

## Modul 6

# Entwerfen Sie eine Strategie



[www.ecooptransition.eu](http://www.ecooptransition.eu)



**e-coop**

Enabling communities to respond to  
energy, social and environmental needs



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# INDEX

- 01** Einführung

---

- 02** Planung und Management

---

- 03** Aktionsplan

---

- 04** Unvorhergesehene Änderungen

---

- 05** Unsicherheit und Risiken

---

- 06** Bewährte Praktiken

---

- 07** Verweise

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## EINFÜHRUNG



# EINFÜHRUNG

In diesem Modul werden wir uns mit den wesentlichen Aspekten der Planung und des Managements befassen. Insbesondere werden wir Ziele, Prioritäten, Aktionspläne und Eventualitäten untersuchen, um Ihnen wertvolle Erkenntnisse zu vermitteln, die Ihnen zum Erfolg verhelfen.

Die in diesem Modul behandelten Ziele sind

Erfahren Sie, wie Sie für Ihre zukünftigen Projekte klare Ziele festlegen, die Ihrer Vision entsprechen.

Verstehen Sie, wie wichtig es ist, bei der Entwicklung einer Geschäftsidee Prioritäten zu setzen und strategische Pläne zu erstellen.

Entdecken Sie wirksame Strategien zum Skizzieren umsetzbarer Schritte, mit denen Sie Ihre Ziele effizient erreichen können.

Eignen Sie sich das nötige Wissen an, um unvorhergesehene Umstände vorherzusehen und Notfallpläne zu entwickeln, mit denen Sie wirksam darauf reagieren können.





# 02

## Planung und Management

## Setzen Sie sich langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele

Wir alle setzen uns Ziele, sei es im Privat- oder Berufsleben. Auf der grundlegendsten Ebene ist ein „Ziel“ ein Wunsch, eine Zielsetzung oder ein Ergebnis, das Sie erreichen möchten.

Zum Beispiel nach Weihnachten ein paar Kilos abnehmen, einen Marathon laufen oder das Einkommen steigern. Das Problem besteht darin, dass diese Ziele im Grunde bloß Wünsche bzw. Träume bleiben, wenn Sie sie nicht schriftlich festhalten und sich selbst einen Zeitrahmen und eine Methode für deren Erreichung zuordnen.

Wussten Sie, dass Menschen mit schriftlichen Zielen diese mit 50 % höherer Wahrscheinlichkeit erreichen als Menschen ohne diese Ziele?

# Setzen Sie sich langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele

Damit unsere Ziele und Vorgaben wirksam sind, ist es wichtig, dass sie SMART sind:

**Spezifisch (S):** Klarheit ist der Schlüssel. Je spezifischer ein Ziel ist, desto einfacher ist es zu erreichen. Vage oder allgemeine Ziele können zu Verwirrung und Ineffektivität führen.

**Messbar:** Es ist wichtig, dass Ziele messbar sind, damit der Fortschritt effektiv überwacht werden kann. Dies ermöglicht Anpassungen während des Prozesses und hilft festzustellen, ob das Ziel erreicht wurde.

**Erreichbar:** Das Setzen realistischer Ziele stellt sicher, dass diese unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen, Fähigkeiten und Zeitpläne erreichbar sind. Erreichbare Ziele motivieren Einzelpersonen oder Teams, indem sie unnötige Frustration vermeiden.

**Realistisch:** Ehrgeiz ist zwar erwünscht, für den Erfolg ist es jedoch wichtig, Ziele auf der Realität aufzubauen. Realistisch zu sein bedeutet, Einschränkungen zu berücksichtigen und nach sinnvollen, aber erreichbaren Ergebnissen zu streben.

**Greifbar:** Ziele sollten greifbar genug sein, um zum Handeln für ihre erfolgreiche Erreichung anzuregen. Durch das Konkretisieren Ihrer Ziele können Sie Ihre Bemühungen zum Erreichen von Meilensteinen auf dem Weg zum Erfolg systematisch planen.



# Setzen Sie sich langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele

Um Ziele effektiv zu setzen, ist es wichtig, die folgenden Schritte zu befolgen:

Listen Sie alle Ziele auf. Schreiben Sie alles auf, was Sie erreichen möchten, ohne Angst vor Fehlern zu haben.

Klassifizieren Sie jedes Ziel. Wenn Sie Ihre Liste mit Zielen erstellt haben, klassifizieren Sie diese nach verschiedenen Aspekten wie persönliche Entwicklung, berufliches Wachstum, Gesundheit und Wohlbefinden usw.

Legen Sie für jedes Ziel eine Frist fest. Weisen Sie jedem Ziel einen realistischen Zeitrahmen zu, damit Sie eine klare Frist haben, um die erwarteten Ergebnisse zu erzielen.

Planen Sie Zeit in einer Tagesordnung ein. Planen Sie in einem Zeitplan oder einer Agenda Zeitfenster ein, die speziell für die Arbeit an Ihren Zielen vorgesehen sind.

Identifizieren Sie Hindernisse und planen Sie voraus. Erkennen Sie mögliche Hindernisse, die den Fortschritt beim Erreichen der gesetzten Ziele behindern könnten, und entwickeln Sie proaktiv Strategien zu deren Überwindung.



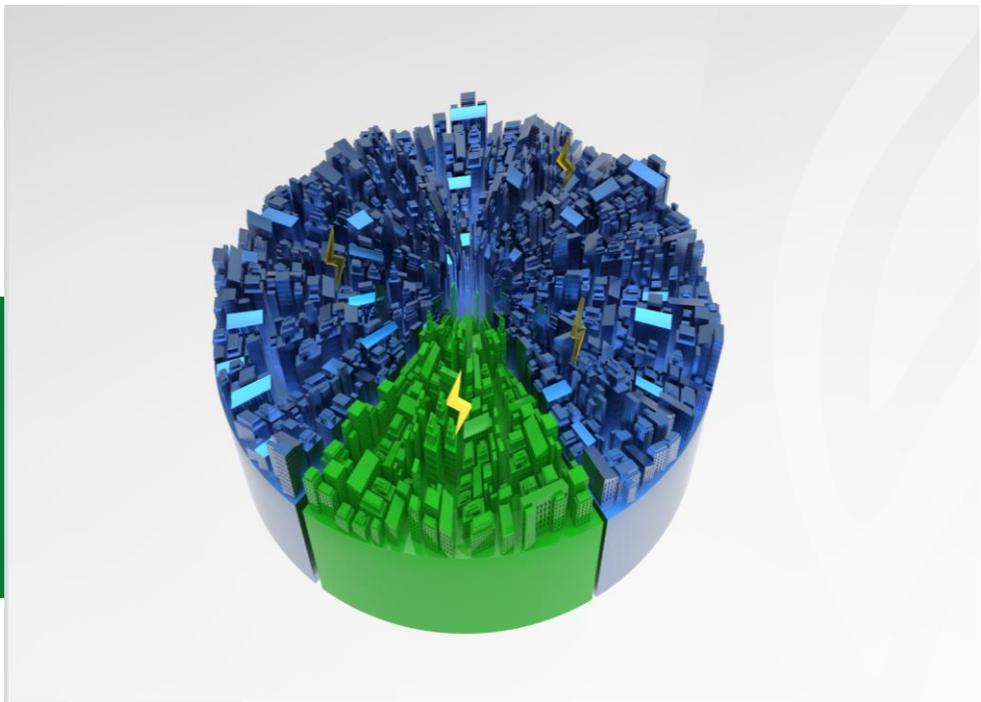
# Setzen Sie sich langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele

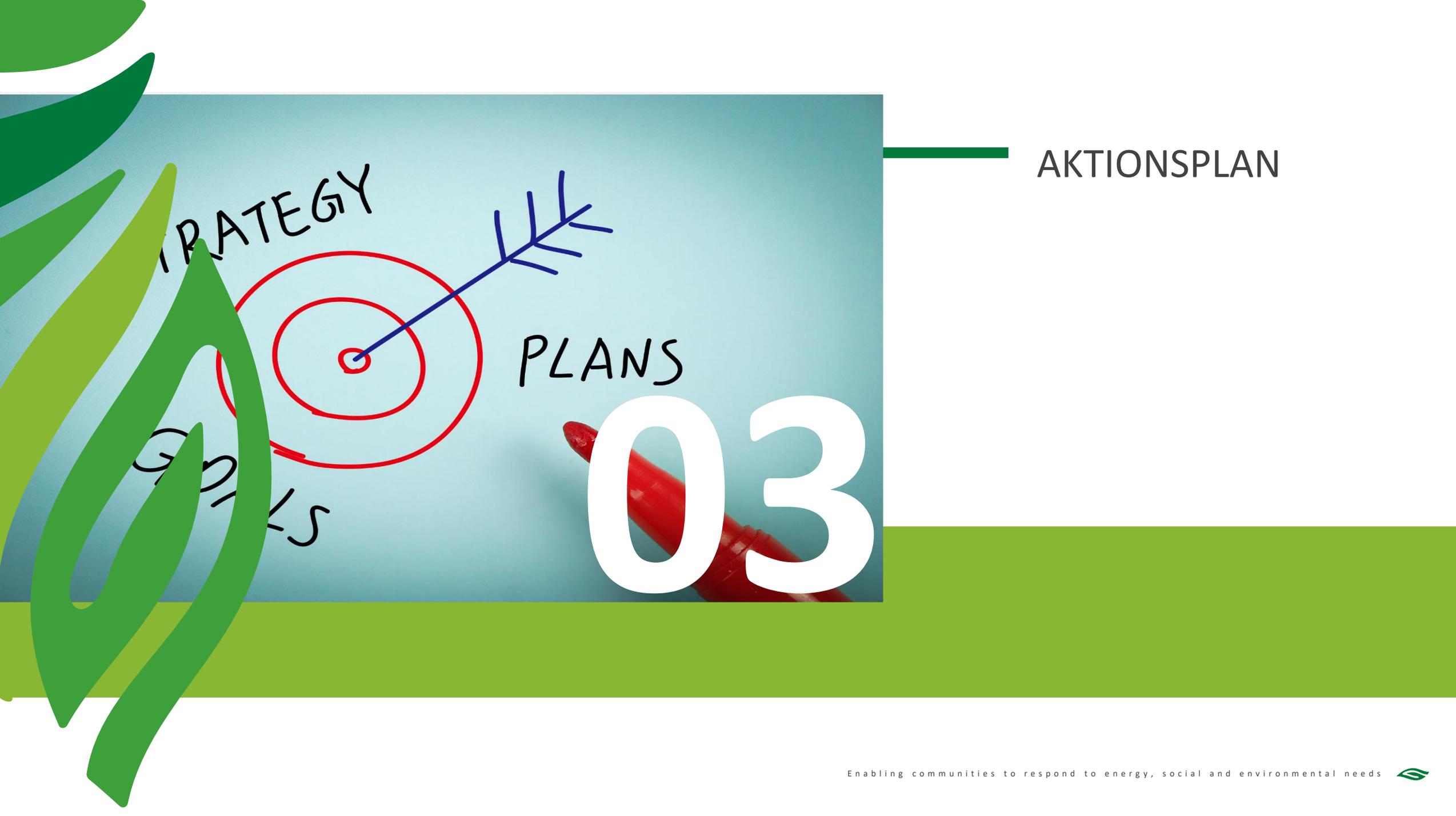
Bei der Zieldefinition ist für eine optimale Planung und Umsetzung die Unterteilung in kurz-, mittel- und langfristige Ziele von entscheidender Bedeutung.

Kurzfristige Ziele sind Ziele, die in wenigen Monaten erreicht werden können. Sie sorgen für unmittelbare Erfolge und Dynamik für das Team oder den Einzelnen.

Mittelfristige Ziele sind auf einen Zeitraum von mehreren Monaten bis zu fünf Jahren ausgelegt und werden oft durch das Erreichen kurzfristiger Meilensteine beeinflusst. Sie dienen als Sprungbrett für größere Erfolge.

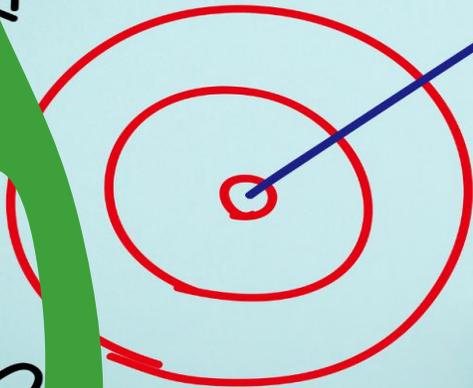
Die Erreichung langfristiger Ziele erstreckt sich über einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren und erfordert nachhaltige Anstrengungen und strategischen Weitblick. Sie stellen die allgemeinen Ziele dar, die unsere zukünftigen Bemühungen prägen.





## AKTIONSPLAN

STRATEGY



PLANS

03





## Definition von Prioritäten und Aktionsplänen



Das Setzen von Zielen und Prioritäten ist nur der Anfang.

Der nächste Schritt besteht darin, einen gut durchdachten Aktionsplan zu erstellen, der Sie beim Erreichen dieser Meilensteine unterstützt.

Sobald eine klare Vision der gewünschten Erfolge feststeht, ist es wichtig, die spezifischen Produkte zu identifizieren, die zum Erreichen der operativen Ziele erforderlich sind. Jedes Ziel sollte mit dem beabsichtigten Zweck oder Ergebnis sowie den entsprechenden, für den Erfolg notwendigen Ergebnissen verknüpft sein.





## WER

was jeder tun soll, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die Festlegung von Zielen.



## WANN

den Zeitplan und die Dauer der Aktivität einschätzen



## DAS

In welcher Reihenfolge: Bestimmen Sie die Abfolge und Abhängigkeit der Aktivitäten.





## ALS

die notwendigen personellen, technischen und finanziellen Ressourcen zu definieren



## SO DASS

Identifizieren und wählen Sie Indikatoren aus, die zur Überwachung des Fortschritts und der Ergebnisse der Maßnahme verwendet werden können.





# UNERWARTETE ÄNDERUNGEN

04





## Warum ist es wichtig, Veränderungen einzuplanen?

- Veränderungen sind ein unvermeidlicher Teil jeder geschäftlichen oder persönlichen Reise. Bei vorausschauender Planung können potenzielle Störungen in Chancen für Wachstum und Verbesserung umgewandelt werden.
- Durch proaktives Handeln können Sie Änderungen vorhersehen und sich darauf vorbereiten, statt erst zu reagieren, wenn sie eintreten. Dieser proaktive Ansatz erhöht die Produktivität und minimiert Ausfallzeiten.
- Durch Anpassungsfähigkeit können Sie sich besser auf veränderte Kundenbedürfnisse einstellen. Durch die Planung von Veränderungen bleiben Sie den Trends immer einen Schritt voraus und können einen erstklassigen Service bieten, der die Kundentreue und -zufriedenheit fördert.
- Die Planung unter Berücksichtigung von Unsicherheiten hilft bei der Entwicklung von Strategien zur Risikominderung. Durch die Anpassung der Pläne an verschiedene Szenarien können sich Unternehmen absichern und Herausforderungen wirksamer meistern.





## So akzeptieren Sie Veränderungen und Unsicherheit

### Seien Sie flexibler

Bei kleineren Projekten mit schnellem Tempo kann die Einführung eines agilen Projektmanagementstils die Fähigkeit zur effektiven Anpassung an Änderungen erheblich verbessern.

Für die Behebung unvorhergesehener Probleme sollte im Projektplan zusätzliche Zeit eingeplant werden. Dieser Spielraum kann dazu beitragen, unvorhergesehene Probleme zu bewältigen, ohne den Fortschritt zu gefährden.

Indem die Entwicklung und Implementierung der risikoreichsten Funktionen zu Beginn des Projekts priorisiert wird, verringert sich die Wahrscheinlichkeit größerer Störungen später.

Es ist ratsam, die ursprünglichen Fristen nach Möglichkeit einzuhalten. Wenn Änderungen erforderlich sind, trägt eine Anpassung des Projektumfangs statt einer Fristverlängerung dazu bei, die Dynamik aufrechtzuerhalten und eine pünktliche Lieferung sicherzustellen.



## So akzeptieren Sie Veränderungen und Unsicherheit

**SPRECHEN SIE MIT SELBSTVERTRAUEN UND WAHRSCHEINLICHKEIT ÜBER VERLOBUNGSTERMINE.**

Um Termine besser einhalten zu können, empfiehlt sich die Verwendung eines Planungstools, das gestaffelte Schätzungen ermöglicht. Durch diese Flexibilität können mögliche Abweichungen und Unsicherheiten berücksichtigt werden, was zu einem präziseren und anpassbareren Projektplan führt.

Um Fertigstellungstermine mit höherer Sicherheit vorherzusagen, sollten historische Daten und prädiktive Analysen genutzt werden. Durch die Analyse der Leistung früherer Projekte und aktueller Trends können zuverlässigere Prognosen erstellt werden.

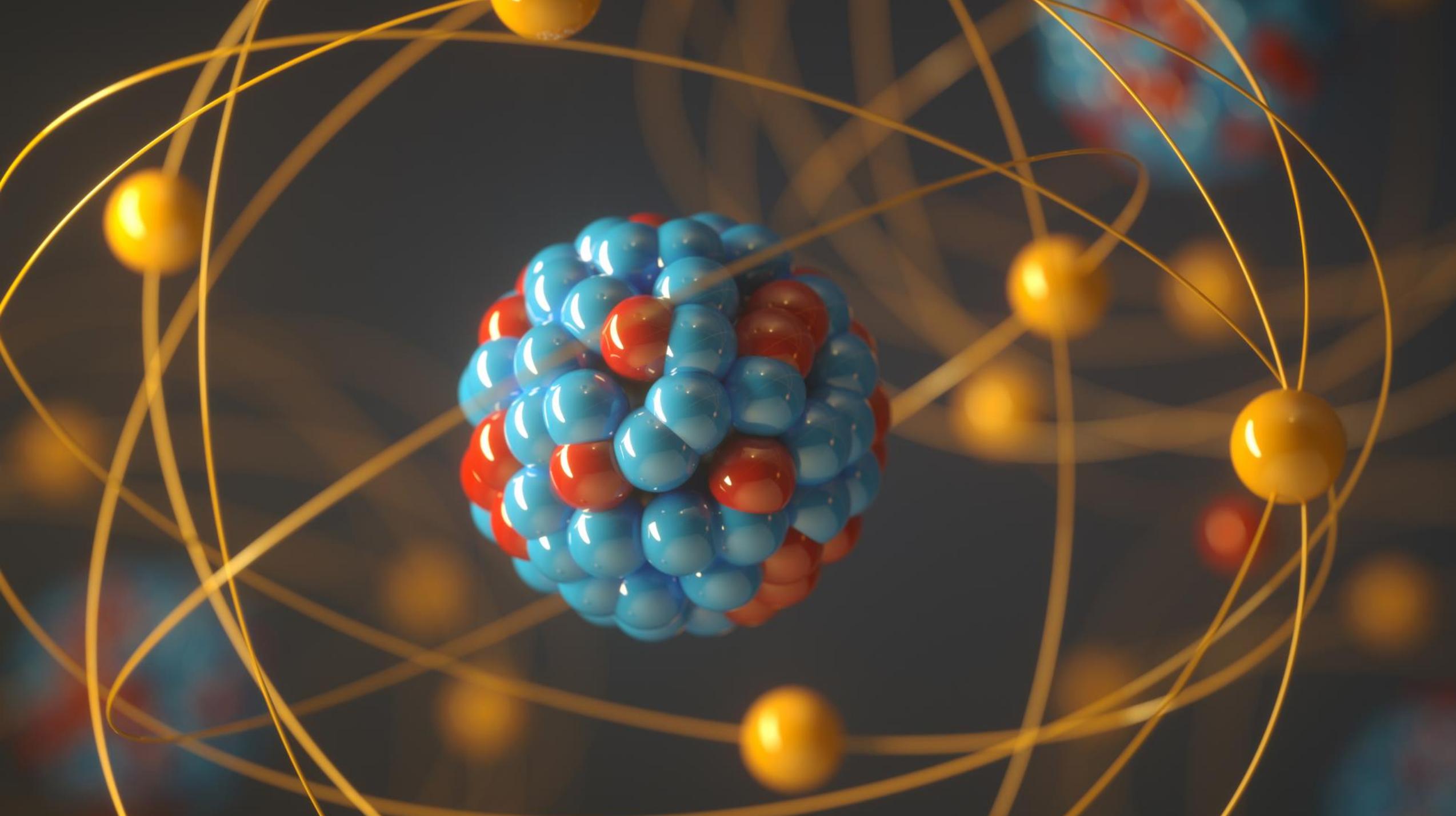
Es ist wichtig, dem Management aufzuzeigen, wie das Projekt darauf ausgelegt ist, mit Unsicherheiten umzugehen und sich an Veränderungen anzupassen. Durch die Hervorhebung vorhandener Strategien und Tools, die eine dynamische Planung und ein Risikomanagement ermöglichen, wird sichergestellt, dass das Projekt trotz unvorhergesehener Herausforderungen auf Kurs bleibt.





## UNSICHERHEIT UND RISIKEN

05





## Unsicherheit

Unsicherheit ist „jede Abweichung vom unerreichbaren Ideal einer vollständig deterministischen Kenntnis des betreffenden Systems“ (Walker et al., 2003)

### VEREINFACHEN

Unsicherheit ist der Mangel an Wissen über ein bestimmtes Ergebnis aufgrund unvollständiger Informationen.





## Risiko

Risiko ist „ein Maß für die Wahrscheinlichkeit und Schwere von Nebenwirkungen“  
(Haimes, 2009)





# RISIKO ≠ UNSICHERHEIT

Angesichts der Unsicherheit ist es unmöglich, die objektive Wahrscheinlichkeit jedes Ergebnisses zu kennen ...

...Wenn wir einem Risiko gegenüberstehen, können wir die Wahrscheinlichkeit des Eintretens jedes Ereignisses messen.





# Wie geht man damit um?

## 8 SCHRITTE

- 1 • Akzeptieren Sie die Unsicherheit
- 2 • Stress und Ängste bewältigen
- 3 • Vertrauen aufbauen
- 4 • Konzentriere dich auf dein Ziel
- 5 • Bereiten Sie sich vor (aber nur auf das, was Sie können)
- 6 • Seien Sie flexibel
- 7 • Nutzen Sie jede Gelegenheit zum Lernen
- 8 • Betrachten Sie Misserfolge als Schritt zur Entwicklung





GUTE PRAKTIKEN

## CSA Biohof Radl

Über das Community Supported Agriculture (CSA)-Programm des Biohofs Radl können Mitglieder einen Teil des von der Familie Radl bewirtschafteten Landes „pachten“. Die Mitglieder spenden regelmäßig und erhalten wöchentlich einen Anteil an der Ernte der Farm, die normalerweise aus verschiedenen saisonalen Bio-Gemüsesorten besteht. Durch die Bereitstellung von Lehrmaterial, die Organisation von Gemeinschaftsveranstaltungen und die Einbindung der Mitglieder in landwirtschaftliche Arbeitstage fördert der Biohof Radl aktiv das Gemeinschaftsgefühl und die Teilnahme an der Arbeit auf dem Bauernhof.

[https://uniag1.sharepoint.com/:p:/r/sites/e-COOP/\\_layouts/15/Doc2.aspx?action=edit&sourcedoc=%7B8ed78fbf-8a9a-40a6-b8eb-4f95ede55290%7D&wdOrigin=TEAMS-WEB.teamsSdk\\_ns.rwc&wdExp=TEAMS-TREATMENT&wdhostclicktime=1721032500245&web=1](https://uniag1.sharepoint.com/:p:/r/sites/e-COOP/_layouts/15/Doc2.aspx?action=edit&sourcedoc=%7B8ed78fbf-8a9a-40a6-b8eb-4f95ede55290%7D&wdOrigin=TEAMS-WEB.teamsSdk_ns.rwc&wdExp=TEAMS-TREATMENT&wdhostclicktime=1721032500245&web=1)

## Cooler Öko-Community

Die Cooler Eco Community befindet sich in der Anfangsphase der Schaffung eines Ökodorfes und Bildungszentrums auf 38 Acres in der Grafschaft Offaly, Irland. Sie haben derzeit vier Vollzeitbewohner und ein starkes Netzwerk aus regelmäßigen Besuchern und Unterstützern.

[https://uniag1.sharepoint.com/:p:/r/sites/e-COOP/\\_layouts/15/Doc2.aspx?action=edit&sourcedoc=%7B8ed78fbf-8a9a-40a6-b8eb-4f95ede55290%7D&wdOrigin=TEAMS-WEB.teamsSdk\\_ns.rwc&wdExp=TEAMS-TREATMENT&wdhostclicktime=1721032500245&web=1](https://uniag1.sharepoint.com/:p:/r/sites/e-COOP/_layouts/15/Doc2.aspx?action=edit&sourcedoc=%7B8ed78fbf-8a9a-40a6-b8eb-4f95ede55290%7D&wdOrigin=TEAMS-WEB.teamsSdk_ns.rwc&wdExp=TEAMS-TREATMENT&wdhostclicktime=1721032500245&web=1)



# Referencias

<https://nsdsguidelines.paris21.org/node/286>

<https://www.success-stream.co.uk/short-medium-long-term-goals-effective-business-planning/>

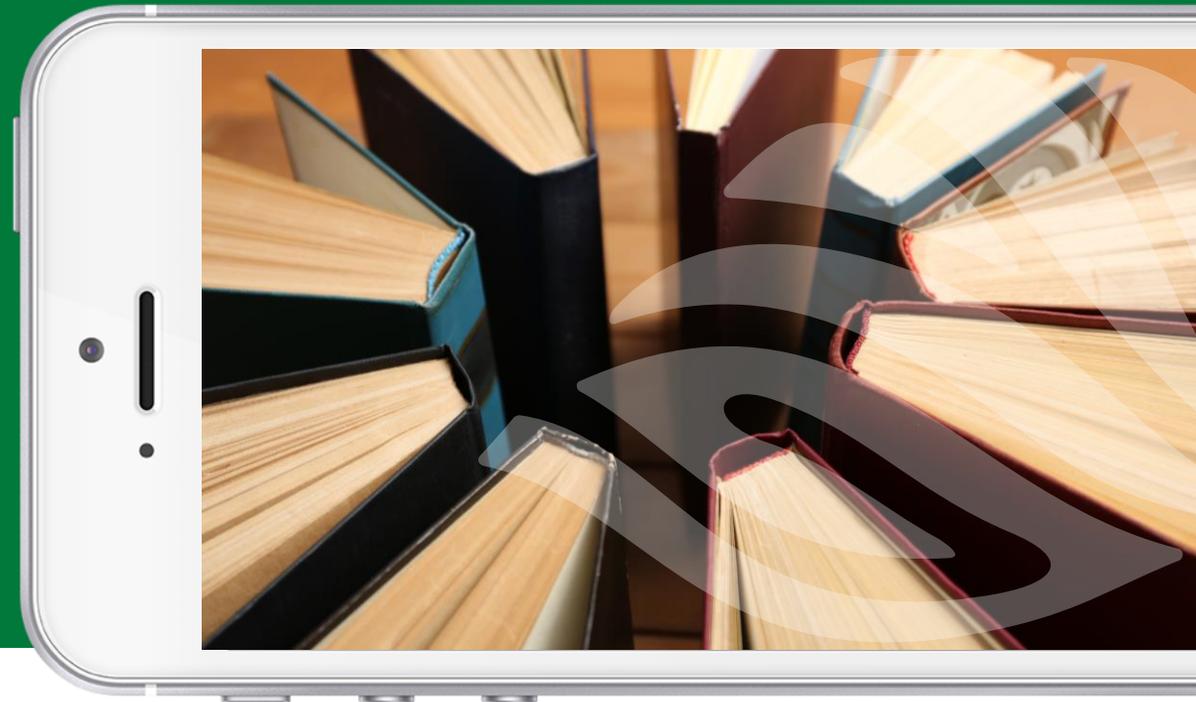
<https://www.liquidplanner.com/blog/how-to-adapt-to-change-and-uncertainty-in-your-project-plan/>

Atherton, A. (2003). The uncertainty of knowing: An analysis of the nature of knowledge in a small business context, Human Relations. SAGE Publications. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/240276333\\_The\\_Uncertainty\\_of\\_Knowing\\_An\\_Analysis\\_of\\_the\\_Nature\\_of\\_Knowledge\\_in\\_a\\_Small\\_Business\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/240276333_The_Uncertainty_of_Knowing_An_Analysis_of_the_Nature_of_Knowledge_in_a_Small_Business_Context)

Carter, C. (2020). Seven ways to cope with uncertainty. Greater Good Magazine. Science Based Insights for a meaningful life.

Christensen, K. S. (2007). Coping with Uncertainty in Planning, Journal of the American Planning Association. Taylor and Francis Group. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944368508976801>

Frisch, D., Baron, J. (1988). Ambiguity and rationality. Journal of Behavioural Decision Making, 1(3), p. 149-157. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bdm.3960010303>



# Referencias

Frisch, D., Baron, J. (1988). Ambiguity and rationality. *Journal of Behavioural Decision Making*, 1(3), p. 149-157. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bdm.3960010303>

Haimes, Y. (2009). On the Complex Definition of Risk: A Systems-Based Approach. *Risk Analysis: An International Journal*, 29(12), p.1647-1654. Available at: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1539-6924.2009.01310.x?casa\\_token=9td6WRxf6GEAAAAA%3A2Up35bpLaV7COjRMu00HaLqEperZCeA83rhJQgtICRMGIpdSv4dVF9Ejf2GTog81XUIRIN-H9fdoKb0](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1539-6924.2009.01310.x?casa_token=9td6WRxf6GEAAAAA%3A2Up35bpLaV7COjRMu00HaLqEperZCeA83rhJQgtICRMGIpdSv4dVF9Ejf2GTog81XUIRIN-H9fdoKb0)

Hayton, J. & Cacciotti, G., (2018). How Fear Helps (and Hurts) Entrepreneurs. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2018/04/how-fear-helps-and-hurts-entrepreneurs>  
10.1080/01944368508976801

Frisch, D., Baron, J. (1988). Ambiguity and rationality. *Journal of Behavioural Decision Making*, 1(3), p. 149-157. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bdm.3960010303>

Haimes, Y. (2009). On the Complex Definition of Risk: A Systems-Based Approach. *Risk Analysis: An International Journal*, 29(12), p.1647-1654. Available at: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1539-6924.2009.01310.x?casa\\_token=9td6WRxf6GEAAAAA%3A2Up35bpLaV7COjRMu00HaLqEperZCeA83rhJQgtICRMGIpdSv4dVF9Ejf2GTog81XUIRIN-H9fdoKb0](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1539-6924.2009.01310.x?casa_token=9td6WRxf6GEAAAAA%3A2Up35bpLaV7COjRMu00HaLqEperZCeA83rhJQgtICRMGIpdSv4dVF9Ejf2GTog81XUIRIN-H9fdoKb0)



# Referencias

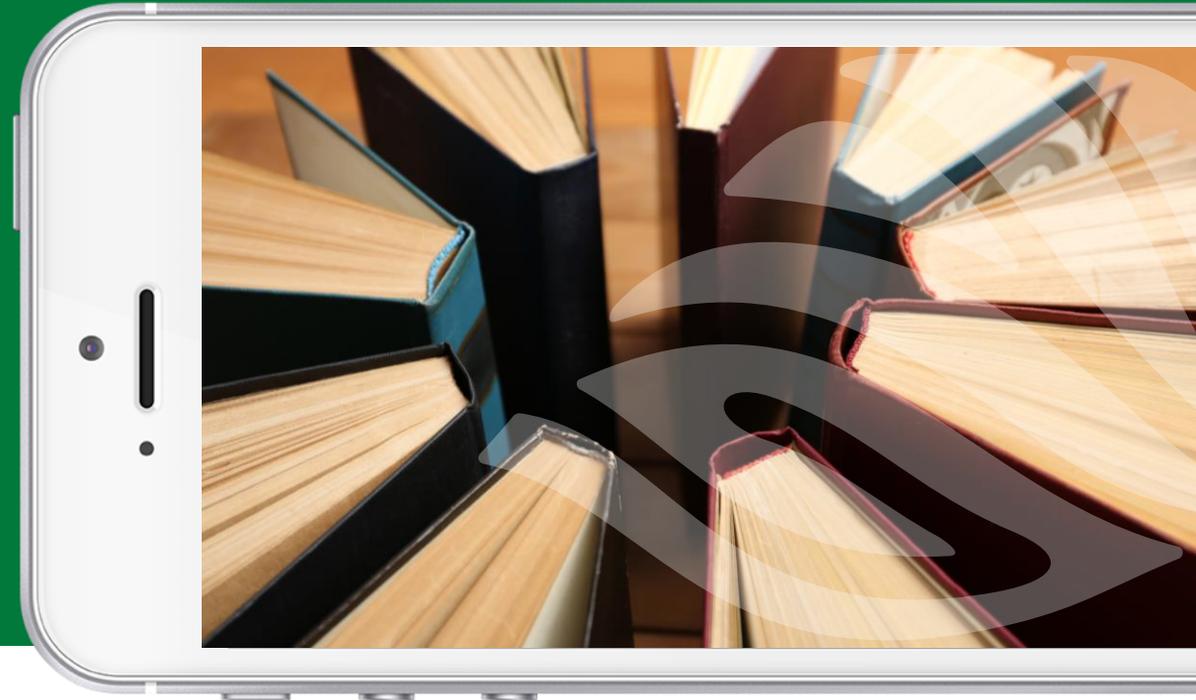
Walker, W.E., et al., (2003). Defining Uncertainty: A Conceptual Basis for Uncertainty Management in Model-Based Decision Support. [https://www.researchgate.net/publication/46641920\\_Defining\\_Uncertainty\\_A\\_Conceptual\\_Basis\\_for\\_Uncertainty\\_Management\\_in\\_Model-Based\\_Decision\\_Support](https://www.researchgate.net/publication/46641920_Defining_Uncertainty_A_Conceptual_Basis_for_Uncertainty_Management_in_Model-Based_Decision_Support)

Walter, E. (2013). 30 Powerful quotes on failure. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/skatennawalter/2013/12/30/30-powerful-quotes-on-failure/>

Wissman, B. (2017). 10 Strategies for Entrepreneurs Dealing With Failure. Entrepreneur Europe. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/304948>

Coping with uncertainty. Mindtools. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=S3CU2BQ813s>

Paulos, J. (2003). A Mathematician Plays the Stock Market. Basic Books <https://www.causeweb.org/cause/resources/library/2028>





**e-coop**

Enabling communities to respond to  
energy, social and environmental needs



**Danke**

**Folgen Sie  
uns**

<https://ecooptransition.eu>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union