

---

*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

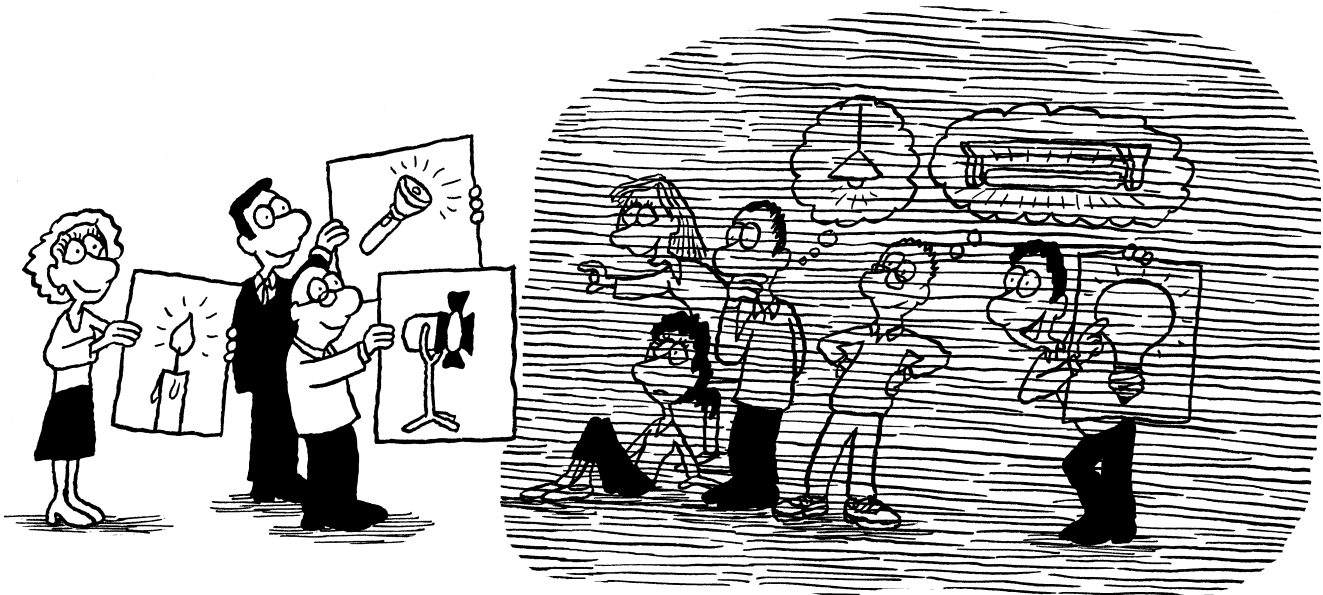
## **Strategisch. Praktisch. Gut.**

Strategie-Kompass für nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen



## 8 Phase 2: Formulierung und Entscheidung

### Lösungskonzepte entwickeln und Akzeptanz herstellen



Nur wer den eigenen Standort und sein Ziel kennt, kann auch den richtigen Weg finden. Was nach alter fernöstlicher Weisheit klingt, beschreibt ziemlich genau das, worum es im zweiten Schritt eines strategischen Veränderungsprozesses geht. Wurden in der ersten Phase bereits der eigene Standort definiert und eine ungefähre Entwicklungsrichtung festgelegt, muss nun konkret formuliert werden, wo die Organisation am Ende des Prozesses stehen will und wie genau sie dorthin kommt.

Es ist eine in ihren unmittelbaren Folgen bedeutende Phase. Schließlich werden die Ziele, die darin definiert werden, auch tatsächlich angesteuert, und gelangen die Maßnahmen, für die sich die strategiefähige Entwicklungsgruppe entscheidet, auf der nächsten Stufe zur Umsetzung. Das geschieht natürlich mit aller Ergebnisoffenheit in Sachen Kursänderung

und der Möglichkeit zum Nachjustieren. Trotzdem sollte innerhalb jeder Organisation der Anspruch bestehen, möglichst schon im ersten Anlauf zielführende Lösungen zu finden oder zu entwickeln.

#### Das Rad nicht neu erfinden

Lösungen zu finden darf nicht nur an dieser Stelle des strategischen Prozesses wörtlich genommen werden. Für viele

#### Der Strategie-Tipp

##### Dokumentiertes Wissen und Expertise nutzen

Bundesweit gibt es über 90.000 Turn- und Sportvereine. Fast jeder wird von den Folgen des demographischen Wandels betroffen sein. Kein Grund jedoch, dass nun alle Vereine grundlegende strategische Überlegungen anstellen müssen, was diese Entwicklung konkret bedeutet. Dazu – wie auch zu vielen anderen Themen – gibt es bereits gut dokumentiertes Fachwissen und fundierte Expertenmeinungen.

Im Sportbereich haben zum Beispiel der Deutsche Olympische Sportbund, das Bundesinstitut für Sportwissenschaft, die Sportministerkonferenz oder einzelne Landesverbände schon ausführliches Grundlagenmaterial erarbeitet, das den demographischen Wandel nicht nur thematisiert, sondern in seinen möglichen Folgen detailliert beleuchtet. Eine ausführliche Recherche zu eigenen Reforminhalten sowie vorhandenen Methoden und Werkzeugen erspart viel Arbeit und verhindert, dass das Rad immer wieder von Neuem erfunden werden muss.



*»Die beste Taktik hinsichtlich vorhandener Reformgegner ist, die herausragendsten Meinungsbildner unter ihnen gnadenlos in die Arbeitsgruppen einzubinden – sie also zu beteiligen.*

*Die meisten von ihnen wollen im Endeffekt ja auch nur Besseres erreichen. [...] Im Nachhinein waren die erbittertesten Reformgegner selbst das beste Korrektiv für die gesamte Strategie.«*

Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

klassische Veränderungsthemen oder Handlungsbedarfe gibt es Beispiele aus anderen nichtstaatlichen Einrichtungen, die bereits mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert waren und erfolgreiche Lösungskonzepte entwickelt haben. Hier lohnt ein Blick aus der Tür des eigenen »Vereinsheimes«. Gleiches gilt für den Einsatz strategischer Instrumente und Methoden aus dem Bereich des Projektmanagements. Schon wenige davon reichen aus, um den gesamten Strategieprozess deutlich zu professionalisieren (drei Methoden werden in Kapitel 13 exemplarisch vorgestellt). Und wer sich

durch Fachbegriffe wie »Stakeholder-Analyse« nicht abschrecken lässt, wird feststellen, dass mit der dahinterstehenden Methode ein ideales Werkzeug existiert, um die Positionen der Gegner des Veränderungsprozesses und auch Bündnispartner besser zu verstehen.

### Mehrheiten gewinnen

Gerade in der zweiten Phase des Entwicklungsprozesses sind Bündnispartner von zentraler Bedeutung. Hier geht es vor allem darum, innerhalb und außerhalb der

Organisation Mehrheiten für den eigenen Weg der Veränderung, die festgesetzten Meilensteine sowie die selbst gesteckten Ziele zu gewinnen. Oder etwas prägnanter formuliert: Die Durchsetzungsfähigkeit der einzelnen Entwicklungsinhalte steigt und sinkt mit dem Rückhalt, den ein Vorhaben erfährt.

Innerhalb des Strategie-Kompasses illustriert das Beispiel des Bundesverbandes alleinerziehender Mütter und Väter eindrucksvoll, wie sich durch geschickte Bündnisse im wahrsten Sinne des Wortes Politik machen lässt – und zwar Bundespolitik. Nun muss es nicht gleich immer so hoch hinausgehen. Aber die eigenen Reihen durch strategische Partner fachlich, inhaltlich und vor allem quantitativ zu stärken zählt besonders für kleinere Institutionen zu den äußerst erfolgversprechenden strategischen Maßnahmen.

### Die Gegner kennen

Ebenso wichtig ist es aber auch, mit Reformgegnern umgehen zu können. Bezogen auf den strategischen Prozess kann diese Gruppe Entwicklungen verzögern



*»Eine der vermeintlich profansten, aber sich immer wieder bestätigenden Erkenntnisse beziehungsweise Erfahrungen ist, dass man zu ganz anderen Ergebnissen kommt, wenn man einfach mal miteinander redet. Und das ist wörtlich zu nehmen und bedeutet nicht, sich E-Mails oder Briefe zu schreiben.«*

Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

oder verhindern. Im besten Fall werden einzelne Entwicklungsinhalte und -ziele einfach nicht mitgetragen, schlimmstenfalls wird direkt gegengesteuert. Reformgegner und ihre Argumente zu kennen kann dem Fortgang des gesamten Prozesses nur nützen, wie das Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) zeigt. Bei über einer halben Million ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Neuausrichtungen, die die ganze Organisation betreffen, niemals hundertprozentigen Rückhalt erfahren.

In diesem Bewusstsein hat sich die strategiefähige Kerngruppe des DRK inhaltlich umfassend der Kritik und dem vorhandenen Widerstand gegen das Strategiekonzept »DRK 2010plus« gestellt. Die größten Reformgegner wurden intensiv in den strategischen Prozess miteinbezogen. Ein solches Vorgehen ermöglicht nicht nur, eigene Positionen und Inhalte nochmals kritisch zu reflektieren; es bildet vielmehr die Basis, geeignete Verhandlungsstrategien für problemorientierte Lösungen zu entwickeln und vielleicht sogar im Konsens alternative Lösungskonzepte finden zu können. Diese erfahren dann im Ergebnis einen noch breiteren Rückhalt als der ursprüngliche Ansatz.

### Kein Erfolg ohne Vertrauen

Inwieweit sich Menschen nun auf einen anstehenden Veränderungsprozess einstimmen, dafür gewinnen und letztlich

darin einbinden lassen, hat entscheidend mit Vertrauen zu tun. Wobei Vertrauen hier auch Zustimmung und Anerkennung beinhaltet. Die strategiefähige Kerngruppe muss es schaffen, durch eine inhaltlich und argumentativ glaubwürdige Ansprache die Zustimmung aller Beteiligten zu erlangen. Diese Ansprache kann beziehungsweise darf jedoch nicht inszeniert werden. Sie muss authentisch sein, was nur dadurch gelingt, dass die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses auch sachgerecht und umfassend – und damit glaubwürdig – vermittelt wird.

Dazu müssen zunächst alle betroffenen Gruppen informiert und gehört werden. Ein weiterer Erfolgsbaustein besteht darin, in der gesamten Kommunikation nach innen und außen eine verständliche und positive Sprache zu finden. Werden schließlich auch kontroverse Meinungen anerkannt und offen diskutiert, kann ein sehr tragfähiges Fundament aus Zustimmung und Rückhalt entstehen.

Letztlich ist vorhandenes Vertrauen bereits der halbe Weg zum Ziel. Die Arbeit dafür, dass dieser Vorschuss auch gerechtfertigt ist, muss jedoch über die gesamte Strecke des Strategieprozesses geleistet werden.



## Formulierung und Entscheidung – Ziele und Aufgaben



| <b>Kompetenz</b>  | <b>Kommunikation</b>   | <b>Kraft zur Durchsetzung</b>   |
|---|--|---|
| <b>Entwicklungskonzept formulieren</b>  | <b>Vertrauen aufbauen</b>  | <b>Mehrheiten sichern</b>   |
| Welche Handlungsoptionen und alternative Lösungen bestehen, z. B. in anderen Regionen und anderen Organisationen?   | Wann sind geeignete Zeitpunkte für die Kommunikation nach innen und außen?   | Sind Vorschläge von Beteiligten und Betroffenen berücksichtigt worden?  |
| Kann der favorisierte Lösungsweg mit Expertenwissen und belastbaren Daten unterfüttert werden?  | Wie kann ein Dialog innerhalb der eigenen Organisation realisiert werden?  | Können relevante Akteure mit ins Boot geholt werden?  |
| Können Wirksamkeitstests in Form von Pilotprojekten durchgeführt werden?  | Wie kann ein Dialog mit den Nutznießern bzw. Zielgruppen aufgebaut und etabliert werden?   | Sind den zentralen Entscheidern Angebote zur Profilierung gemacht worden? Ist die Mitwirkung von Verantwortlichen für die Umsetzung des Veränderungsprozesses sichergestellt? |
| Was spricht für einen »großen Wurf«, was für eine Neuausrichtung in kleinen Schritten?  | Werden die Gewinner und Gewinne betont, Gesamtziele und Etappenziele kommuniziert und eine positive Sprache verwendet?   | Ist entschieden worden, ob Verhandlungen konflikt- oder konsensorientiert geführt werden?   |
| Wie könnte die strategische Neuausrichtung in Einzelschritte und Phasen aufgeteilt werden?  | Werden die strategischen Pläne als beste gangbare Lösung dargestellt und begründet?  | Können relevante Gegner durch Zugeständnisse und Anreize aus der Gruppe der Gegner herausgelöst und umgestimmt werden?  |
| Wie können Umsetzungsakteure in die konkrete Umsetzungs- und Zeitplanung einbezogen werden?   | Wird deutlich gemacht, was sich ändert und was bleibt, was möglich ist und was nicht?  | Können durch die Neuausrichtung schnelle Erfolge realisiert und die Öffentlichkeit mobilisiert werden?  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsoptionen sondieren</li> <li>• Lösungsalternativen bewerten</li> <li>• Reformfahrplan entwerfen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Glaubwürdigkeit vermitteln</li> <li>• Klare und positive Reformsprache einsetzen</li> <li>• Realistische Erwartung erzeugen</li> <li>• Dialog etablieren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhandlungsstrategie auswählen</li> <li>• Bündnispartner gewinnen</li> <li>• Größtmöglichen Rückhalt sichern</li> </ul>             |