# 4. Wie erreichen wir was wir wollen?

Begriffsdefinitionen (diese sollen dem Verständnis dienen, die Begriffe müssen nicht trennscharf sein, der Umgang damit soll an die Bedürfnisse der Gemeinschaft angepasst werden):  
Leitbild: eine kraftvolles, gerne herausforderndes mittel- bis langfristiges Zukunftsbild (ca. 5-10 Jahre), möglichst kurz und prägnant formuliert, das noch keine konkreten Ziele und Maßnahmen enthält. Begriffe dafür, die ähnliches bedeuten, sind „Vision“ oder „Zukunftsbild“.

Strategie: beschäftigt sich mit den Optionen, wie der Betrieb in Richtung des Leitbildes entwickelt werden kann. Es werden Mehrjahresziele (ca. 3-5 Jahre) und Jahresziele vereinbart, und die Maßnahmen die wichtig um die Ziele zu erreichen.   
Ziele: beschreiben was genau erreicht werden soll. Sie werden motivierend, konkret und messbar formuliert und enthalten einen Zeitraum der Zielerreichung. Die Planung von Zielen und Maßnahmen erfolgt in der Regel mindestens einmal jährlich im Rahmen der Jahresplanung.

Maßnahmen: aus den Zielen werden Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet, diese beschreiben die Aufgabe, die Zuständigkeit und den Zeitpunkt der Erledigung.

Wieso stellt sich die Frage „wie erreichen wir was wir wollen“?

Die erfolgreiche Weiterentwicklung des Betriebes in die gewünschte Richtung verbindet eine Gemeinschaft, macht Freude, schafft Versorgung und weckt Mut zu weiteren Schritten.   
In der Regel werden Zukunftsbilder nur erreicht, wenn man wegkommt vom „wir sollten“ und „man müsste“, hin zu einer Entscheidung für einen (oder eine Kombination) der möglichen Wege und die Planung und Umsetzung konkreter Ziele und Maßnahmen.  
Vorhaben, die im Ungefähren und im Wunschstadium stecken bleiben, können auf Dauer demotivierend und schwächend wirken. Die Klärung, Präzisierung und Umsetzung hingegen stärkt eine Gemeinschaft.

In welcher Situation empfehlen wir die Bearbeitung von „wie erreichen wir was wir wollen“?

1. Wenn neue Gesellschafter/verantwortliche Mitglieder in eine Gemeinschaft eintreten.

Er sollte vollständig überarbeitet, - wie neu geschrieben - werden, damit sich die neuen Gesellschafter/Mitglieder mit ihren Ideen wiederfindet.

1. Die Erstellung, Überarbeitung und Überprüfung von Zielen und Maßnahmen empfehlen wir als laufenden Prozess für jede Gemeinschaft. In der Jahresplanung wird die Erledigung der Ziele des letzten Jahres bewertet, die Mehrjahresziele auf Stimmigkeit überprüft, und für das kommende Jahr Ziele und Maßnahmen festgelegt.
2. Hilfreich ist eine gewisse Lebendigkeit, denn wenn das Ziel erreicht ist, darf etwas Neues an diese Stelle treten, das in der Gemeinschaft gemeinsam entwickelt wurde.

Arbeitsschritte  
Für alle größeren notwendigen und gewünschten (aus dem vorigen Arbeitsschnitt übernommen) Bereiche werden Strategien vereinbart, Mehrjahresziele ausgewählt, Jahresziele und Maßnahmen definiert.

Mit diesem Schritt werden für und hauptsächlich durch die Person, die für den Bereich die Verantwortung übernimmt, ein grober Rahmen festgelegt.

Dieser Abschnitt lebt von der Lebendigkeit mit dem er bearbeitet wird. Er steht im Spannungsfeld aller Beteiligten einer Gemeinschaft und demjenigen, der die Verantwortung für diesen Bereich übernimmt.

Strategie und Ziele besitzen Elemente eines zeitlichen Rahmens, d.h. hier werden konkrete Schritte für die nächsten Jahre formuliert, die auch ihren Abschluss finden sollten.

1. Alle notwendigen und gewünschten Bereiche der Unternehmung/Gemeinschaft werden benannt
2. „Was motiviert uns, diesen Bereich umzusetzen“. Diese Frage wird von allen für jeden Bereich beantwortet, dabei knüpfen wir nochmals an das Leitbild an.
3. Formulierung der Ziele und Maßnahmen
   1. Strategien, also Mehrjahresziele, Zwischenziele und Maßnahmen, haben immer einen Bezug zum übergeordneten Kernleitbild
   2. Nun werden für die einzelnen Bereiche Ziele formuliert
      * z.B. für den Kuhstall: Muttergebundene Kälberaufzucht
      * z.B. Gewinnung von x neuen Partnerbetrieben für ...
   3. Anschließend sollen konkrete Schritte, Zeiträume und Zuständigkeiten genannt werden.
      * z.B. „Bis 2020 wollen wir unsere Hühnerhaltung auf ein Zweinutzungshuhn umstellen. Zwischenschritte dahin sind ….. bis …. zuständig ist….
      * z.B. „Martin kontaktiert und besucht (und bespricht Kooperationsmöglichkeiten) bis ... folgende Betriebe: ....  
          
        Eine einfache Tabelle für die Zielplanung finden Sie unter „Materialien“.
4. Hier geht es nicht nur um die fachlichen Bereiche, wie Stall, Ackerbau und Vermarktung. Es sollen auch Strategien und Ziele formuliert werden für die sozialen Bereiche, z.B. :
   1. wie gehen wir miteinander um?
   2. welche Besprechungskultur wollen wir pflegen?
   3. wie gehen wir den Generationenwechsel an?

Mögliche Varianten/Ergänzungen

* Mehrjahresziele, Zwischenziele, Maßnahmen, Zuständigkeiten  
  Ziele werden dann mit höherer Wahrscheinlichkeit erreicht, wenn die Zielerreichung gut geplant wird.  
  Dazu erarbeitet man für jedes Mehrjahresziel Zwischenziele, beschreibt die dafür notwendigen Maßnahmen, terminiert sie und klärt die Zuständigkeit.  
  Wichtig ist, sich einerseits nicht zuviel vorzunehmen damit kein Frust entsteht, aber sich genügend vorzunehmen um sich gefordert zu fühlen. Andererseits ist das Nachhalten im Alltag nicht einfach und erfordert ganz individuelle Methoden. Möglichkeiten sind u.a. Zwischenziele im Terminkalender oder die Planung fester Zeiten pro Woche die dafür zur Verfügung stehen. Hilfreich ist es, andere Menschen mit einzubeziehen oder ihnen davon zu erzählen. Bei Begegnungen mit der Person, wird man selbst immer wieder an die eigenen Vorhaben erinnert, oder man wird sogar von ihr danach gefragt.  
  Eine einfache Tabelle für die Zieleplanung finden Sie unter Arbeitsblatt.
* Zielelandkarte  
  Eine bewährte Methode ist, die Zielerreichung mit Kärtchen am Boden (oder mit kleineren Kärtchen am Tisch) zu planen, am besten zusammen mit den Kollegen oder zumindest einer oder mehreren Vertrauensperson/en.   
  Dabei schreibt man das zu erreichende (Mehrjahres-) Ziel auf ein Moderationskärtchen, benennt den Termin, und plant dann, von diesem Termin aus rückwärts mit weiteren Kärtchen, welche Zwischenziele zu erreichen sind um das große Ziel zu verwirklichen. Man kann das auch auf dem Boden machen, sich auf das Zielkärtchen stellen, sich vorstellen es sei schon erreicht und von diesem Blick aus zurückblicken welche Zwischenschritte notwendig sind. Dies kann viel Kraft entwickeln, die Findung der Zwischenziele erleichtern und Mut für die ersten Schritte machen.