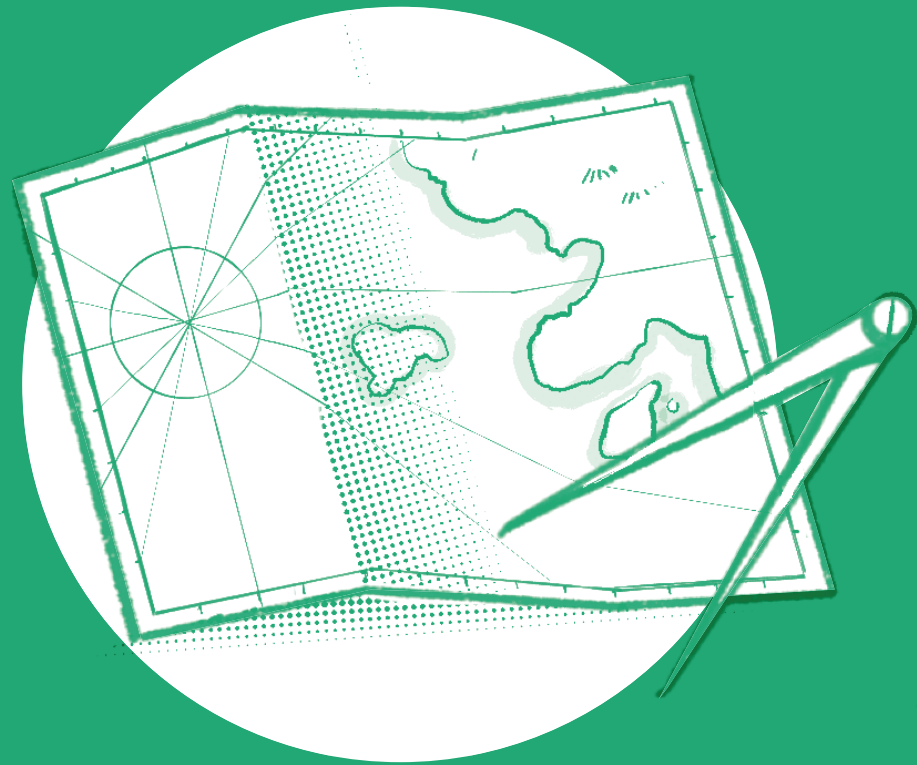




BAUSTEIN 4

Strategie

Leitfragen des Kapitels:

Wie erreichen wir unsere Vision?

Auf was fokussieren wir uns jetzt und in naher Zukunft?



BAUSTEIN 4

Strategie

Dieser Baustein wird euch helfen, den Weg zu beschreiten, um eure Vision wahr werden zu lassen und zukünftige Herausforderungen strukturierter angehen zu können. Strategien sind wie eine Landkarte mit Routenplanung. Damit könnt ihr euch verorten und sinnvolle Zielpunkte mit Routen und Zwischenstopps festlegen, die euch dann durch euren Vereinsalltag leiten. Mit einer klaren strategischen Ausrichtung könnt ihr effektiv und wirksam handeln.

Eine Strategie für euer Engagement zu entwickeln bedeutet heutzutage nicht mehr, dass ihr euch für mehrere Monate in ein stilles Kämmerlein einschließen müsst. Im Gegenteil. Wir werden euch dabei unterstützen, schnell ins Machen zu kommen. Mit der ersten strategischen Hilfestellung dieses Bausteins könnt ihr euch ein stabiles Rahmengerüst bauen und darin zielgerichtet und dennoch flexibel Maßnahmen festlegen, die ihr schnell testen könnt. Wir empfehlen euch, nehmt euch den Raum des Machens und Ausprobierens, um gegebenenfalls schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Außerdem haben wir weitere Hilfestellungen, Methoden und Übungen für euch zusammengestellt, mit denen ihr wirkungsvolle Ziele definieren und euer strategisches Fundament weiter ausarbeiten könnt. Damit seid ihr bestens für alle weiteren Aufgaben, Herausforderungen und die Kommunikation in eurem Vereinsalltag gewappnet.

? Was verstehen wir unter

→ STRATEGIE im Vereinsalltag

Die Strategie ist euer Plan oder eure Landkarte, mit dem ihr eure Vision erreichen und große Herausforderungen angehen könnt. Strategien helfen euch, entsprechend eurer Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Engagement klare Ziele zu formulieren und Prioritäten zu setzen. Wir betrachten Strategien in diesem Handbuch immer aus dem Blickwinkel der Menschen und Lebewesen, für die ihr euch engagiert.

→ ZIELE im Vereinsalltag

Ziele beantworten vor allen Dingen die Frage, was ihr erreichen wollt. Im Vereinsalltag verstehen wir darunter vor allem das, was ihr bei euren Zielgruppen bewirken wollt, verbunden mit den sinnvollen konkreten Meilensteinen. Wir möchten euch dabei unterstützen, dass ihr in eurem Engagement noch mehr Wirkung erzielt. Und das kann man planen.

Da wir oft auf die Fragen stoßen, wie sich die Begriffe *Sinn & Zweck*, *Vision*, *Strategie* und *Ziele* voneinander abgrenzen lassen, verwenden wir diese Metapher. So könnt ihr besser einordnen, welche Instrumente ihr wann zum Einsatz bringen könnt und wie diese sich voneinander abgrenzen lassen oder auch miteinander zusammenhängen.

VISION

**Wo stehen wir in 3-5 Jahren?
Wie sieht die Welt dann aus?**

ZIELE

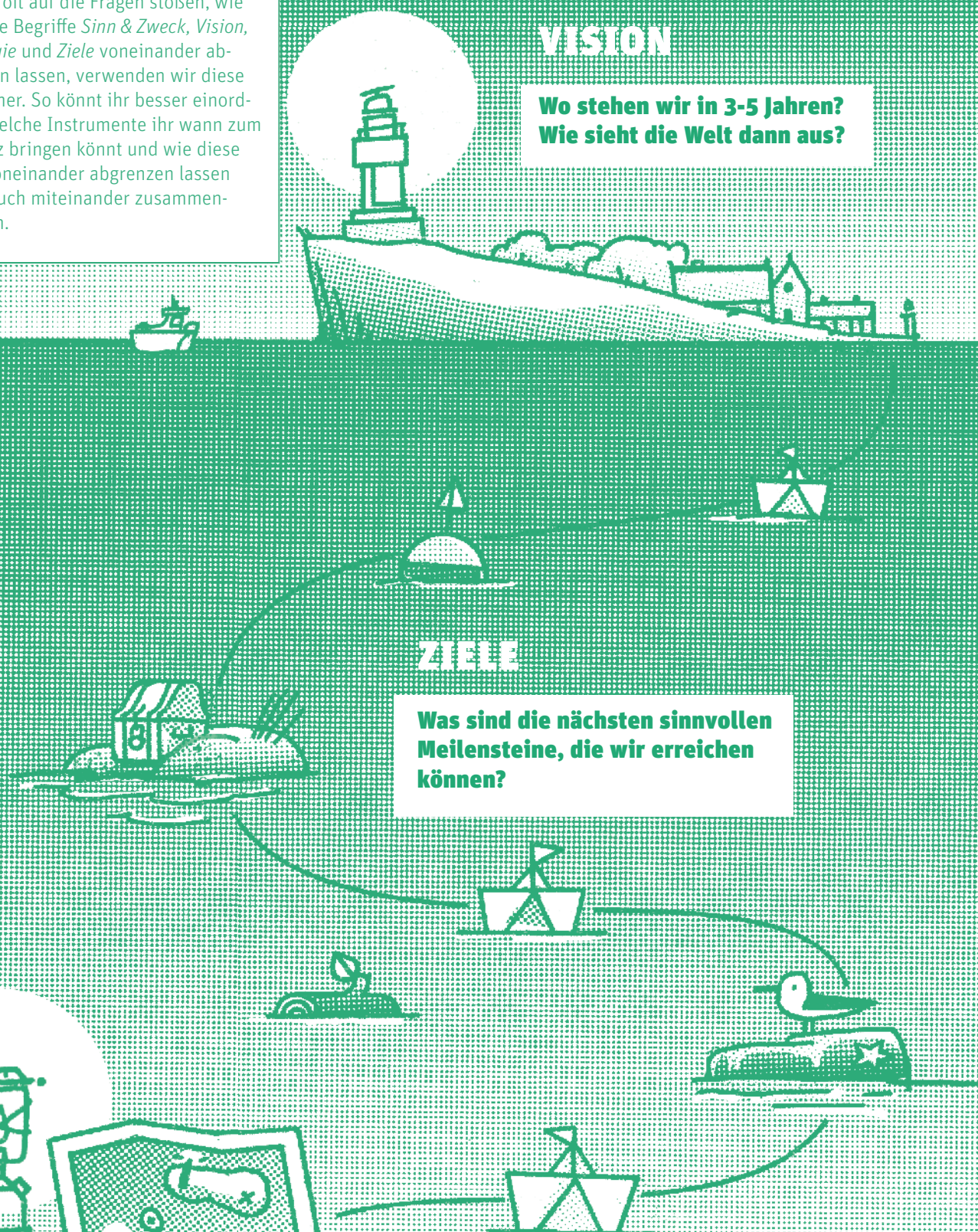
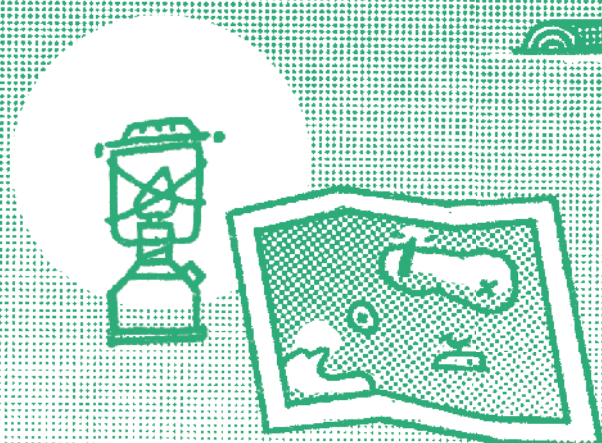
**Was sind die nächsten sinnvollen
Meilensteine, die wir erreichen
können?**

SINN

**Wozu braucht uns die Welt?
Was zieht uns?**

STRATEGIE

**Was ist unser Plan, um die Vision
zu erreichen?**



HILFESTELLUNG

Strategie-Gerüst

Gut zu haben:

2 - 5 Personen



3 Stunden bis 2 Tage



Vorlage oder
großes Blatt Papier,
Stifte, Klebezettel,
Tasse Kaffee oder
Tee, Enthusiasmus,
neue Gebiete zu
erobern

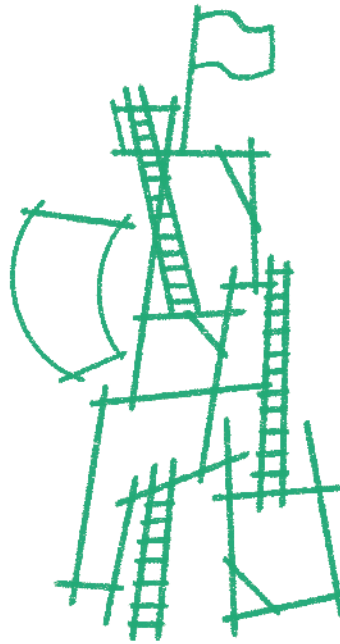
Diese Hilfestellung wird euch durch die Entwicklung einer tragfähigen Strategie – egal ob groß oder klein – leiten.

? Was sich dahinter verbirgt

Strategien sind oft komplex in ihrer Entwicklung und Anwendung – das muss aber nicht so sein. Hier hilft das Prinzip Klarheit: Es ist wichtig, dass ihr euch ein paar spezifische Fragen beantwortet, um darauf aufbauend passende strategische Lösungsansätze zu definieren. Die Fragen sind immer gleich, die Antworten jedoch verschieden. Wir möchten euch eine Hilfestellung an die Hand geben, mit der ihr diese Fragen beantworten und eure Strategie individuell erarbeiten könnt.

**Gut zu wissen**

- Nehmt euch zur Formulierung eurer Problemstellung so viel Zeit wie nötig. Es ist sehr wichtig, dass ihr hierfür gemeinsam im Team Klarheit erlangt.
- Je nach Tragweite und je nachdem, wie weit ihr in eurem Prozess seid, kann die Strategieentwicklung unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen. Ihr könnt diese in einem zusammenhängenden Workshop entwickeln oder über ein paar Tage verteilen. So könnt ihr eure Zwischenergebnisse auch mal setzen lassen.
- Schaut für die konkrete Planung, Umsetzung und Überprüfung eurer strategischen Maßnahmen in den Baustein 6 *Werkzeuge & Arbeitsprozesse*. Die dort vorgestellten Methoden und Übungen helfen euch dabei.



Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage oder zeichnet diese auf einem großen Blatt Papier nach.
2. Zuerst gebt ihr eurer Strategie einen Namen (ihr könnt ihn später auch noch mal ändern) und legt den Zeitrahmen fest. Empfehlenswert ist hier nicht unter ein Jahr zu gehen und nicht über fünf Jahre hinaus zu denken.
3. Verständigt euch gemeinsam darüber, was das Problem ist, für das ihr eine Strategie entwickeln wollt und formuliert dieses in einem Satz. Seid hierbei sehr genau und nehmt euch Zeit. Wenn zum Beispiel verschiedene Problemstellungen bei euren Überlegungen herauskommen, braucht ihr vielleicht auch verschiedene Strategien.
4. Überlegt nun, welche wichtigen äußeren Einflussfaktoren auf eure Strategie einwirken, die ihr bedenken müsst. Ihr müsst hier nicht alles erfassen. Bedenkt nur das, was euch in eurem Kontext wichtig erscheint. Ihr könnt euch dafür auch der *Brainstorming*-Methode aus dem Baustein 6 bedienen (S. 105).
5. Legt nun fest, für welche Zielgruppen ihr eure Strategie entwickeln wollt und überlegt euch dabei genau, was deren Bedürfnisse, aber auch Problemstellungen und Herausforderungen sind. Diese Vorarbeit wird euch später bei der Formulierung eurer strategischen Maßnahmen helfen.
6. Definiert nun die Ziele, die ihr erreichen wollt. Hilfreich kann hier die nachfolgende Übung zu Wirkungszielen sein (S. 45). Beantwortet die Fragen, was ihr bei euren Zielgruppen bewirken wollt und welche Meilensteine ihr auf eurem Weg erreichen wollt.
7. Nun habt ihr das Gerüst für die Entwicklung eurer strategischen Maßnahmen. Überlegt euch auf der Basis der vorherigen Schritte, was eure sinnvollen Maßnahmen wie Angebote, Programme oder Projekte sind, mit denen ihr eure Problemstellung lösen könnt.
8. Nun könnt ihr in die Planung und Umsetzung eurer Maßnahmen gehen. Da Strategien meist längerfristiger angelegt sind, nehmt euch auch unbedingt die Zeit, sie viertel- oder halbjährlich zu überprüfen, ob ihr noch auf Kurs seid oder ob ihr noch an ein paar Stellschrauben drehen müsst.

Name der Strategie

Zeithorizont der Strategie

Autor*innen & Erstellungsdatum

Problemstellung – Welches Problem wollen wir lösen?

Äußere Einflussfaktoren Welche politischen, klimatischen, sozio-kulturellen, ökonomischen oder technologischen Faktoren wirken sich auf unsere Problemstellung aus?

Zielgruppe(n) – Wen wollen wir erreichen? Was sind deren Bedürfnisse und Probleme?

Ziele – Was wollen wir bei unseren Zielgruppen bewirken? Was sind unsere Meilensteine?

Strategische Maßnahmen – Was sind unsere strategischen Angebote, Programme oder Projekte, die unsere Probleme lösen können?

1

2

3

HILFESTELLUNG

Wirkungsziele

Wirkungsziele helfen euch dabei, eure Strategie konkret an euren Zielgruppen auszurichten, Orientierung zu gewinnen und auf Kurs zu bleiben, eure Mitstreiter*innen zu motivieren und auch Fördermittel besser einwerben zu können.

? Was sich dahinter verbirgt

In der Vergangenheit wurden Erfolge von Projekten und Programmen häufig daran gemessen, welche Leistungen erbracht wurden. Das ändert sich nun langsam, denn es ist viel sinnvoller zu wissen, was mit den Aktivitäten tatsächlich bewirkt wurde. Wirkungsziele sind die Ziele, auf die ihr in eurem Engagement ohnedies schon hinarbeitet: die Veränderung oder Verbesserung der Lebenslage eurer Zielgruppen. Sie beschreiben eine angestrebte Wirkung in der Zukunft und müssen so präzise wie möglich formuliert werden. Denn ihr müsst euch die Veränderung konkret vorstellen und die Zielerreichung evaluieren können.

Wie ihr diese Übung anwenden

1. Benennt zunächst eure Zielgruppen, bei denen ihr etwas verändern wollt und die Zeiträume in denen das geschehen soll. Orientiert euch dafür an der Vorlage auf der übernächsten Seite. Es kann auch nur eine Zielgruppe sein.
2. Formuliert nun der Reihe nach für eure Zielgruppen die zentralen Wirkungsziele. Das sollten nicht mehr als ein, zwei oder maximal drei sein. Eine Leitfrage könnte sein:
Wie wäre die Lebenssituation für eure Zielgruppen, wenn das gesellschaftliche Problem, dem ihr euch widmet, gelöst ist?

Achtet dabei auf Folgendes:

- a Benennt eure Zielgruppe und den Zeithorizont bei der Formulierung.
- b Formuliert aktiv und drückt aus, wie sich die Lebenssituation eurer Zielgruppe geändert haben wird.
- c Tut so, als ob das Ergebnis, die Wirkung, schon erreicht sein würde.

Ein Wirkungsziel könnte zum Beispiel so formuliert sein:
Alle Menschen mit Beeinträchtigung in unserer Region bekommen in drei Jahren ein inklusives Ausbildungsplatzangebot.

Gut zu haben:



Keine Vorgabe



abhängig von
Anzahl der Ziel-
gruppen, ca.
30-60 Minuten
pro Zielgruppe



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel



3. Überprüft nun eure Ziele noch einmal nach den folgenden **SMART**-Kriterien:

a **Spezifisch:** Die Formulierung muss klar, präzise und konkret genug sein, so dass sie für alle verständlich ist.

b **Messbar:** Es sollte möglich sein, die eingetretene Wirkung der Ziele zu überprüfen.

c **Akzeptiert:** Es muss ein gemeinsames Verständnis bei allen beteiligten Partnern vorhanden sein, denn sie müssen von allen gemeinsam getragen werden.

d **Realistisch:** Die Wirkungsziele müssen erreichbar sein. Das bedeutet nicht, dass ihr euch 100-prozentig sicher sein müsst, aber ihr solltet euch deren Erreichung vorstellen können.

e **Terminierbar:** Legt euch zur Orientierung einen konkreten Zeitrahmen fest, in dem ihr das Ziel erreichen wollt.

! Gut zu wissen

- Nehmt euch genügend Zeit, eure Wirkungsziele zu formulieren, denn es wird sich auszahlen. Oftmals scheinen die Ziele offensichtlich, so dass man diese vernachlässigt.
- Verwechselt Ziele nicht mit Aktivitäten und Maßnahmen. Diese werden aus Zielen abgeleitet. Ziele beantworten erstmal die Frage:
Was wollen wir erreichen und bewirken?
Maßnahmen und Aktivitäten konzentrieren sich dann auf das *Wie*.
- Wenn ihr nur eine Zielgruppe und ein Wirkungsziel habt, ist das auch in Ordnung. Das ist abgängig von der Größe eures Vereins oder eurer Initiative. Wichtig ist die klare und präzise Ausführung.
- Auch Fördermittelgeber fragen immer häufiger nach Zielen, deren Erreichung und Wirkung.

Leitfrage: Wie wäre die Lebenssituation für eure Zielgruppen, wenn das gesellschaftliche Problem, dem ihr euch widmet, gelöst ist?

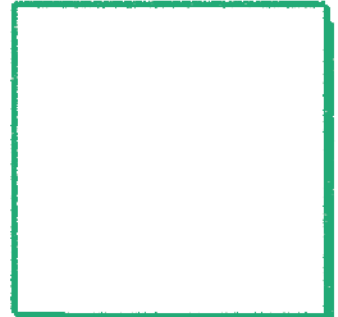
Zielgruppe 1

Zeitraum XY

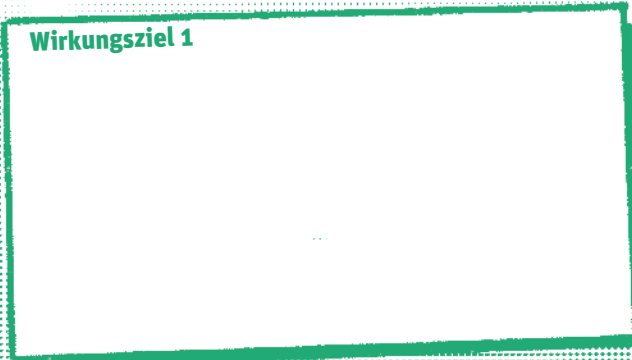


Zielgruppe 2

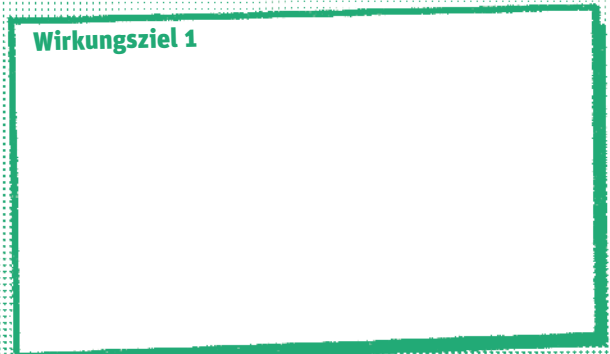
Zeitraum XY



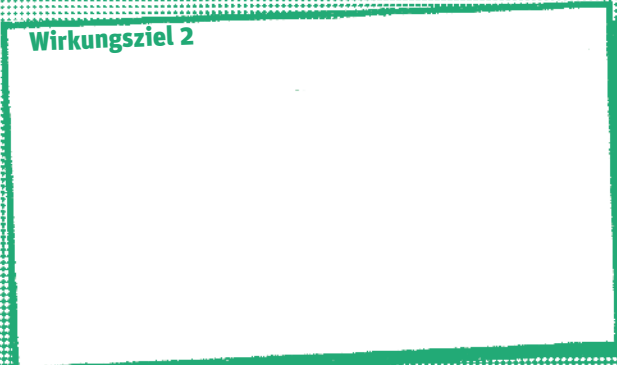
Wirkungsziel 1



Wirkungsziel 1



Wirkungsziel 2



Wirkungsziel 2

☐

spezifisch

☐

messbar

☐

akzeptiert

☐

realistisch

☐

terminierbar

☐

spezifisch

☐

messbar

☐

akzeptiert

☐

realistisch

☐

terminierbar

METHODE

Der goldene Kreis

Mit dieser wirkungsvollen Methode legt ihr euer strategisches Fundament, auf dessen Basis ihr die richtigen Entscheidungen treffen und sie besser kommunizieren könnt.

Gut zu haben:



max. 5 Personen



max. 90 Minuten

großes Blatt
Papier, Stifte, Tasse
Kaffee

? Was sich dahinter verbirgt

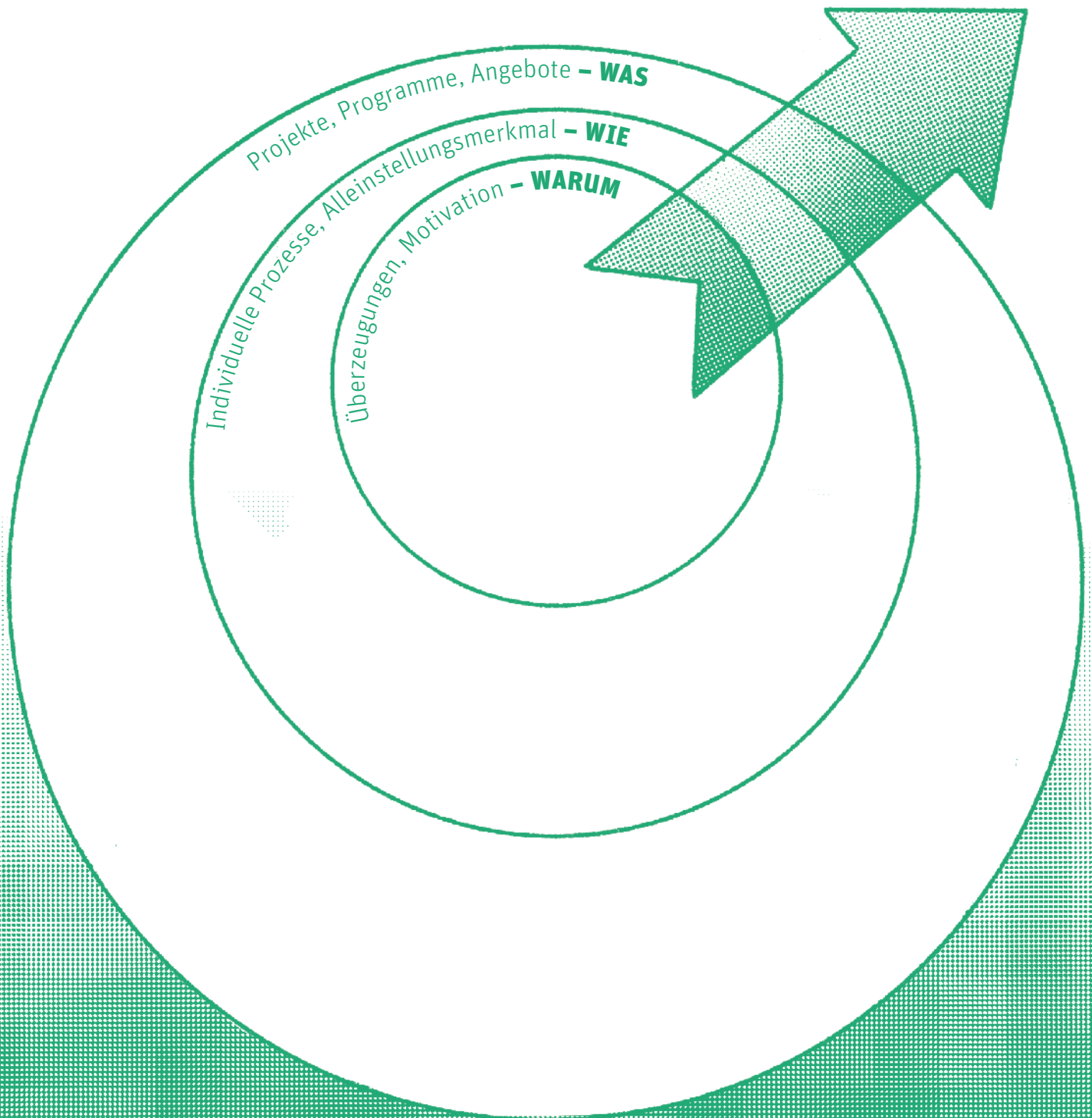
Es ist immer relativ einfach zu sagen, was man tut, aber nicht, warum man etwas tut. Dies führt mitunter dazu, dass man keine gemeinsame Sprache spricht, Überzeugungskraft oder Handlungsmotive fehlen. Da setzt der Goldene Kreis an, indem er eine simple Frage stellt: *Warum tut ihr wie was in eurem Vereinsalltag?* Das *Warum* steht dabei im Mittelpunkt, denn es ist eine sehr wirkungsvolle Frage, die sich auf euer gesamtes weiteres Handeln auswirkt. Wenn ihr klar formulieren könnt, was eure Triebfeder ist, dann könnt ihr auch klarer kommunizieren und andere Menschen überzeugen. Ihr habt dann eine wunderbare Vorlage für eure Kommunikation nach innen und außen sowie für eure Angebote, Programme und Projekte, die ihr immer wieder nutzen könnt.

! Gut zu wissen

Die Prinzipien sind bereits in den Grundsätzen der Entscheidungsfindung von Menschen verankert. Das heißt, der Goldene Kreis macht nur explizit, wie unser Gehirn funktioniert.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Ihr zeichnet euch zunächst die drei Kreise analog zur Vorlage auf ein großes Blatt Papier. Im innersten Kreis, dem Zentrum, steht das *Warum*, im zweiten Kreis das *Wie* und im äußeren Kreis das *Was*.
2. Ihr überlegt zuerst, warum es euch als Verein gibt, warum ihr euch engagiert. Vielleicht habt ihr auch schon die *Superheld*in Übung* aus dem Baustein 1 gemacht? Dann habt ihr eine wunderbare Vorlage. Wenn nicht, dann fragt euch: *Was sind eure grundlegenden Überzeugungen, eure Motivationen, die euch für euer Engagement antreiben?* Formuliert hier am Ende einen Satz. Der könnte zum Beispiel lauten: *Wir wollen, dass alle Menschen mit Beeinträchtigung in Mecklenburg-Vorpommern am gesellschaftlichen Leben teilhaben können.*
3. Nun beantwortet ihr die Frage nach dem *Wie*: *Wie kommt ihr in eurem Engagement dahin, wo ihr hinwollt?* Ihr schaut auf die individuelle Art und Weise, wie ihr handelt und Prioritäten setzt. Formuliert hier am Ende wieder einen Satz. Für unser Beispiel könnte das sein: *Wir vertreten die Rechte von Menschen mit Einschränkungen in Mecklenburg-Vorpommern gegenüber der Landesregierung und machen ihre Bedürfnisse in der Öffentlichkeit sichtbar.*
4. Zu guter Letzt überlegt ihr euch, was ihr genau tun müsst. Zum Beispiel die Entwicklung eines konkreten Angebots oder Programms. Zum Beispiel: *Wir fördern die Selbstständigkeit von Menschen mit Einschränkungen und entlasten Angehörige, indem wir inklusive Freizeitangebote schaffen und Fahrdienste anbieten.*



ÜBUNG

Die fünf WARUMs

Gut zu haben:



max. 7 Personen

ca. 60 Minuten je
nach Anzahl der Teil-
nehmenden2 große Blätter
Papier, Klebezettel,
Stifte

Mit den fünf WARUMs könnt ihr Probleme an der Wurzel packen. Nutzt sie vor allem zu Beginn eurer strategischen Ausrichtung, oder als Ergänzung zur Methode *Goldener Kreis*.

? Was sich dahinter verbirgt

Mit dieser Übung könnt ihr nicht nur eure Herausforderungen einmal eingehend betrachten, sondern auch eure Vision oder Motivationen und Überzeugungen auf den Zahn fühlen. Vielleicht habt ihr diese schon mit der Methode *Der Goldene Kreis* entwickelt. Die Übung ist sehr simpel. Ihr fragt einfach fünfmal nacheinander *Warum ist das so?* Wir können euch aus Erfahrung sagen: da kommen mitunter spannende Aspekte zum Vorschein. Genaues Hinschauen lohnt sich also.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Legt vor der Übung die Herausforderung fest, die ihr genauer betrachten wollt. Ihr könnt genauso gut eure Vision oder das Warum aus dem innersten Kreis der *Methode Der Goldene Kreis* (siehe Seite 48) zur Hand nehmen. Schreibt dies ganz oben auf ein großes Blatt Papier und hängt es für alle gut sichtbar an eine Wand. Darunter schreibt ihr fünfmal das Wort „Warum?“
2. Verteilt nun Klebezettel. Jeder Teilnehmende nimmt sich fünf und nummeriert diese durch.
3. Schaut euch nun alle die Herausforderung an und überlegt – relativ kurz – warum es diese gibt oder alternativ, warum es diese Vision oder Überzeugung gibt. Die Antwort schreibt ihr dann jeweils auf Klebezettel Nummer 1.
4. Überlegt als nächstes, warum die Aussage auf Zettel 1 zutrifft und schreibt die Antwort auf Klebezettel 2.
5. Überlegt als nächstes, warum die Aussage auf Zettel 2 zutrifft und schreibt die Antwort auf Klebezettel 3.
6. Führt die Prozedur fort, bis ihr auf allen fünf nummerierten Klebezetteln eine Antwort stehen habt.





7. Nun kommen der Reihe nach alle Teilnehmenden nach vorn und kleben ihre fünf Warums, von Nummer 1 ganz oben bis Nummer 5 ganz unten, spaltenweise auf das Blatt Papier.

8. Jetzt schauen sich alle die verschiedenen Warum-Spalten an und diskutieren in etwa 15 Minuten Zeitfenstern Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

9. Nehmt euch zu guter Letzt ein neues Blatt Papier, schreibt wieder eure Herausforderung, Vision oder Überzeugung oben darauf und die fünf Warums untereinander. Das ist euer Ergebnisblatt. Erarbeitet nun gemeinsam in der Gruppe zeilenweise anhand des ersten ausgefüllten Blattes Papier, welches eurer gesammelten Warums den besten Einblick in das Problem liefert. Schreibt eure finalen fünf Ergebnisse – je eines pro Zeile – wieder auf den Zettel und klebt diese der Reihe nach auf das Ergebnisblatt.



Gut zu wissen

- Es wird euch sehr helfen, wenn ihr eure Knackpunkte ehrlich benennt, denn nur so gelangt ihr zu neuen Ergebnissen die euch in eurer Arbeit weiterhelfen werden.
- Es ist wichtig, dass ihr bei jeder einzelnen Warum-Frage das Erste aufschreibt, was euch in den Sinn kommt, am besten jeweils nur in einem Stichpunkt. Wenn ihr direkt zum Grundübel vorstoßt, bleiben Zwischenschritte unentdeckt, die wichtig sein können, um die Herausforderung auf anderen Ebenen anzugehen.

Quelle: Basiert auf Sakichi Toyoda, in: *Gamestorming*, O'Reilly Verlag, 2011, S. 149-151

Die Herausforderung, Vision oder Überzeugung, auf die wir schauen wollen – in einem Satz

?	→	1	1	1
↓				
?	→	2	2	2
↓				
?	→	3	3	3
↓				
?	→	4	4	4
↓				
?	→	5	5	5

ÜBUNG

Tonalität eure Vereinspersönlichkeit

Mit dieser Übung könnt ihr euren Verein eine eigene Persönlichkeit – mit eigener Stimme und Tonalität – verleihen. Diese unverwechselbare Stimme wird euch dabei helfen, Beziehungen zu noch mehr Menschen in Mecklenburg-Vorpommern aufzubauen, die euer Engagement unterstützen oder eure Angebote in Anspruch nehmen wollen.

? Was sich dahinter verbirgt

Auch die Stimme, die Tonalität eures Vereins ist ein ganz wichtiger Bestandteil des Strategieprozesses. Wir neigen dazu, uns Rat bei Menschen zu suchen, die ähnliche Werte und Eigenschaften wie wir selbst haben. Ebenso sollten auch Organisationen, Marken und Vereine eine persönliche Beziehung zu ihren Zielgruppen aufbauen, indem sie eine Sprache entwickeln, die sich von anderen unterscheidet, liebenswert und beständig ist. Frei nach dem Motto: Seid einfach ihr selbst, alle anderen sind schon vergeben. Aber woher wissen wir, wer wir sind?

Dabei wird euch diese kreative Übung helfen. Nehmt euch Zeit, um gemeinsam die Stimme eures Vereins zu definieren oder weiterzuentwickeln. Denn erst wenn ihr als Team wisst, ob ihr zum Beispiel eher optimistisch oder pessimistisch, eher Vorreiter oder Nachahmer sein wollt, könnt ihr auch in eine klare und erfolgreiche Kommunikation mit eurer Umwelt gehen.



Gut zu wissen

Traut euch, seid kreativ und legt alle Zweifel beiseite – es gibt kein Richtig oder Falsch.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch alle einen Block mit Klebezetteln und farbige Stifte.
2. Schreibt alle ein Adjektiv, das euren Verein beschreibt, auf einen Klebezettel. (Beispiele: *ernst, mutig, humorvoll, leise, zuverlässig, jung, offen, modern, anspruchsvoll, ...*)
3. Wiederholt die Runde so lange, bis euch die Adjektive ausgehen.
4. Überlegt euch nun den Gegensatz zu dem Adjektiv, wie zum Beispiel: *ernst – humorvoll, mutig – zweifelnd, optimistisch – pessimistisch, ...*
5. Klebt nun die Gegensatzpaare – einmal ganz rechts und einmal ganz links – auf ein großes weißes Blatt Papier. Verbindet die Worte mit einer feinen Linie. Orientiert euch hierbei an der Vorlage auf der folgenden Seite.
6. Nehmt euch nun einen Stift und nutzt die Symbole, wie auf der Vorlage, zur Einordnung in das HEUTE und die ZUKUNFT. Das * steht für das HEUTE. Der • steht für die ZUKUNFT.
7. Alle Teilnehmenden vergeben nun einen * und einen • und beschreiben kurz, wo und warum sie den Verein HEUTE und in der ZUKUNFT einordnen.
8. Im Anschluss wird gemeinschaftlich diskutiert und abgestimmt, was sich nach dieser Übung an der Kommunikation ändern muss.

Gut zu haben:



keine Vorgabe



ca. 60 Minuten je nach Anzahl der Teilnehmenden



1 großes Blatt Papier, Klebezettel, Stifte, Tee, Kaffee & Kuchen, Habt Spaß!

ÜBUNG Tonalität

Inspirationsbeispiel von Gegensatzpaaren. Begeht euch gerne auf die Suche nach euren eigenen Pärchen.

