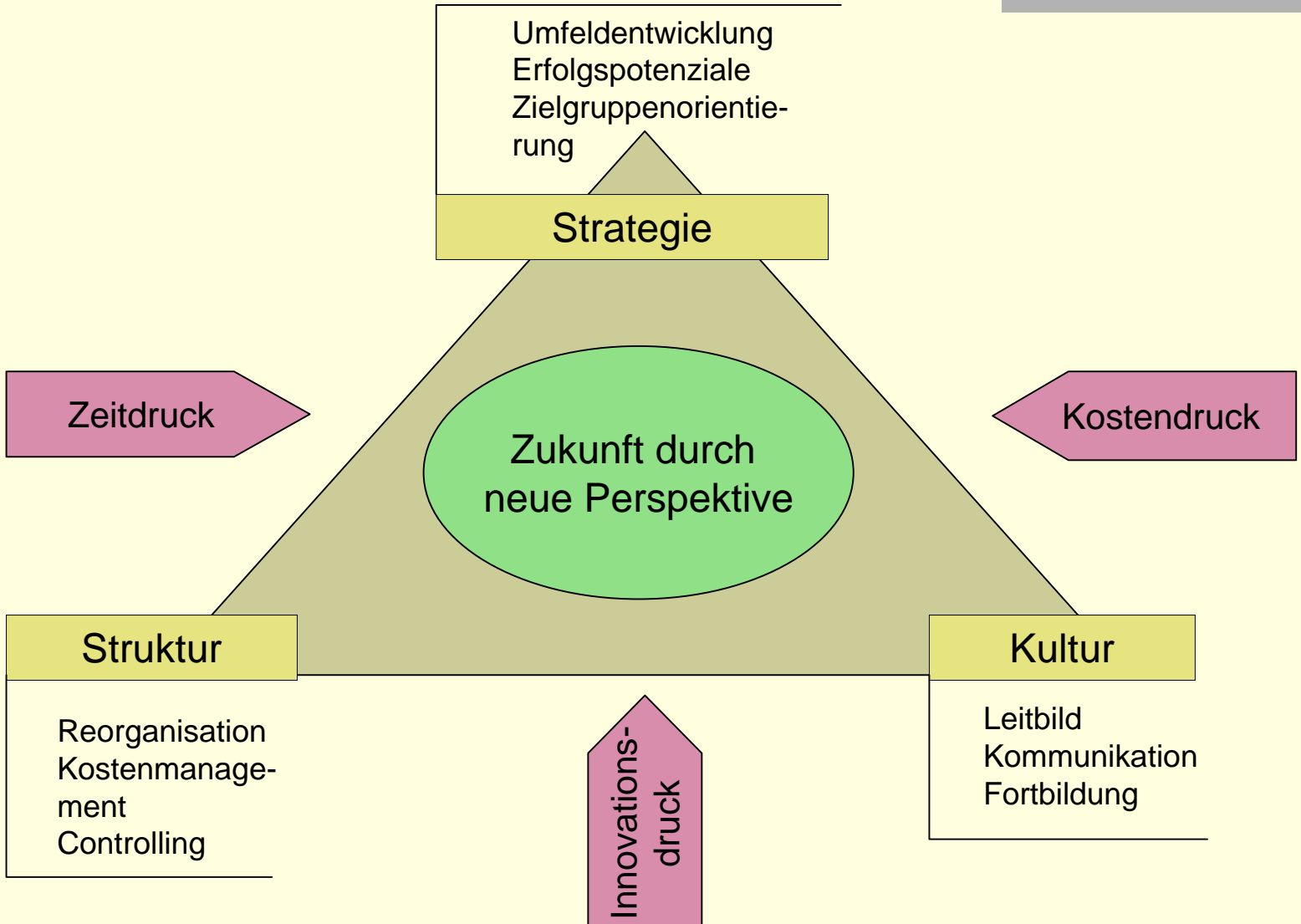
(Nach: R.Eschenbach, Chr. Horak, Führung der Nonprofit-Organisation, Stuttgart 2003)



Die Führungskräfte in NPOs spielen die zentrale Rolle bei der Einführung neuer Management-Instrumente. Ihre Vorbildfunktion und Wertvorstellungen prägen die Organisation. Doch sieht der Führungsalltag in der Regel wie folgt aus:

- Die Aufträge sind nicht immer klar und werden auch nur zögernd umgesetzt.
- Alle wollen Entscheidungen, aber niemand darf entscheiden.
- Es wird nach außen großes Verständnis für Neuerungen signalisiert, aber fast alle bleiben auf „ihren Emotionen“ sitzen.
- Es wird von Konfliktkultur gesprochen. Konflikte werden aber zumeist unter den Tisch gekehrt und nicht ausgetragen.
- Es wird versucht, vieles gleichzeitig und gut zu machen. Dabei ist es schon schwierig genug, nur eine Sache gut zu machen.
- Alle reden überall mit, emotionalisieren die Diskussion und machen sachgerechte Entscheidungen durch „Totschlagargumente“ schwer, oft unmöglich.
- Kompetenzen und Zuständigkeiten sind vielfach unklar und stehen oft nur auf dem Papier. Diese Handhabe wird von den Einen lustvoll, von den Anderen aber leidvoll erlebt.

Erfolgreich handeln in schwierigen Zeiten – Im Spannungsfeld zwischen Reorganisation, Neupositionierung und Wachstum



Zukunftssicherung des Sports

Unbequeme Wahrheiten, neue strategische Positionierung

- Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass die Zeiten finanzieller Sicherheit und verlässlicher Rahmenbedingungen vorbei sind. Soviel Veränderung wie heute war nie.
- Wir kommen nicht umhin, die unbequemen Wahrheiten zur Kenntnis zu nehmen und uns strategisch zu positionieren.
- Gleichzeitig müssen wir mit stark veränderten Rahmenbedingungen und meist geringeren Ressourcen die Herausforderungen aktiv gestalten und den gemeinwohlorientierten Sport weiterentwickeln.
- Unsere Politik- und Dialogfähigkeit ist in diesen Zeiten der Unübersichtlichkeiten, Veränderungen und leeren Kassen ganz besonders gefragt.
- Grundlage unserer Positionen ist ein umfassendes Verständnis des Prinzips der Subsidiarität. (...) Wir erfüllen gesellschaftspolitische Aufgaben von hohem Rang und erwarten dafür von Staat, Politik und öffentlicher Verwaltung angemessene Rahmenbedingungen und Förderung.

Paradigmenwechsel

Wirtschaftliche Neuorientierung



- Dem Staat wurde in den zurückliegenden Jahrzehnten die weitgehende Verantwortung für das Gemeinwohl übertragen.
- Seit Mitte der Neunziger Jahre trat jedoch – zunächst kaum sichtbar – ein Einstellungswandel ein. Stichworte waren (und sind) „aktive Bürgergesellschaft“ und „Entstaatlichung“.
- Für die Nonprofit-Organisationen bedeutet dies den sukzessiven Rückzug des Staates – Bund, Länder, Kommunen – aus der Mitfinanzierung ihrer Arbeit, mag sie für die Gesellschaft auch noch so bedeutsam sein.
- Es bringt nicht weiter, diese zu mehr Eigenverantwortung aufrufende Entwicklung mit dem Begriff „Werteverfall“ zu belegen und sich auf demonstrative politische Appelle an den Staat zu beschränken, wieder zur alten Förderungspraxis zurückzukehren.
- Die Problemlösung für die Sportorganisation liegt vielmehr darin, sich nicht nur politisch (wie bisher), sondern vor allem wirtschaftlich neu auszurichten.

Der Staat als NPO-Geldgeber

Ein internationaler Vergleich



Land	Selbst erwirtschaftete Mittel (%)	Öffentliche Mittel (%)	Fundraising (%)
USA	57	30	13
Spanien	49	32	19
Großbritannien	45	46	9
Österreich	44	50	6
Frankreich	35	57	8
Deutschland	32	65	3

Zukünftige Liquidität sichern

Fundraising, wichtiges Instrument im Finanzierungs-Mix



Finanzquellen	Heute %	Zukünftig %
Eigenmittel	32	40
Öffentliche Mittel	65	50
Fundraising-Mittel	3	10

Inhalte eines Konzepts für ein Sponsoring-Projekt

Saubere Vorarbeit, um Absagen zu vermeiden



- Leitbild, strategische Ziele, Aufgabenfelder des Sponsoring-Nehmers
- Abgleich mit den entsprechenden Positionspapieren des potenziellen Sponsors in Sinne von Schnittstellen-Definitionen
- Darstellung des Bezugsprojekts, dem der Erlös zugute kommen soll, inklusive Kosten- und Finanzierungsplan
- Darstellung der Fundraising-Maßnahme (Werkzeuge, weitere Partner, Budget, angestrebter Nettoerlös)
- Auflistung der Zielgruppen des Projekts und ihrer Erreichbarkeit
- Darstellung der Kommunikationsmaßnahmen (Arten, Reichweiten)
- Darstellung der Plattformen, wo sich der Sponsor präsentieren kann
- Detaillierte Darstellung des real zu erwartenden Gesamtnutzens für den Sponsor

Ohne gegenseitigen Nutzen keine Partnerschaft

Die wichtigsten Fundraising-Zielgruppen



- Sponsoren – Werte, Kulturen, Zielgruppen und Märkte des Sponsors und des des Sponsoring-Nehmers müssen zusammenpassen. Das Management des Verbandes muss professionell arbeiten und dem Sponsor wirtschaftlichen Nutzen eröffnen.
- Stiftungen – Passfähigkeit von Kulturen und strategischen Zielen vorausgesetzt, will die Stiftung durch eine Kooperation mit dem Verband einen Zugewinn an öffentlicher Anerkennung erfahren.
- Private Spender – Der Spender muss das soziale Anliegen klar erkennen und sich damit öffentlich zeigen können.
- Merchandising – Die „Unternehmenspersönlichkeit“ muss faszinieren und in der Gesellschaft hohes Ansehen genießen.
- Ehrenamtliche Mitarbeiter – Das Wertesystem der Organisation muss stimmig sein und „gelebt“ werden. Mindestgratifikationen im Handlungsvollzug sind Anerkennung und Gestaltungsräume.
- Mitglieder – Gesellschaftlicher Auftritt und Angebote der Organisation müssen stimmig sein und dem Lebensgefühl entsprechen.

Agenda (4)



- Der Leitbildprozess im Deutschen Ju-Jutsu Verband – *Analysephase*
 - *Allgemeine Grundorientierungen*
 - *Lebenszyklus-Orientierung*
 - *Verbandskulturelle Orientierung*
 - *Innovations-Orientierung*
 - *Wachstums-Orientierung*
 - *Wandlungs-Orientierung*
 - *Markenbezogene Orientierung*
 - *Marktökonomische Orientierung (übergreifend)*
 - *Die Anspruchsgruppen (Stakeholder) des DJJV*
 - *Stakeholder – Definitionen, Beschreibungen*
 - *Umfeld und Leistungsprozess von NPOs*
 - *Stakeholder – Funktionen, Gliederung*
 - *Workshop: Ermitteln und Evaluieren der DJJV-Stakeholder*
 - *Stakeholder-Management – Aufgabe, Zielfragen*

Agenda (5)



- Die SWOT-Analyse
 - Struktur einer Potenzial-Analyse
 - SWOT-Analyse – Definitionen, Leitfragen
 - SWOT-Analyse – Potenzielle Untersuchungsfelder
 - Fallbeispiel: Sportverein (Zusammenarbeit im Vorstand)
 - Fallbeispiel: Kreditinstitut (Qualität der Leistungen)
 - Workshop: Ermitteln von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des DJJV in wichtigen Untersuchungsfeldern
- Die „Arbeits“ – Kultur des DJJV („Internes Leitbild“)
 - Grundsätze der operativen Kultur
 - Dienstleistungsqualitäten
 - Qualitätsstandards (Kategorien)
 - Struktur- und Prozessbezogene Standards
 - Ergebnisbezogene Standards
 - Ergebnissichernde Standards

Vorteile großer Unternehmen und Organisationen

Komponenten



- Sie verfügen über die „Economies of Sales“ in den Bereichen Finanzen, Kaufkraft, Vertrieb, Werbung, Dienstleistung, Forschung, Entwicklung und Herstellung.
- Sie verfügen über ein flächendeckendes, oft sogar globales Marketing.
- Sie unterhalten ein vielfältiges Reservoir an gut ausgebildeten Mitarbeitern, das sie auch den Verlust von „zentralen“ Mitarbeitern verkraften lässt.
- Sie verfügen über die Ressourcen und das Know-How, um mehr als nur ein Projekt gleichzeitig entwickeln und durchführen zu können.
- Sie können langfristige Planungen und die langfristige Bindung von Ressourcen auch in kapitalintensiven Projekten durchhalten.
- Sie verfügen gegenüber Regierungen und Gewerkschaften über sozial bedingte Durchsetzungsfähigkeit.
- Sie können Grundlagenforschung betreiben und auch langwierige und teure Verbesserungen im Prozess-Management vornehmen.
- Sie neigen dazu, sich zu diversifizieren und sind daher sowohl wirtschaftlich weniger anfällig als auch weniger von einzelnen Schlüsselprodukten abhängig.

Vorteile großer Unternehmen und Organisationen

Perspektiven



Große Unternehmen und Organisationen bewältigen gesellschaftliche Wandlungsprozesse schwerer als die im Idealfall viel beweglicheren Einheiten. Aber sie verfügen über die vorgenannten Komponenten über Eigenschaften, die ihnen gute Perspektiven eröffnen.

Dennoch unternehmen sie Versuche, die besonderen Eigenschaften kleiner Unternehmen und Organisationen einzufangen, indem sie ihre „Kulturen“ verändern.

Ihre diesbezüglichen Zielsetzungen lauten:

- „Nahe an den Kunden oder die Anspruchsgruppen herankommen.“
- „Sich an den Menschen und ihren Bedürfnissen orientieren.“
- „Sich auf Qualität und Service konzentrieren.“

Um dies umzusetzen, experimentieren sie mit innerbetrieblichem Unternehmertum, Gewinnbeteiligungen, gruppenorientiertem Arbeiten, Konzentration auf Produktlinien und spezielle Dienstleistungen sowie Dezentralisierung.

Vorteile kleiner Unternehmen und Organisationen (1)

Komponenten



- Sie sind im Idealfall schlank, beweglich, dynamisch, flexibel und unbürokratisch.
- Sie arbeiten nahe an den Kunden und Anspruchsgruppen und sind sensibel gegenüber Veränderungen des Marktes.
- Sie werden häufig von den Besitzern geführt bzw., bei NPOs, von engagierten und eng am „Unternehmensziel“ arbeitenden Vorständen.
- Nahezu jeder Mitarbeiter hat direkte und ständige Kenntnis von fast jedem Aspekt des Geschäfts.
- Ihre Angestellten und sonstigen Mitarbeiter sind aufgrund der geringen Größe und eines Drucks, der durch die Nähe zu den Kollegen ausgeübt wird, sowie ihres Wissens um ihren unmittelbaren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens bzw. der Organisation besonders motiviert.
- Kleine Unternehmen und Organisationen ziehen oft die kreativsten, energischsten und auch risikofreundlichsten Mitarbeiter auf dem Markt an.
- Sie konzentrieren sich auf ein einziges oder doch nur ganz wenige Produkte und Dienstleistungen oder nur auf eine einzige Produktlinie.
- Sie haben kurze Produktabläufe, können ihre Angebote auf den Kunden bzw. die Anspruchsgruppen zuschneiden und die Qualität direkt überwachen.

Vorteile kleiner Unternehmen und Organisationen (2)

Perspektiven



Kleine Unternehmen und Organisationen sind in der Regel in der Lage, gesellschaftliche Wandlungsprozesse leichter als große zu bewältigen und schnell zu wachsen.

Da heutige Unternehmen und Organisationen anstreben, die Vorteile sowohl kleiner als auch großer Einheiten zu besitzen, imitieren die Kleinen die Großen.

Dies wird durch computerbasierte Technologien erleichtert. Neu entwickelte Herstellungsverfahren verleihen Vorteile gegenüber der Massenproduktion.

Die neuen Tele-Kommunikations-Techniken und verfeinerte Datenbanken ermöglichen den Zugang zu weit entfernten spezialisierten Märkten, die bisher nur wirtschaftliche Giganten mit ihren weltweiten Vertriebsnetzen erreichen konnten. So bilden auch kleine Unternehmen und Organisationen oft weltweite Netzwerke, Partnerschaften und Föderationen.

Die Entwicklungen lassen darauf schließen, dass die erfolgreichen Unternehmen und Organisationen der Zukunft die besten Eigenschaften der heutigen Kleinen und Großen vereinigen.

Mentalitäten von Unternehmen und Organisationen

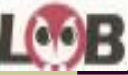
Überblick



	<i>Grundhaltung</i>	<i>Innovationsorientierung</i>	<i>Arbeitsausrichtung</i>	<i>Haupt-Zielrichtung</i>
Pionier-Unternehmen	offensiv	Sehr stark	Ausschließlich marktorientiert	Sehr schnelle Entwicklung marktfähiger Produkte u. DL
Spezialisten-Unternehmen	Gemäßigt offensiv	Zurückhaltend	Traditionsverpflichtet, nur gemäßigt marktorientiert	Vorsichtige Ausweitung des Bestehenden
Administrations-Unternehmen	Sicherheitsbezogen	Nur schwach	Mehr mit internen Fragen als mit dem Markt befasst	Reglementieren der Infrastruktur; Verkennen der Marktchancen
Protektions-Unternehmen	Defensiv	So gut wie nicht vorhanden	Praktiziert Protektionismus und Abschirmung	Baut Abwehrlinien und Selbsterhaltungsstrategien auf

Grundorientierungen des Deutschen Ju-Jutsu Verbandes (1)

Ergebnisse der Beratungen der Leitbildkommission



- **Lebenszyklusorientierung** – Junger Verband, aber ohne die klare Orientierung aller an einem eindeutig definierten Satzungszweck. Auch die für junge Verbände übliche unbürokratische Kommunikation und die schnellen Entscheidungsprozesse fehlen.
- **Verbandskulturelle Orientierung** – Für Nonprofit-Organisationen typische „vernetzte“ Kultur: „Du“ - Kommunikation bei wenig Zielorientierung. Unübersehbare dezentrale Machtzentren.
- **Innovationsorientierung** – Gemäßigt offensive „Spezialisten“ – Organisation, typisch (und auch richtig) für einen Sportverband. Gegeben ist allerdings auch eine gewisse „Traditions“ -Bremse (Budo) und ein zu ausgeprägter hierarchischer Aufbau.
- **Wachstumsorientierung** – Kleiner Verband ohne die Ressourcen großer Verbände, aber mit deren starker Spezifizierung. Es fehlen die eindeutige strategische Ausrichtung auf Kernaufgaben, die zielgerichtete Entwicklung von Erfolgspotenzialen und ein professionelles Ressourcenmanagement.

Grundorientierungen des Deutschen Ju-Jutsu Verbandes (2)

Ergebnisse der Beratungen der Leitbildkommission



- **Wandlungsorientierung** – Dem verbandlichen Selbstverständnis nach in ständigem graduellen Wandel begriffen. „Modernität“ (im positiven Sinne einer Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen) ist ganz augenscheinlich eines der Erfolgspotenziale des DJJV. Muss zur Strategie eines permanenten und geplanten Wandels entwickelt und kommuniziert werden.
- **Markenorientierung** – Kein klares Profil, kein eindeutiges Image. Eine der augenscheinlichsten Schwachstellen des DJJV. Herauszuarbeiten ist die Vielseitigkeit des Übungs- und Wettkampfangebots mit ihrem übergreifenden Nutzen („Zehnkämpfer“ unter den Budo-Sportarten).
- **Marktökonomische Orientierung** – Der DJJV befindet sich mit seinen Angeboten im mittleren bis oberen Preis-Leistungs-Verhältnis und ist dort auch richtig angesiedelt. Allerdings müssen der reale Nutzen (Selbstverteidigung) und der hierdurch gegebene emotionale Nutzen (Gefühl von Sicherheit, Beitrag zur Gesunderhaltung) klar herausgearbeitet und vor allem nach außen kommuniziert werden.

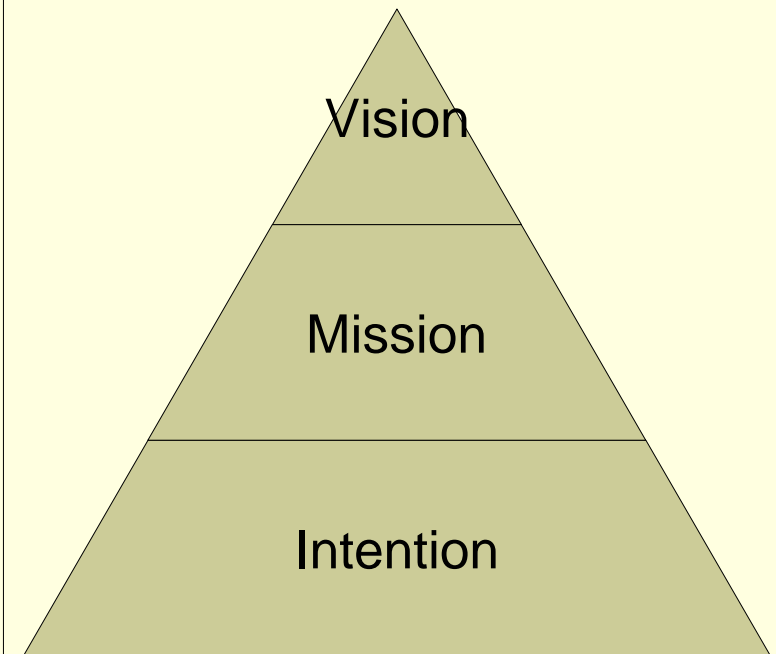
Identität stiften, gesellschaftlich profilieren

Das Leitbild

Leitbilder

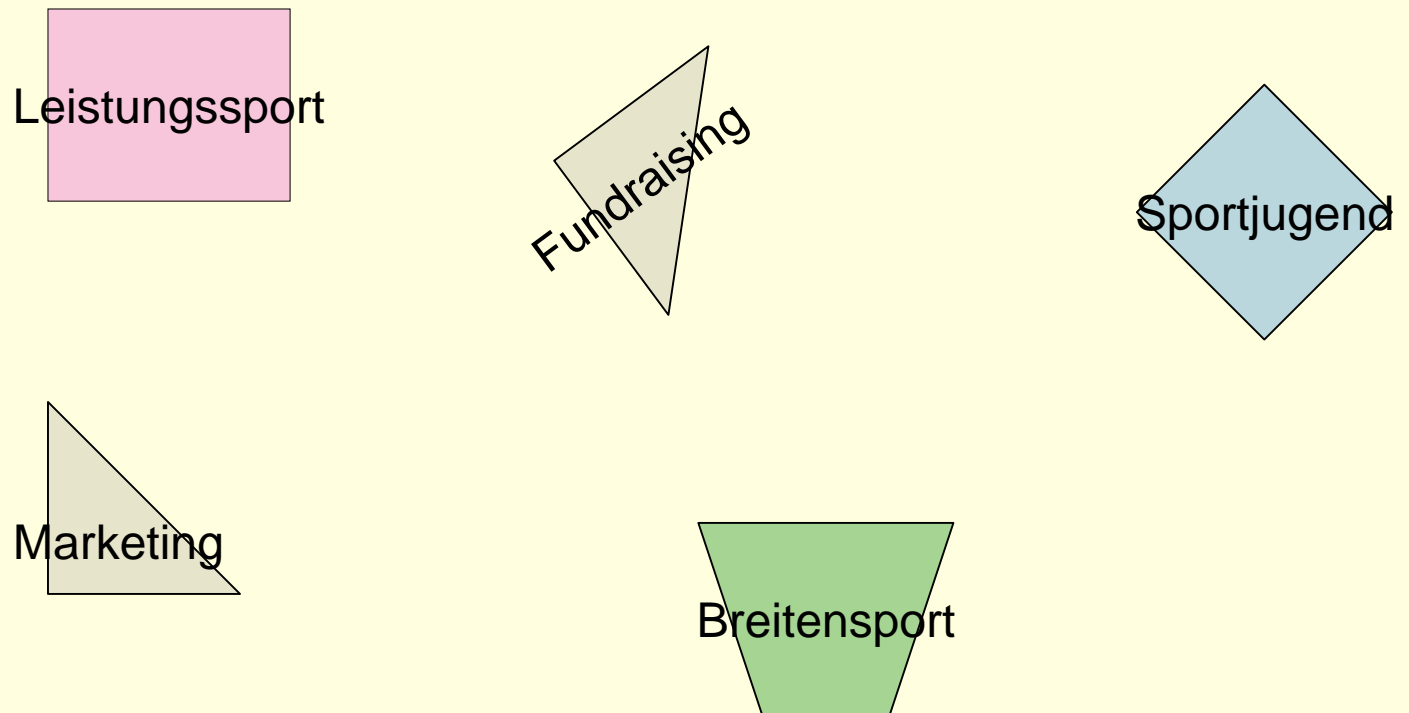
- werden häufig als das Grundgesetz, die Verfassung oder die „Zehn Gebote“ einer Organisation bezeichnet,
- stellen die „Visitenkarte“ einer Organisation dar,
- bieten Orientierung für die Weiterentwicklung einer Organisation,
- reflektieren die gemeinsame Wertebasis einer Organisation.

Nach B. v. Velsen: Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern, Berlin 2001



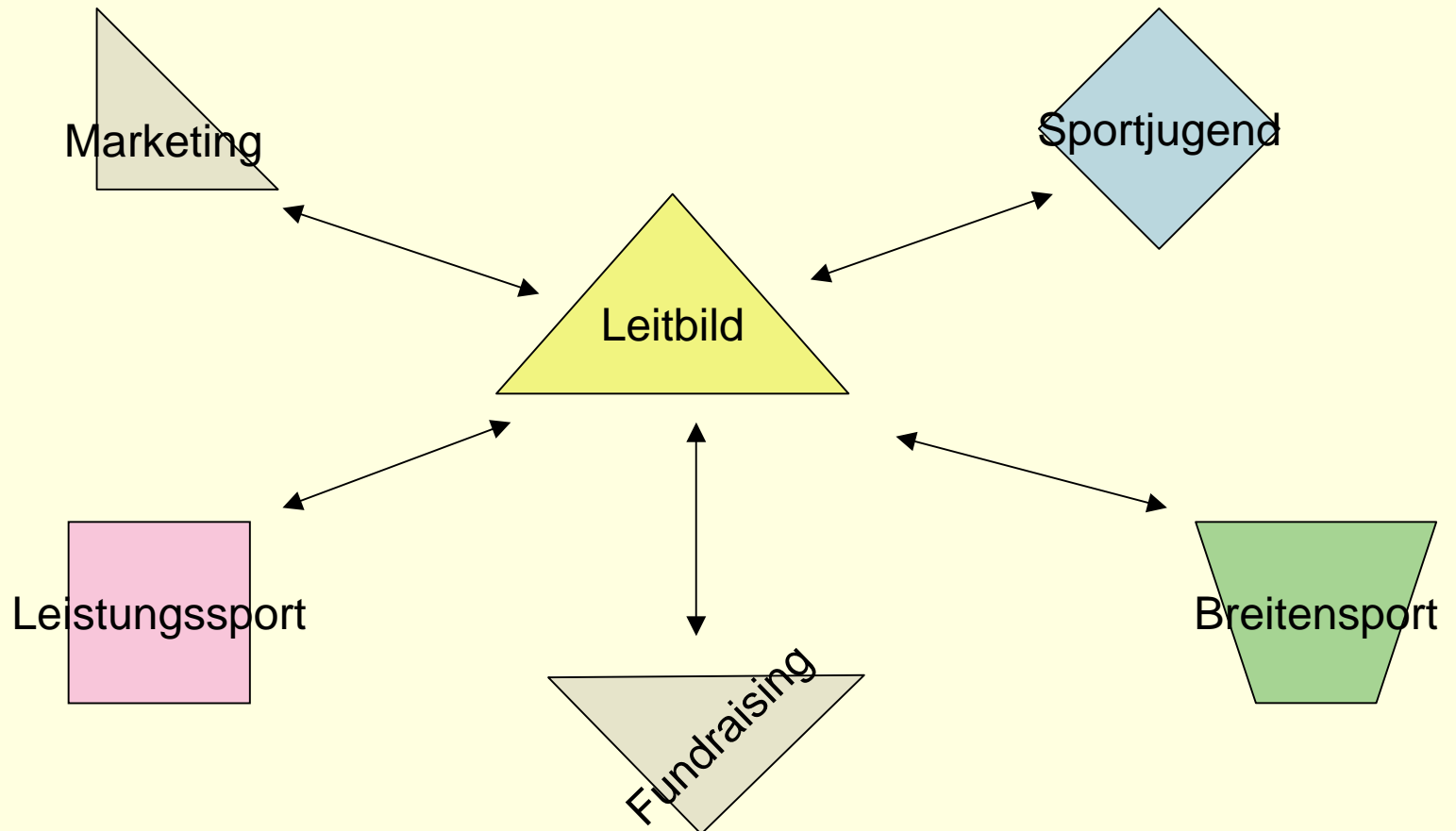
Entscheidungsfindung in einer Nonprofit-Organisation

„Jeder tut sein Bestes – das, was er für das Beste hält“



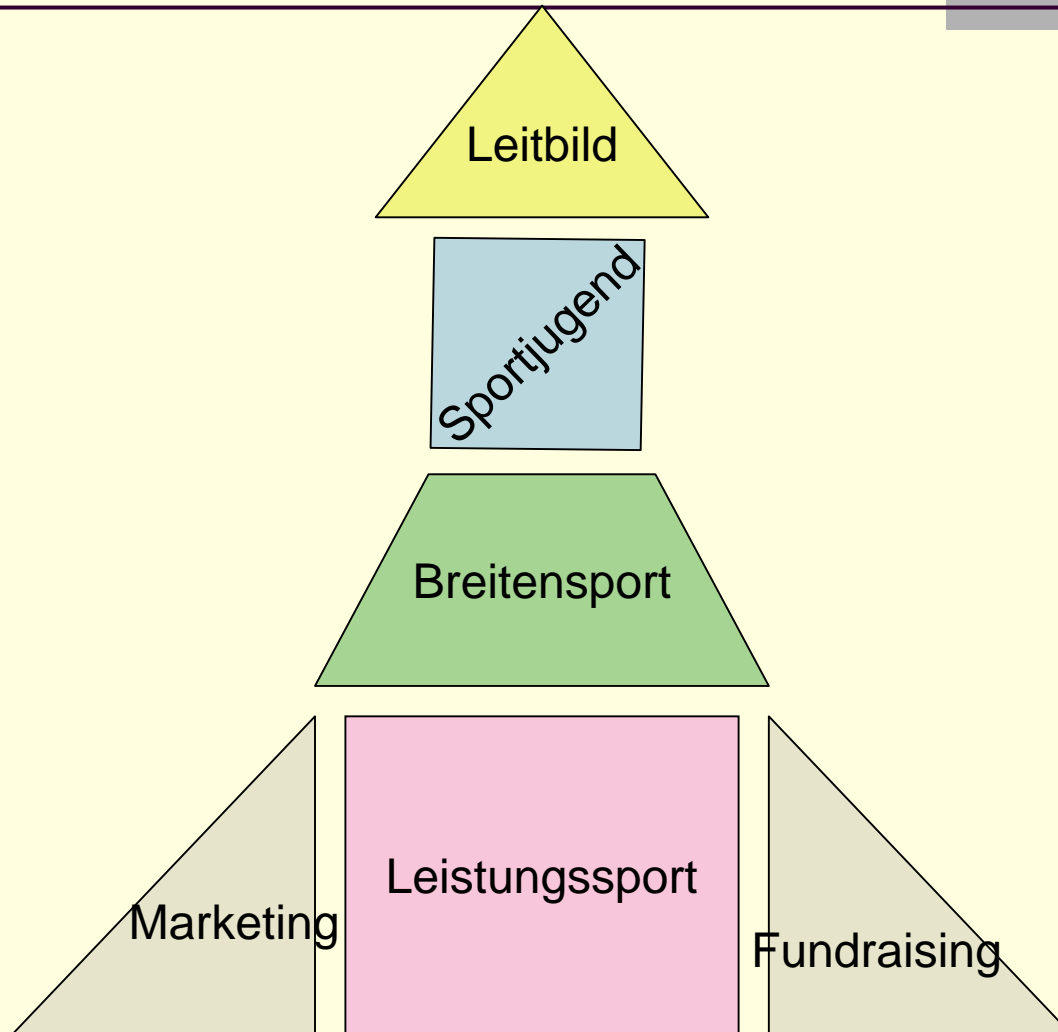
Entscheidungsprozess mit Leitbild

Alle NPO-Bereiche müssen ihre Strategien ausrichten



Ergebnis des Entscheidungsprozesses mit Leitbild

Eine Planung aus einem Guss ohne Zerreißproben

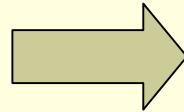


Das Leitbild als Visitenkarte nach außen

*Ohne klare Profilierung und Nutzendokumentation
läuft nichts Wesentliches*

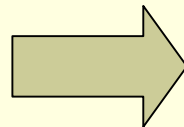


Gesellschaftliche
Leistungen



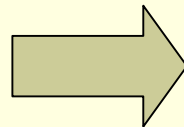
Politische Parteien
Bundes- und Länderregierungen
Menschen in der Gesellschaft

Wirtschaftlicher
Nutzen



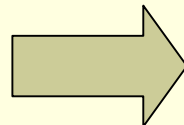
Sponsoren
andere Wirtschaftspartner

Strategischer
Nutzen



Stiftungen
Andere gesellschaftliche
Gruppierungen

Sportlicher Nutzen



Potenzielle Mitglieder
Sportorganisation



Leitbild DJJV

Zielführende Fragen

Wer sind wir?

Woran richten wir unsere Arbeit aus?

Welche Angebote unterbreiten wir?

Worin besteht unsere unverwechselbare gesellschaftliche Leistung?

Wie gehen wir miteinander um?

Wie wollen wir unsere Zukunft gestalten?

Leitbild DJJV

Ju-Jutsu in der Bewertung Außenstehender

- Ju-Jutsu wird aus der Außensicht zunächst wie Judo, Aikido, Kendo oder Taekwondo zu den Budo-Sportarten gezählt, die gemeinsam auf dem ethisch-philosophischen Fundament des Do-Begriffs aus dem Zen-Buddhismus fußen – Beherrschung von Körper und Geist.
- Aber: Obwohl auch die Ju-Jutsuka mit japanischen Schriftzeichen werben, wird der fernöstliche Hintergrund beim Ju-Jutsu nicht so griffig wie anderswo, beispielsweise beim „großen Bruder“ Judo.
- Auch die Abgrenzung des Ju-Jutsu gegenüber den anderen Budo-Sportarten gelingt kaum und bleibt nur unscharf, nicht zuletzt, weil Ju-Jutsu viele Techniken anderer Budo-Disziplinen zu einer neuen Kampfkunst kombiniert hat.

Leitbild DJJV

Distanzierte Werturteile werden zu positiven Profilen



- Ju-Jutsu basiert zwar auf den traditionellen Werten fernöstlicher Kampfkunst, hat diese jedoch – im Gegensatz zu den anderen Budo-Sportarten – in das moderne Lebensgefühl unserer Tage transferiert. (Profilbildendes Element: Modernität)
- Ju-Jutsu stellt zwar eine Kombination aus den Techniken anderer Budo-Sportarten dar, gewinnt aber gerade hierdurch eine unglaubliche Vielgestaltigkeit, die Fitness und Gesundheit in besonderer Weise fördert. (Profilbildendes Element: Gesundheit)
- Ju-Jutsu ist zwar gleich den anderen Kampfkünsten aus dem Sicherheitsbedürfnis von Menschen heraus entwickelt worden, hat diese Grundlage jedoch im Gegensatz zu den anderen Budo-Sportarten zielorientiert und konsequent zu einzigartigen Selbstverteidigungs-Techniken weiterentwickelt. (Profilbildendes Element: Sicherheit)

Leitbild DJJV

Vision

Der Deutsche Ju-Jutsu Verband schafft durch seine Angebote eine Verbindung zwischen den Werten fernöstlicher Traditionen und dem Lebensgefühl moderner Menschen. Im Mittelpunkt seiner Programmatik stehen die positive Entwicklung und die Sicherheit der Menschen.

Leitbild DJJV

Mission: Die fünf Leitgedanken (1)



- Ju-Jutsu ist eine der Sportarten mit vielseitigen Anforderungen und fördert die harmonische Entwicklung der Menschen. Der Deutsche Ju-Jutsu Verband leistet dabei mit den breit gefächerten Bewegungsangeboten seiner Vereine einen wesentlichen Beitrag zu Gesundheit seiner Mitglieder. Ju-Jutsuka sind die Zehnkämpfer unter den Budo-Sportarten.
- Die besondere gesellschaftliche Leistung des Ju-Jutsu liegt in der Ausrichtung seiner Bewegungsformen auf die Selbstverteidigung. Der Verband erbringt hiermit einen unverwechselbaren Beitrag zur Erfüllung des menschlichen Grundbedürfnisses nach Sicherheit und Unversehrtheit. Ju-Jutsu ist wegen seiner defensiven Ausrichtung in besonderem Maße geeignet, Mädchen und Frauen anzusprechen.
- Der Deutsche Ju-Jutsu Verband setzt sich für das Prinzip der Chancengleichheit aller gesellschaftlichen Gruppierungen ein. Er realisiert dies über seine Angebote insbesondere in den Bereichen Männer und Frauen (Gender Mainstreaming), sportliche Talente (Entwicklung ihrer besonderen Interessen und Fähigkeiten) sowie Integration von Menschen aller Nationalitäten und Weltanschauungen.

Leitbild DJJV

Mission: Die fünf Leitgedanken (2)

- Bei seinem Bemühen um die Bewahrung traditioneller Werte bekennt sich der Deutsche Ju-Jutsu Verband aber auch zur Strategie eines permanenten und geplanten Wandels. Er verbindet auf diese Weise Erfahrungen und Erkenntnisse der Vergangenheit mit Zukunftsorientierung und stellt die Aktualität seiner Angebote sicher.
- Der Deutsche Ju-Jutsu Verband entwickelt seine Leistungspalette, indem er sich am Lebensgefühl moderner Menschen ausrichtet. Er nimmt auf diese Weise an der permanenten gesellschaftlichen Entwicklung teil. In diesem Sinn betrachtet er es als permanente Aufgabe, eine Verbandskultur zu entwickeln und auszubauen, die ein hohes Maß an mitmenschlicher Ausrichtung mit einer konsequenten Ziel- und Zukunftsorientierung verbindet.



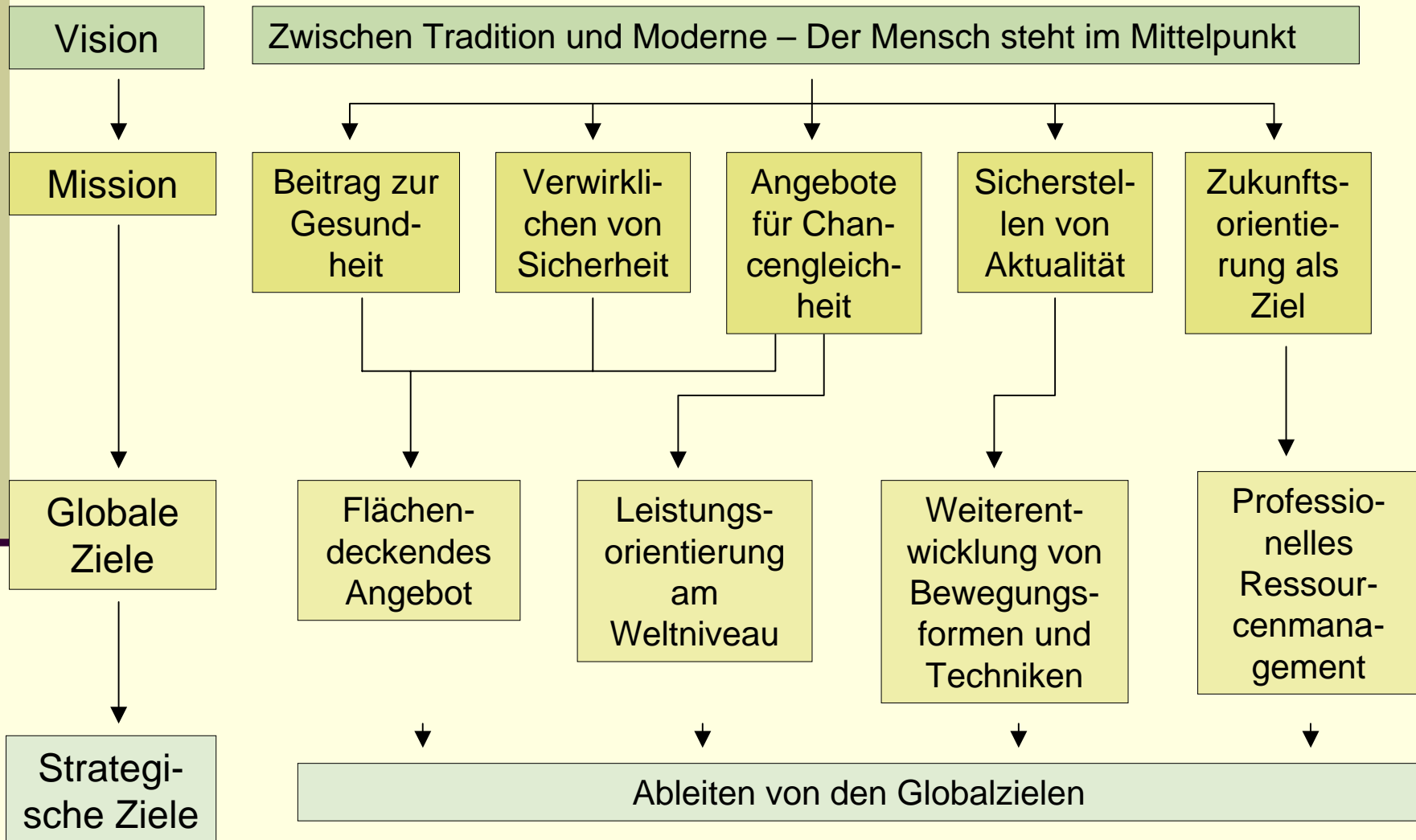
Leitbild DJJV

Globale Ziele: Die vier übergreifenden Zielsetzungen

- Verstärken des flächendeckenden Netzwerks an Vereinen, um noch mehr Menschen zu erreichen
- Festigen und Ausbau der Position des Deutschen Ju-Jutsu Verbandes im Weltsport
- Innovative und zielkonforme Weiterentwicklung des Ju-Jutsu in Bezug auf Bewegungsformen und Techniken
- Professionelles Ressourcenmanagement und Aufbau von Erfolgspotenzialen zur Zukunftssicherung des Verbandes und seiner Untergliederungen

Leitbild DJJV

Strukturschema





Leitbild DJJV

Mission Statement

Das plakative Selbstverständnis des
Deutschen Ju-Jutsu Verbandes

Ju-Jutsu.
Lebensgefühl und Sicherheit.

Fünf Grunderkenntnisse zur Bedeutung eines Leitbilds



Das Leitbild ist ein Strategisches Instrument. Es ist Ausgangspunkt des gesamten Zielsystems eines Unternehmens oder eines Verbandes.

Das Leitbild bedeutet Standortbestimmung nach innen und außen in dynamischen und komplexen gesellschaftlichen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Zusammenhängen. Es wird damit auch zum Ausgangspunkt für Strategische Partnerschaften.

Das Leitbild schafft Legitimation, indem es hilft, unternehmerisches und verbandliches Handeln nach innen und außen zu begründen.

Das Leitbild fokussiert Entscheidungen auf das Wesentliche.

Das Leitbild synchronisiert das Verhalten von Führungsgremien und nachgeordneten Ebenen durch einheitliches Grunddenken.

Deutscher Ju-Jutsu Verband e.V.
Terminplanung Vorbereitungsphase

Termin	Gremium	Arbeitsauftrag	Anmerkung
28.07.2003	Bundesseminar 2003	Grundsatzdiskussion	ohne Berater
19./20.09.03	Präsidium	Grundsatzentscheidung	ohne Berater
02.11.2003	Operativer AK (1), Wiesbaden	Vorbereitung der Leitbildkommission, 15./16.11.2003	lt. Planung

Deutscher Ju-Jutsu Verband e.V.
Terminplanung Analysephase

Termin	Gremium	Arbeitsauftrag	Anmerkung
15./16.11.2003	Leitbildkommission (1), Wetzlar	Analysephase (1)	lt. Planung
23.11.2003	Operativer AK, Witte (2)	Nachbereitung Leitbildkommission (1)	neu
30.11.2003	Leitbildkommission (2), Kassel	Analysephase (2)	neu
11.01.2004	Operativer AK (3), Wiesbaden	Nachbereitung Leitbildkommission (2),	neu

Deutscher Ju-Jutsu Verband e.V.
Terminplanung Konzeptionsphase

Termin	Gremium	Arbeitsauftrag	Anmerkung
17.01.2004	Gespräch Frese mit Ochs, Wetzlar	Grundfragen zur djjv-Satzung	neu
27./28.02.04	Technische AT / Satzungskommission, Sensenstein	Grundinformationen zum Leitbildprozess; Satzungsintegration	<i>teilweise neu</i>
05./06.03.04	Leistungssporttagung, Leipzig	Präsentation Leitbildprozess	neu
07.03.2004	Operativer AK (4), Wiesbaden	Beratung Leitbildentwurf LOB	lt. Planung
14.03.2004	Leitbildkommission (3), Ort ungenannt	Verabschiedung Rohentwurf Leitbild; Vorbereitung 17.04.	lt. Planung

Deutscher Ju-Jutsu Verband e.V.
Terminplanung Konzeptionsphase

Termin	Gremium	Arbeitsauftrag	Anmerkung
21.03.2004	Operativer AK (5), Wiesbaden	Operative Vorbereitung 17.04.2004	lt. Planung
17.04.2004	Mitgliederversamm- lung djjuv, Kassel	Präsentation Leit- bildprozess und Leit- bildentwurf; Abruf von Modifizierungen	lt. Planung
25.04.2004	Operativer AK (6), Wiesbaden	Nachbereitung MV; Vorbereitung der Regionalforen	lt. Planung
05.06.2003	Regionalforum Nord, Ort ungenannt	Basisdiskussion des Leitbildentwurfs	lt. Planung

Deutscher Ju-Jutsu Verband e.V.
Terminplanung Konzeptionsphase

Termin	Gremium	Arbeitsauftrag	Anmerkung
12.06.2004	Regionalforum Süd, Ort ungenannt	Basisdiskussion des Leitbildentwurfs	lt. Planung
13.06.2004	Operativer AK (7), Wiesbaden	Nachbereitung der Regionalforen; Vor- bereitung 19.06.	lt. Planung
19.06.2004	Leitbildkommission (4), Ort ungenannt	Verabschiedung des Leitbildentwurf; Vorbereitung 25.07.	lt. Planung
25./31.07.04	Bundesseminar 2004	Diskussion und Ver- abschiedung des Leitbilds; Festlegung der Umsetzung	lt. Planung

Veranstaltungen zur Zukunftsfähigkeit des DJJV (1)

Leitbild, Marketing, Wirtschaften



Veranstaltungsform	Regionalforen	Vereinsschulungen	Seminar Fundraising
Zielsetzung	Einen breiten Diskussionsprozess zum Leitbild bewirken. Letzte Anregungen einholen	Das Leitbild auf der Vereinsebene verankern. Betriebswirtschaftlichen Input zur Zukunftsfähigkeit geben.	Zusammenhänge, Instrumente und Methoden des Fundraising vermitteln. Im DJJV Marketing-Denken verankern.
Zielgruppen	Landesverbände, Vereine, Mitglieder	Führungskräfte der Vereine und Verbände	Präsidium und Vorstand des DJJV

Veranstaltungen zur Zukunftsfähigkeit des DJJV (2)

Leitbild, Marketing, Wirtschaften



Inhalte	Bedeutung eines Verbandsleitbilds; Analyseergebnisse DJJV; Leitbildentwurf DJJV; Arbeitskreise zur Diskussion	Der zukunftsorientierte Ju-Jutsu-Verein: Zielsystem; Anspruchsgruppen; Leistungen; Zukunftsfähigkeit	Zusammenhänge, Instrumente und Methoden des Fundraising; der DJJV als Marketing-Organisation
Personenzahl	Je 25 + (Nord, Süd; ggf. noch Ost, West)	Je 20 – 25 (16 Landesverbände bzw. 6 – 8 Gemeinschaftstreffe)	Ca. 20 - 25
Dauer	1 Tag (10.00-16.00 Uhr)	3 Tage (Frei. – So., 16 UE)	2 Tage (Sa./So., 10 UE)

Grundsätze der operativen Kultur



E

Einhalten verabredeter Standards

R

Respektierung anderer Meinungen und Personen

F

Freundlichkeit im Umgang miteinander

O

Offenheit für Neuerungen und Bereitschaft zu kontinuierlicher Weiterbildung

L

Leistungsorientierte Teamarbeit in Gesamtverantwortung für die Organisation

G

Gesprächsbereitschaft untereinander und Transparenz der Arbeit

Strategischen, innovativen und operativen Ansprüchen genügen
Dienstleistungsqualitäten



- *Strukturqualität* – Inputperspektive, insbesondere Mitarbeiterkompetenz
- *Prozessqualität* – Produktions-Perspektive, insbesondere Mitarbeiterfreundlichkeit und Einbeziehung der Anspruchsgruppen
- *Ergebnisqualität* – Output-/Outcome-Perspektive, insbesondere Relevanz, Qualität und Aktualität der Arbeit

Umsetzen der kulturellen Ansprüche in die Praxis

Qualitätsstandards (Kategorien)



- Struktur- und prozessbezogene Qualitätsstandards
- Ergebnisbezogene Standards
- Ergebnissichernde Standards

Struktur- und prozessbezogene Qualitätsstandards

Mindestausstattung



Zielvereinbarungen auf und zwischen allen Ebenen

Kommunizieren der persönlichen Erreichbarkeit (Mailbox, Sprechzeiten u.ä.)

Verlässliche Rückrufe innerhalb von 24 Stunden

E-Mail-Beantwortung innerhalb von 24 Stunden

E-Mail-Abwesenheitsnotiz bei Urlaub, Dienstreisen u.ä.

Postbearbeitung (allgemein) innerhalb von drei Tagen (zumindest Zwischenbescheid)

Antragsbearbeitung innerhalb von zehn Tagen (zumindest Zwischenbescheid)

Ergebnisbezogene Qualitätsstandards

Mindestausstattung



Absolute Terminreue bei Anträgen und Abrechnungen gegenüber öffentlichen und privaten Geldgebern und Aktionspartnern

Weitergabe von öffentlichen Ausschreibungen oder Informationen an die Anspruchsgruppen innerhalb einer Woche

Zeitnahe interne und externe Informationsübermittlung:
Presseberichte: drei Tage; Notizen über Außenvertretungen: fünf Tage; Protokolle von Gremientagungen u.ä.: zehn Tage

Pflege der Netzauftritte: täglich

Interne Informationsdienste: wöchentlich

Newsletter für Anspruchsgruppen: monatlich, aktuell auch öfter

Strategisches und operatives Controlling: regelmäßig und aktuell

Ergebnissichernde Qualitätsstandards

Mindestausstattung



Schriftliche Befragung der Anspruchsgruppen: alle zwölf Monate (Grundsätzlich) und nach Großereignissen in Verband oder Verein innerhalb von zehn Tagen nach dem Ereignis

Aktuelle Analyse und Interpretation der Beschwerdestatistik
Rückmeldung an die Beschwerdeführenden: zehn Tage; Umsetzen in praktisches Handeln: möglichst umgehend

Benchmarking: kontinuierlich, zumindest anlassbezogen

Zielvereinbarungen: kontinuierliches Überprüfen im Handlungsvollzug

Die Beute

Eine Metapher zum Nachdenken

Nach: Matthias Nöllke, Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte, 2002



Jäger, die eine erfolgreiche Pirsch hinter sich haben, tragen ihre Beute nach Hause. Aber das, was sie voller Stolz zeigen, sind nur tote Körper. Was das Wild ausmachte, ist im Wald geblieben – Schönheit und Eleganz, Klugheit und Sinnlichkeit, Sanftheit und Stärke.

Ebenso ergeht es vielen Führungskräften, die Leitbilder oder andere wichtige Konzepte haben erarbeiten lassen: Sie nehmen nur das Papier in Besitz und zeigen es voller Stolz vor - „Schaut, jetzt haben auch wir ein Leitbild!“
Das Wesentliche des Papiers – seine Seele – ist ihnen verloren gegangen. Denn sie füllen das Konzept nicht mit Leben und nutzen es nicht als Ausgangspunkt aller Entscheidungsprozesse.

Sie hätten die Ressourcen zur Erstellung des Leitbilds besser an einer Theke verbraucht.