

Überschrift 3.2 Strategie

1. Definition

Ein strategischer Plan kann als ein Instrument beschrieben werden, das Orientierung bei der Erfüllung einer Vision und Mission mit maximaler Effizienz und Wirkung bietet. Er ist der nächste Schritt nach der Umsetzung einer Vision und einer Mission, da er das Instrument ist, das deren Konkretisierung ermöglicht. Mit anderen Worten kann ein strategischer Plan als Umsetzung der Vision in konkrete Ziele, Vorgaben und Maßnahmenreihen betrachtet werden. Um effektiv und nützlich zu sein, sollte er spezifische Ziele formulieren und die Maßnahmen, Schritte und Ressourcen beschreiben, die zu deren Erreichung erforderlich sind. Die Strategie sollte auf die Vision und Mission abgestimmt sein und für einen begrenzten Zeitraum festgelegt werden, mit der Möglichkeit, sie bei Bedarf oder an veränderte Umstände zu überprüfen und anzupassen. Im Prozess der Erstellung oder Überprüfung eines strategischen Plans sollte die Organisation ihre aktuelle Situation bewerten (z. B. Bewertung der vorherigen Strategie oder SWOT-Analyse) und konkrete Ziele und Maßnahmen definieren. Schließlich sollte die Strategie auf höchster Ebene verabschiedet werden und Bewertungs- und Überwachungselemente enthalten, um eine ordnungsgemäße Umsetzung sicherzustellen.

2. Ideales Szenario

Die Organisation verfügt über einen langfristigen, detaillierten strategischen Plan (z. B. mindestens vier Jahre, die Dauer einer Olympiade) mit klaren Zielen, Herausforderungen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen, die vom höchsten Verantwortlichen der Organisation genehmigt wurden und den Mitarbeitern und Mitgliedern bekannt sind und mit ihnen geteilt werden. Dieser Plan leitet sich aus der Vision und dem Leitbild ab und verdeutlicht die Schritte und Zwischenziele, die zur Erreichung der Ziele der Organisation erreicht werden sollen. Vor der Erstellung des Plans hat die Organisation das Umfeld der Organisation bewertet, indem sie interne und externe Akteure konsultiert und eine Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Bedrohungsanalyse (SWOT) durchgeführt hat. Der Plan hat ein gemeinsames Verständnis darüber geschaffen, welche Ergebnisse erwartet werden. Die bereitgestellten Leitlinien müssen klar, konkret und realistisch sein und den Mitarbeitern gleichzeitig eine gewisse Flexibilität und große Autonomie ermöglichen. In dieser Hinsicht werden bei der Entwicklung des Plans SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, erreichbar, geordnet, zeitlich begrenzt) verwendet. Jährliche Arbeitsprogramme unterstützen die Umsetzung des strategischen Plans. Darüber hinaus wird der strategische Plan genau überwacht und dank vordefinierter Leistungskennzahlen zu regelmäßigen Zeitpunkten bewertet. Ziel ist es, die Relevanz sicherzustellen und mögliche Änderungen, Anpassungen und Überprüfungen bei der Umsetzung des Plans zu ermöglichen. Nach jeder Vorstandswahl ist eine allgemeinere Analyse und Überprüfung des strategischen Plans vorgesehen.

3. Risiken

- Nur kurzfristiges Denken und Handeln, welches sich negativ auf das Erreichen langfristiger Ziele auswirken könnte.
- Prioritäten, die nicht mit der tatsächlichen Situation der Organisation übereinstimmen.
- Eine Organisation, die reaktiv statt proaktiv ist.

- Schwierigkeit der Leistungsbewertung (wenn keine konkreten Ziele vorhanden sind).
- Für die Mitglieder ist es schwierig, die Aktionen der Organisation zu unterstützen und Empfehlungen umzusetzen.
- Mangelnde Kohärenz bei internen Entscheidungen/Aktionen.
- Mangelnde Autonomie und Kreativität in der täglichen Arbeit der Mitarbeiter.
- Negative Auswirkungen auf die Einstellung der Mitarbeiter (Gefühl der Ziellosigkeit).
- Ungewisse, unvorhersehbare und außer Kontrolle geratene Zukunft.
- Mangelnde Kontinuität und Nachhaltigkeit der Aktivitäten.

4. Instrumente und Schlüsselemente

<i>Instrumente</i>	<i>Wichtige Elemente</i>
Strategischer Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristig, mittelfristig und langfristig. • Im Einklang mit der Vision, der Mission und den Werten der Organisation. • Klarheit der Ziele. • Realistische Ziele. • Angepasst an die Umgebung und die Kultur der Organisation. • Mit der höchsten Ebene der Organisation besprochen und ausgearbeitet. • Jährliche Arbeitsprogramme sollen eine ordnungsgemäße Umsetzung der Strategie gewährleisten. • Beteiligte externe Experten und Stakeholder in der Entwicklungsphase. • Kommunikation mit Mitgliedern und Interessenvertretern. • Regelmäßige Evaluierungs- und Beurteilungszeitpunkte (ggf. durch Auflistung von Benchmarks bzw. Erfolgsfaktoren).

5. Beispiele guter Praxis

Beispiel „Strategischer Plan“

Organisation: Internationales Olympisches Komitee (IOC)

Beschreibung: Die Olympische Agenda 2020+5, bestehend aus 15 Empfehlungen, ist der neue Fahrplan für das IOC und die Olympische Bewegung bis 2025 und tritt die Nachfolge der Olympischen Agenda 2020 an. Diese Empfehlungen befassen sich mit wichtigen Trends, die die Welt nach dem Coronavirus wahrscheinlich prägen werden, wie z. B. mehr gesellschaftliche Solidarität, Digitalisierung, nachhaltige Entwicklung, organisatorische Glaubwürdigkeit und finanzielle Belastbarkeit. Sie fordern Maßnahmen wie die Stärkung der Einzigartigkeit der Olympischen Spiele, die Förderung der Nachhaltigkeit, die Stärkung der Rechte der Athleten, die Förderung eines sicheren Sports, die Verbesserung des digitalen Engagements, die Unterstützung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung, die Hilfe für Flüchtlinge, die Ausübung einer guten Regierungsführung und die Innovation von Einnahmemodellen, die alle darauf abzielen, Herausforderungen durch die Werte des Olympismus in Chancen umzuwandeln.

Weitere Informationen:

[Olympische Agenda 2020 – Strategischer Fahrplan für die Olympische Bewegung \(olympics.com\)](https://olympics.com)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

Beispiel „Strategischer Plan“

Organisation: Internationaler Basketballverband (FIBA)

Beschreibung: Für den Zeitraum 2023–2027 hat die FIBA eine konsistente Strategie mit klaren Zielen und einem expliziten Fahrplan für die Umsetzung zur Erreichung ihrer Ziele entworfen. Geleitet von den Grundwerten des Basketballs und einer klaren Vision umfasst die Mission der FIBA nun die Vereinigung der Gemeinschaft sowie die Förderung und Entwicklung des Sports. Um ihre Fortschritte zu verfolgen, hat die FIBA sieben strategische Ziele für den Zyklus 2023–2027 und drei strategische Prioritäten für den aktuellen Arbeitszyklus festgelegt: Stärkung der nationalen Verbände, Förderung von Frauen im Basketball und Gestaltung internationaler Vereinswettbewerbe.

Weitere Informationen: [Strategie - FIBA.basketball](https://www.fiba.basketball)

Beispiel „Strategischer Plan“

Organisation: Union Cycliste Internationale (UCI)

Beschreibung: Die UCI-Agenda 2030 baut auf den fast erreichten Zielen der Agenda 2022 auf und skizziert den Fahrplan der UCI für die nächsten acht Jahre. Mit dem Ziel, den Radsport zum Sport des 21. Jahrhunderts zu machen, konzentriert sich diese Agenda darauf, den Sport integrativer zu gestalten und einen Radsport-Lebensstil zu fördern. Zu den Zielen gehören die globale Entwicklung und Universalität des Radsports, Innovationen bei Wettkämpfen, die Stärkung der Unterstützung für nationale Verbände und Solidaritätsprogramme, die Förderung nachhaltiger Praktiken, der Schutz der Athleten und die Gewährleistung gleicher Chancen sowie die Stärkung der olympischen Werte und einer guten Regierungsführung innerhalb der UCI.

Weitere Informationen: [Die Radsportagenda 2030 | UCI](https://www.uci.ch)

Beispiel „Strategischer Plan“

Organisation: Swiss Olympic

Beschreibung: Die Strategie des Vorstands legt dar, wie er die Vision, Mission und Vorgaben der Leitlinien in den kommenden Jahren umsetzen will. Durch die Konzentration auf Kernziele, Leistungskennzahlen und Schlüsselaktivitäten setzt der Vorstand Prioritäten und leitet die operative Umsetzung von Maßnahmen durch das Managementteam. Im Bewusstsein, dass sich der Sport aufgrund gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, technologischer, ökologischer und politischer Entwicklungen weiterhin erheblich weiterentwickeln wird, sind die Leitlinien und die Strategie von Swiss Olympic darauf ausgelegt, flexible Reaktionen auf neue Chancen zu unterstützen und Risiken effektiv zu managen. Die Strategie wird periodisch überprüft und bei Bedarf an die sich ändernden Bedingungen angepasst.

Die behandelten Kernthemen sind: Olympische Werte, Internationale Veranstaltungen, Spitzensport, Breitensport, Paralympischer Sport, Sport-Governance und -Management, Innovation, Wirtschaft, E-Sport.

Weitere Informationen :

[Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

[28.08.2023 SwissOlympic Strategie Nachtrag verabschiedet DE .pdf](#)

Beispiel „ Strategischer Plan“

Organisation: England Athletics

Beschreibung: Der strategische Plan 2021–2032, der im Rahmen umfassender Konsultationen mit den Interessenvertretern ausgearbeitet wurde, orientiert sich an den folgenden Grundprinzipien: Athleten haben Vorrang, hohe Standards und ethischen Erfolg aufrechterhalten, Erfahrungen verbessern und kollaborative Partnerschaften fördern. England Athletics hat sich der effektiven Umsetzung der landesweiten Strategie für den Sport verschrieben. Dieser strategische Plan skizziert die Bereiche, in denen England Athletics eine Führungsrolle übernehmen oder Einfluss nehmen wird, um eine florierende Infrastruktur aufzubauen, die nachhaltige Entwicklung kritischer Aspekte des Sports zu unterstützen und sicherzustellen, dass Athleten herausragende Leistungen erbringen können.

Weitere Informationen: [Unsere Strategie - England Athletics](#)

6. Schritte zum nächsten Level

Zur Ebene 2 ★★ „Beginnend“	Zur Ebene 3 ★★★ "Entwicklung"	Zur Ebene 4 ★★★★ "Gegründet"	Zur Stufe 5 ★★★★★ "Eingebettet"
<ul style="list-style-type: none"> Besprechen Sie im Rahmen einer Vorstandssitzung, was derzeit die wichtigsten Herausforderungen und Aufgaben für Ihre Organisation sind. Besprechen Sie, welche Aktivitäten im Zusammenhang mit diesen Herausforderungen in naher Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> Besprechen Sie im Rahmen einer Vorstandssitzung einige mittel- und langfristige Herausforderungen, Aufgaben und Ziele Ihrer Organisation. Definieren Sie, was Sie mit jeder dieser Herausforderungen/Aufgaben erreichen möchten. 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellen oder überarbeiten Sie einen jährlichen strategischen Plan, in dem die wichtigsten Verantwortlichkeiten, Ziele, Herausforderungen und Vorgaben für das nächste Jahr dargelegt werden. Führen Sie bei der Erstellung dieses Aktionsplans eine 	<ul style="list-style-type: none"> Erstellen und validieren Sie einen umfassenden strategischen Plan, der auf der Vision und Mission der Organisation sowie den vorherigen strategischen Plänen aufbaut, um Kontinuität zu gewährleisten. Der Plan legt die wichtigsten Verantwortlichkeiten, Ziele,

<p>initiiert werden können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Überlegen Sie, für welche dieser Aufgaben/Herausforderungen Sie einen strategischen Plan benötigen. • Besprechen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation. 	<p>SWOT-Analyse Ihrer Organisation durch.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nehmen Sie diesen strategischen Plan offiziell während einer der Vorstandssitzungen an. • Geben Sie den strategischen Plan nach der Annahme an Mitarbeiter, Mitglieder und Mitgliedsorganisationen weiter. • Bewerten Sie den strategischen Plan des Vorjahres (im Hinblick auf das Erreichen der strategischen Ziele) gründlich, wenn Sie den neuen strategischen Plan annehmen oder entwerfen. 	<p>Herausforderungen und Vorgaben für das nächste Jahr fest. Er definiert klar, wer für die Durchführung bestimmter Aufgaben verantwortlich ist und welche Ergebnisse und welcher Zeitplan erwartet werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren Sie mittel- und langfristige Ziele sowie konkrete Wege zu deren Erreichung. • Bereiten Sie jedes Jahr ein Arbeitsprogramm vor, um die Umsetzung der Strategie zu überwachen. • Integrieren Sie nach Möglichkeit Benchmarks, Key Performance Indicators (KPIs) oder andere Erfolgsfaktoren in Ihren strategischen Arbeitsplan. • Nehmen Sie diesen strategischen Plan offiziell während einer der Vorstandssitzungen an. • Binden Sie Ihre Stakeholder so weit wie möglich in die Vorbereitung
---------------------------------	---	--	--



			<p>des strategischen Plans ein. Stellen Sie nach der Annahme sicher, dass der strategische Plan allen Mitarbeitern und Mitgliedsorganisationen bekannt ist und kommuniziert wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichen Sie Ihren strategischen Plan und Erläuterungen zum Prozess auf Ihrer Website. • Planen Sie regelmäßige Evaluierungs-, Überarbeitungs-, Anpassungs- und Bewertungspunkte des strategischen Plans ein, zumindest bei der Entwicklung des strategischen Plans für das folgende Jahr. Die Bewertung oder Auswertung kann durch die Aufnahme von Benchmarks, Key Performance Indicators (KPIs) oder anderen Erfolgsfaktoren in den strategischen Plan erleichtert werden.
--	--	--	--



Support the Implementation of GOOD GOVERNANCE in Sport
-Edition 2024-



Co-funded by
the European Union