

Verbandsentwicklung im JRK Baden-Württemberg
Workshop der Lenkungsgruppe

01. und 02. August 2009

- Ergebnisdokumentation -



Broichstraße 17
53227 Bonn

Tel: 0228-9764839
Fax: 0228-9764840

mail@lisapfeil.de
www.lisapfeil.de

Der Inhalt

Die TeilnehmerInnen	3
Themen & Inhalte	3
Info, Controlling & Austausch	3
Dem Projekt einen Namen geben	4
Strategische Planung - wie kann es gehen?	4
Struktur unter der Lupe	6
IST-Analyse der bestehenden Struktur	6
Stärken und Schwächen der bestehenden Struktur	8
Kriterien für eine veränderte Struktur	11
Selbstverständnis der JRK-Landesebene	13
Blick auf die KJL-Tagung	15
Termine 2010	16
Maßnahmen im Überblick	16
Anhang	17
Grundlagen strategischen Denken und Handelns	17

Die TeilnehmerInnen

1. Joachim Gremmelspacher
2. Oskar Glück
3. Bettina Hamberger
4. Michael Jenner
5. Elke Meyer
6. Iris Müller
7. Christoph Renz
8. Simone Schöffler

Themen & Inhalte

- Info, Controlling & Austausch
- Projekt „wie“??? - dem Kind einen Namen geben
- Strategische Planung - wie kann es gehen?
- Struktur unter der Lupe
 - IST-Analyse
 - Stärken & Schwächen
- LV, wozu eigentlich? - Selbstverständnis der JRK-Landesebene
- Kriterien für eine neue Struktur
 - was genau muss eine veränderte Struktur leisten?
- Blick auf die KJL-Tagung im Oktober - was, wer, wie?
- Termine 2010

Info, Controlling & Austausch

In der letzten Sitzung der LG haben einige Mitglieder der LG konkrete Aufgaben übernommen, die inzwischen erledigt wurden:

- alle KGF, sowie die Leitungen der Gemeinschaften wurden in einem Anschreiben über die Ziele und den bisherigen Verlauf des Projektes im JRK informiert.
In der Kürze der Zeit hat es bislang keine Rückmeldungen aus den KV gegeben. Bei der Landesleitung der Bereitschaft ist das Vorhaben des JRK aber auf positives Interesse gestoßen.
- die Landesleitung wird das Projekt am 30. September 2009 in der Sitzung des Präsidiums vorstellen. Ziel ist es
 - umfassend über das Projekt, die Zielsetzungen und den bisherigen Verlauf zu informieren;
 - das Projekt in einen Zusammenhang mit den Veränderungen in den anderen Gemeinschaften des DRK zu setzen;

- das JRK in seiner Vorreiterrolle zu stärken;
 - die breite Unterstützung des Präsidiums für das Projekt zu sichern;
 - schon jetzt auf die Möglichkeit hinzuweisen, dass im Zuge des Projektes Satzungsänderungen notwendig werden könnten;
 - konkrete Rückmeldung aus dem Präsidium einzuholen.
- Elke hat eine „Visitenkarte“ für das Projekt entworfen, die in einigen Punkten überarbeitet wird. Die endgültige Gestaltung ist erst möglich, wenn das Projekt einen Namen hat.

Dem Projekt einen Namen geben

Aus allen Ideen und Vorschlägen, die in der LG entwickelt wurden, wählen die TeilnehmerInnen schließlich folgenden Namen für das Projekt aus:

JRK BWegt

Als passendes Logo kann sich die LG ein „Ampelmännchen“ vorstellen. Christoph wird dies bei einer Agentur in Auftrag geben. Elke und Sammy kümmern sich anschließend darum, die Visitenkarte entsprechend zu gestalten. Dies sollte noch vor der Präsentation im Präsidium, spätestens aber zur KJL-Tagung abgeschlossen sein.

Bevor Name und Logo veröffentlicht werden, wird die LG im Umlaufverfahren per Mail informiert. Alle Mitglieder der LG sind gebeten, eine kurze Rückmeldung zu geben - auch dann, wenn alles ok ist und es keine Änderungswünsche o.ä. gibt.

Strategische Planung - wie kann es gehen?

In seiner letzten Sitzung hat die LG das Thema „Strategische Planung“ als eines der Schlüsselthemen im Prozess herausgearbeitet. Dabei war klar, dass es nicht Aufgabe der LG sein kann, für die Entwicklung der inhaltlichen strategischen Ziele des JRK im Landesverband zu sorgen - das ist Aufgabe der Landesleitung.

In der Sitzung befasst sich die LG aber mit der Frage, wie der Prozess der strategischen Planung unter Berücksichtigung der Projektziele und der derzeit bestehenden Strukturen sinnvoll gestaltet werden kann.

Vorab macht sich die LG mit den wesentlichen Grundlagen strategischen Denkens und Handelns vertraut (vgl. Anhang). Vor diesem Hintergrund schlägt die LG folgende Schritte hin zu einer transparenten strategischen Zielsetzung des JRK vor:

Gemeinsam mit dem Landesreferenten identifiziert und bewertet die LaLei alle aktuellen Handlungsfelder des JRK.
(im Rahmen einer Klausurtagung bereits geschehen)



Auf dieser Basis definiert die LaLei, die aus ihrer Sicht für die künftige Arbeit des JRK relevanten Handlungsfelder.
(im Rahmen einer Klausurtagung bereits geschehen)



Die LaLei stellt diese Handlungsfelder im Ausschuss vor und stimmt sie mit dem Gremium ab.



Zu den so abgestimmten Handlungsfeldern werden im Rahmen einer Strategietagung Zukunftsszenarien (was kommt auf uns zu? wie wird sich das Handlungsfeld entwickeln?) entworfen und erste Ideen für die strategischen Ziele der nächsten Jahre entworfen.
An der Tagung sollen vertreten sein: LaLei, LGSt, IWs und KJL-Tagung.



LaLei und LGSt bündeln und überarbeiten diese Ideen und formulieren einen konkreten Vorschlag zu Strategie des JRK im Landesverband. Dabei soll der Ausschuss angemessen beteiligt werden.



Die so entwickelte Strategie wird in der KJL-Tagung diskutiert, abgestimmt und beschlossen.

Die genaue Planung der einzelnen Schritte - wie z.B. die Gestaltung der Strategietagung - wird die LaLei mit Unterstützung der LGSt übernehmen.

Im Anschluss an diesen Planungsprozess wird es um die Frage der Umsetzung der beschlossenen Strategie gehen. Die LG erklärt sich bereit, ggf. auch hierbei „mitzudenken“ und zu unterstützen.

Im Rahmen des Verbandsentwicklungsprojektes werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit Änderungen in der Struktur der JRK-Landesebene ergeben. Notwendigerweise wird dadurch auch der Prozess der strategischen Planung angepasst werden müssen.

- es gibt ein hohes kreatives Potenzial und Engagement - ohne dass dabei in irgend einer Form Prioritäten gesetzt werden;
- viele Gremien - insbesondere die Ideenwerkstätten - informieren zwar die LaLei über ihr Tun, legen ihre Arbeitsschwerpunkte grundsätzlich aber selbst fest. Eine Steuerung der Inhalte und Schwerpunkte im JRK findet nicht statt;
- als „Motor“ der Struktur sehen die Mitglieder der LG eindeutig die LaLei, die sehr viele Aufgaben übernimmt und direkt an der inhaltlichen Arbeit beteiligt ist;
- es gibt keine Stelle, an der alle „Fäden“ zusammenlaufen;
- Menschen, die sich in dieser Struktur bewegen, nehmen offenbar oft nur den für sie relevanten Ausschnitt des Gesamtsystems wahr - für die/den Einzelne(-n) ist es schwierig, sich selbst und seine Aufgabe in der Gesamtstruktur zu verorten.

Stärken und Schwächen der bestehenden Struktur

In einem weiteren Schritt vertieft die LG die Analyse der aktuellen Struktur und befasst sich mit den Fragen:

- wo stecken aus Eurer Sicht die größten Stärken/Vorteile bzw. die größten Schwächen/Stolpersteine in der bestehenden Struktur?
- welchen Veränderungsbedarf erkennen wir in der aktuellen Struktur bzw. muss möglichst auch in einer veränderten Struktur erhalten bleiben?

Dabei kommt die Gruppe zu folgenden Ergebnissen:

Stärken	Schwächen	das muss anders/besser werden...
<ul style="list-style-type: none"> - sehr flexibel - keine langen Entscheidungswege - Mitarbeit auch ohne Mandat möglich - viele Experten - großer Gestaltungsspielraum der IW - spannungsfreie Gesamtatmosphäre 	<ul style="list-style-type: none"> - schwer durchschaubar - unklare Aufgabenverteilung - fehlende Transparenz der Ergebnisse / Diskussionen - wenig Mitbestimmung ⇒ wenig Verbindlichkeit - personalintensiv - wenig Basisdemokratie ⇒ Wenige entscheiden viel - keine Vorbereitung auf Ämter - kostenintensiv - fehlende strategische Planung - unkoordiniertes Arbeiten - keine Trennung von Aufsicht & Exekutive - keine JRK-Vertreter Kraft Amtes in DRK-Gremien - keine direkte Kinder-Mitbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> - KV mehr in die Pflicht / mehr Beteiligung - transparente Struktur mit klaren Aufgabenzuteilungen & Entscheidungskompetenzen - Flexibilität muss gewahrt bleiben - Personalentwicklung! - Trennung Aufsicht & Exekutive - Kommunikationswege optimieren / formen

Insbesondere folgende Aspekte werden diskutiert:

- hohe Flexibilität wird insofern als Stärke erkannt, als dass in der bestehenden Struktur schnell auf aktuelle Anforderungen reagiert werden kann. Dies hängt allerdings wesentlich damit zusammen, dass Entscheidungen oftmals im „kleinen Kreis“ getroffen werden und auf eine ausgeprägte Mitbestimmung und Beteiligung verzichtet wird;
- zu Konflikten kommt es nur selten, weil
 - Arbeitsinhalte und -schwerpunkte oftmals durch die jeweiligen Gremien selbst bestimmt werden und
 - weder eine Verständigung mit anderen Organisationseinheiten notwendig ist,
 - noch die Bindung an übergeordnete Zielsetzungen besteht;
- dadurch, dass die KV an den Entscheidungen der Landesebene nur selten mitwirken, mangelt es auch an Verbindlichkeit, wenn es um die Umsetzung der Entscheidungen geht;

- die aktuelle Satzung sieht vor, dass das JRK nicht unabhängig vom Erwachsenenverband entscheiden kann, welche Vertreter in das Präsidium entsandt werden. Dieser Aspekt ist aus Sicht der Gruppe in die Überlegungen zu einer Strukturveränderung einzubeziehen, da die Regelung auch im Hinblick auf die Anerkennung des JRK als freier Träger der Jugendhilfe Bedeutung hat;
- eine klare Aufgabenverteilung muss immer auch mit den notwendigen und sinnvollen Kompetenzen verknüpft werden;
- im Rahmen des Projektes sollte es gelingen, die KV mehr als bisher zu beteiligen und in die Verantwortung für die Belange des JRK in Baden-Württemberg zu nehmen;
- es fällt auf, dass die Kompetenzen und Befugnisse einzelner Gremien nicht immer nachvollziehbar und transparent ist (z.B. Mitarbeitertagung)

Die zweite Gruppe kommt zu folgenden Ergebnissen:

Damit die Struktur nach einer Veränderung tatsächlich besser ist, müssen wir ...		
weg von...	hin zu...	bewahren...
<ul style="list-style-type: none"> - Parallelstrukturen - Eigenmächtigkeit der Gremien 	<ul style="list-style-type: none"> - einfachen, klaren Strukturen - einer funktionierenden Aufgabenverteilung - stärkere Transparenz der Einflussmöglichkeiten der KJL-Tagung - Aufsichtspflicht / Controlling muss geklärt sein (KJL-Tagung?) - Selbstverständnis <u>aller</u> Gremien - Rahmen für die Gremien vorgeben - klar formulierte Ziele - bindende Entscheidungen - mit Entscheidungsmacht ausgestattete Gremien müssen demokratisch gewählt sein 	<ul style="list-style-type: none"> - enge Zusammenarbeit zwischen LaLei & LGSt - Einfluss der KV - Kreativität im Rahmen des Selbstverständnisses - jeder kann / darf / soll Initiative ergreifen - Einflussmöglichkeit der freien MA

Hier werden ähnliche Aspekte deutlich, darüber hinaus stellt die Gruppe fest:

- Entscheidungsträger sollten künftig immer auf demokratischem Wege legitimiert sein;
- neben der Klarheit über Zuständigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Gremien, sollte für alle Beteiligten auch das Selbstverständnis und die Verortung der einzelnen Gremien im Gesamtsystem trennscharf und durchschaubar sein.

Aus Sicht der Gruppe müssen die Überlegungen zu einer neuen Struktur insbesondere folgende Aspekte berücksichtigen:

- Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- Trennung von Aufsicht und Exekutive
- Selbstverständnis und Funktion der KV bzw. der KJL-Tagung
- Transparenz der Struktur im Hinblick auf Entscheidungswege und Arbeitsinhalte
- Bewahrung von Gestaltungsspielräumen im Rahmen der übergeordneten strategischen Zielsetzungen.

Kriterien für eine veränderte Struktur

Ausgehend von diesen Ergebnissen befasst sich die LG mit der Frage, welche Kriterien eine neue Struktur erfüllen muss, was genau sie also leisten muss, um tatsächlich nützlich und besser als die Bestehende zu sein.

Bei der Diskussion stellt sich heraus, dass es im Hinblick auf die Anforderungen an eine neue Struktur für die Landesebene, bemerkenswerte Überschneidungen mit den Kriterien gibt, die die Bundesebene im Rahmen ihres Prozesses für eine Strukturveränderung definiert hat.

Insofern orientiert sich die Gruppe an den Formulierungen der Bundesebene, ohne dabei die individuellen Belange und Gegebenheiten im LV Baden-Württemberg aus dem Auge zu verlieren.

Nach eingehender Diskussion verständigen sich die TeilnehmerInnen auf folgende ...

Kriterien, die eine neue Struktur der JRK-Landesebene in Baden-Württemberg erfüllen sollte:

1. Die Struktur wird demokratischen Grundsätzen gerecht und erfüllt die Anforderungen an einen Anerkannten Träger der freien Jugendhilfe.
2. Die Struktur zeichnet sich durch Transparenz aus und ermöglicht ein hohes Maß an Beteiligung des JRK in den Kreisverbänden und der auf Landesebene engagierten Menschen.
3. Die Struktur folgt dem Grundsatz der Trennung von Aufsicht und Exekutive.
4. In der Struktur der JRK-Landesebene sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten so verteilt, dass Gestaltungsspielräume im Rahmen der strategischen Vorgaben gegeben sind.
5. In der Struktur sind Aufgaben klar und eindeutig nach dem Ausschließlichkeitsprinzip zugeordnet.
6. Die Struktur erlaubt schnelle Entscheidungen und flexible Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen.

Die Struktur soll

- ⇒ die strategische Steuerung des Jugendverbandes unterstützen;
- ⇒ die Vernetzung der KV untereinander und mit der Landesebene, sowie der Landesebene mit der Bundesebene fördern;
- ⇒ die Zusammenarbeit mit anderen DRK-Gemeinschaften unterstützen.
- ⇒ Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung des Einzelnen eröffnen.

Die LG wird diese Kriterien in der kommenden Tagung der KJL vorstellen, diskutieren und abstimmen.

Alle folgenden Überlegungen zur Gestaltung einer neuen Struktur werden sich an diesen Kriterien orientieren und alle in Frage kommenden Strukturmodelle müssen sich an diesen Kriterien messen lassen.

Selbstverständnis der JRK-Landesebene

„Wozu brauchen wir eigentlich einen Landesverband für das JRK? Was genau macht der LV, was die Kreisverbände und die Bundesebene nicht ebenso gut alleine bewerkstelligen könnten? Welchen Nutzen hat der LV für die KV oder das JRK? Was also ist eigentlich Sinn, Zweck und Aufgabe des Landesverbandes?“

Mit diesen Frage befasst sich die Gruppe im Rahmen eines intensiven Austauschs. Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis über die Rolle des Landesverbandes für das JRK im Landesverband Baden-Württemberg zu entwickeln, um auf dieser Grundlage sinnvolle Veränderungen initiieren und anstoßen zu können.

Dabei haben aus Sicht der TeilnehmerInnen folgende Aspekte Bedeutung:

Was kann bzw. muss der LV leisten, was Bundesebene und Kreisverbände alleine nicht leisten können?

- relevante Informationen aufbereiten, bündeln und weiterleiten;
- die Nähe der regionalen Gliederungen zu den übergeordneten Ebenen sicherstellen;
- die Anerkennung und Förderung als eigenständiger Jugendverband und freier Träger der Jugendhilfe kann nur in Verbindung mit einer Landeszentrale - also dem Landesverband - erfolgen;
- Sicherstellung von Mitteln aus dem Landesjugendplan;
- Beratung sowie die Bereitstellung von Service- und Dienstleistungen für das JRK in den Kreisverbänden;
- Gewährleistung von organisatorischen Rahmenbedingungen für Veranstaltungen und Projekte;
- Unterstützung bei der Gestaltung der JRK-Arbeit unter Berücksichtigung der individuellen, regional unterschiedlichen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen vor Ort;
- stellt Instrumente und Methoden zur Vernetzung auf und zwischen den Ebenen bereit;
- stellt niedrigschwellige Möglichkeiten für Austausch und gegenseitige Beratung der Untergliederungen zur Verfügung (z.B. Sprengel);
- stellt einheitliche Standards für die Arbeit des JRK im Landesverband sicher (z.B. für die Ausbildung von GruppenleiterInnen)

Welche Pflichtaufgaben ergeben sich daraus konkret für den JRK-Landesverband?

Der JRK-Landesverband muss ...

- eine qualifizierte Ausbildung der Führungskräfte im KV (Gruppenleitung, Kreisjugendleitung, Notfalldarstellung u.ä.) sicherstellen
 - o Standards definieren
 - o Rahmenkonzeption erarbeiten
 - o Umsetzung & Kontrolle der Standards sicherstellen;
- Mittel aus dem Landesjugendplan und anderer Fördermittel für das JRK sicherstellen, weiterleiten und die ordnungsgemäße Verwendung überwachen;
- gewährleisten, dass die Arbeit des JRK im Landesverband den Anforderungen an anerkannte Träger der Jugendhilfe entspricht;
- die Beratung der JRK-Kreisverbände in fachlichen und organisatorischen Fragestellungen sicherstellen;
- an der Umsetzung der strategischen Ziele des JRK & DRK auf Bundesebene aktiv mitwirken und Impulse für die Durchführung von entsprechenden Projekten u.ä. setzen;
- die politische Vertretung der Interessen des JRK verbandsintern und nach Außen vertreten;
- sich engagiert für die Verbreitung und Umsetzung des Rotkreuz-Gedankens einsetzen.

Darüber hinaus sollte der LV geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um die Vernetzung und Zusammenarbeit der KV zu unterstützen.

Welche Erwartungen und Anforderungen stellt die Bundesebene vermutlich an die LV?

- Mitarbeit bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung von bundesweiten Konzeptionen;
- Weitertragen und Umsetzung der strategischen Ziele des JRK;
- Vernetzung und Weitergabe von Informationen über die Verbandsebenen hinweg;
- Übernahme und Anerkennung der Verantwortung für die Mitgestaltung des Gesamtverbandes (JRK) - z.B. durch die Übernahme von Großveranstaltungen oder die aktive Beteiligung des LV in Projektgruppen u.ä. der Bundesebene;
- Engagement und Bereitstellung von qualifizierten Menschen für die Mitarbeit auf Bundesebene ...

Gerade der letzte Punkt wird sehr intensiv diskutiert:

Tut sich hier doch auf den ersten Blick ein Interessenkonflikt auf, der nicht ohne weiteres aufzulösen ist. Mit dem Engagement auf einer übergeordneten Ebene können die Aufgaben, die bislang auf Landesebene wahrgenommen wurden, i.d.R. nicht mehr im gleichen Umfang von dieser Person übernommen werden.

Es entsteht eine personelle Lücke, die nur schwer zu füllen ist und für die LV in Sachen „personelle Ressourcen“ oftmals eine Überforderung darstellt. Gleichwohl ist es aber für die Landesebene durchaus von Vorteil, personell auf Bundesebene vertreten und damit „nah am Geschehen“ zu sein. So entsteht ein Dilemma, das unter gleichen Vorzeichen auch für die Kreisebene entsteht, wenn die Landesebene fähige Kräfte „beansprucht“. So stellt die kontinuierliche Personalentwicklung auf allen Ebenen eine zentrale Herausforderung dar, um einen umfassenden Personalpool sicherstellen zu können.

Aus Sicht der LG sollte sich der KV hier in der Verantwortung sehen, die KV dabei zu unterstützen. Dabei sollte der Nutzen, den die KV durch ein Engagement auf Landesebene selbst haben, deutlicher hervorgehoben werden.

Welche Erwartungen und Anforderungen stellen die KV vermutlich an den LV?

- Anerkennung für die Arbeit der KV durch den LV
- Berücksichtigung und realistische Einschätzung der in den KV vorhandenen zeitlichen und personellen Ressourcen wenn es um inhaltliche und terminliche Anforderungen geht, um Überforderungen zu vermeiden;
- ein hohes Maß an Freiheit bei der inhaltlichen Gestaltung bei der Umsetzung strategischer Zielvorgaben;
- Unterstützung und Beratung in der Praxis.

Ausgehend von diesen Ergebnissen werden Bettina und Christoph einen Vorschlag zum verbindlichen Selbstverständnis des JRK-Landesverbands formulieren und im Umlaufverfahren mit der LG abstimmen. Der Vorschlag wird in die KJL-Tagung eingebracht und dort abgestimmt.

Blick auf die KJL-Tagung

Im Rahmen der KJL-Tagung sollen folgende Punkte thematisiert werden:

Thema...	wer machts?
Rückblick - was ist passiert?	Bettina
Kriterien für eine neue Struktur - Präsentation (inkl. wie es dazu gekommen ist und warum sie wichtig sind) - Abstimmung / Beschluss	Präsentation: Michael Abstimmung: LaLei/Christoph
Selbstverständnis der LE - Präsentation (inkl. wie es dazu gekommen ist und warum es wichtig ist) - Abstimmung / Beschluss	Präsentation: Michael Abstimmung: LaLei/Christoph

Thema...	wer machts?
Name des Projektes	Elke / Christoph
Personalsituation i.d. Lenkungsgruppe - Sachstand - Perspektive wird geklärt	Sammy
Ausblick - wie geht es weiter?	Bettina

Termine 2010

Die Gruppe möchte im kommenden Jahr lieber im JRK-Haus, als in der Jugendherberge Stuttgart arbeiten. Deshalb sollen die Termine schon jetzt zügig festgelegt werden.

Christoph wird das über „Doodle“ in die Wege leiten.

Maßnahmen im Überblick

	Was?	Wer?	bis wann?
1.	Logo zum Namen in Auftrag geben	Christoph	möglichst: 30.09. (Präsidium) spätestens: 10.10. (KJL-Tagung)
2.	Visitenkarte „JRK-BWegt“ fertig stellen	Elke / Sammy	30.09. / 10.10.
3.	Selbstverständnis des LV formulieren	Bettina/Christoph	30.09. / 10.10.
4.	KJL-Tagung vorbereiten	vgl. oben	10.10.
5.	Termine 2010 doodlen	Christoph / alle	sofort

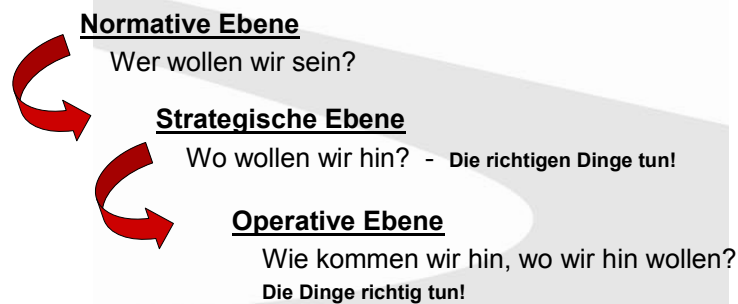
Grundlagen strategischen Denken und Handelns

Strategie – Definitionen

- Strategie ist der zielgerichtete Weg zu dauerhaftem Erfolg
- Strategie ist der grundsätzliche Weg, auf dem die Hauptziele der Organisation erreicht werden sollen
- Strategien sind die langfristigen Handlungsprogramme einer Organisation im Wettbewerb um knappe Ressourcen
- Strategie ist der Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzeptes, nach dem der Handelnde ein bestimmtes Ziel zu erreichen versucht – im Unterschied zur Taktik, die sich mit den Einzelschritten befasst.

Lisa Pfeil
Organisationsberatung & Coaching

3 Ebenen einer Organisation



Lisa Pfeil
Organisationsberatung & Coaching

Ziele der Strategieentwicklung

- langfristige Bestandssicherung der Organisation
- pro-aktive statt re-aktive Steuerung der Organisation
- Bündelung der Kräfte und Ressourcen auf die gemeinsamen Ziele
 - ▶ **Basis für Entscheidungen in allen Organisationsbereichen**
 - ▶ **Handlungsorientierung für Führungskräfte und MitarbeiterInnen**
 - ▶ **Koordination aller Aufgabenbereiche in eine Richtung**

Strategisches Denken und Handeln ...

... bedeutet:

- **antizipativ zu denken, d.h. sich abzeichnende Entwicklungen der Gegenwart weiterzudenken und Entscheidungen an zukünftig abzusehenden Ereignissen auszurichten**
- **zu integrieren, d.h. im Hinblick auf strategisches Ziel, alle relevanten Funktionen und Ressourcen aufeinander abzustimmen**

Strategisches Denken und Handeln ...

... bedeutet:

- Ressourcen selektiv und konzentriert auf die wesentlichen strategischen Ziele auszurichten
- einen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern am Markt anzustreben

... bedeutet nicht:

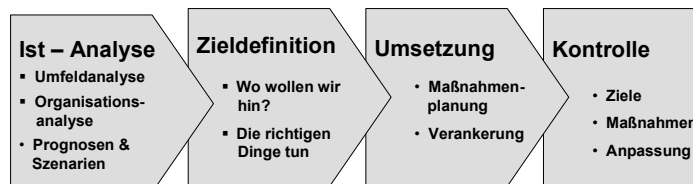
- die eine und einzige, für alle Zeiten richtige Strategie festzulegen, sondern
- eine allein aus aktueller Sicht sinnvolle, erfolversprechende Marschrichtung einzuschlagen

Grundsätze der Strategieentwicklung

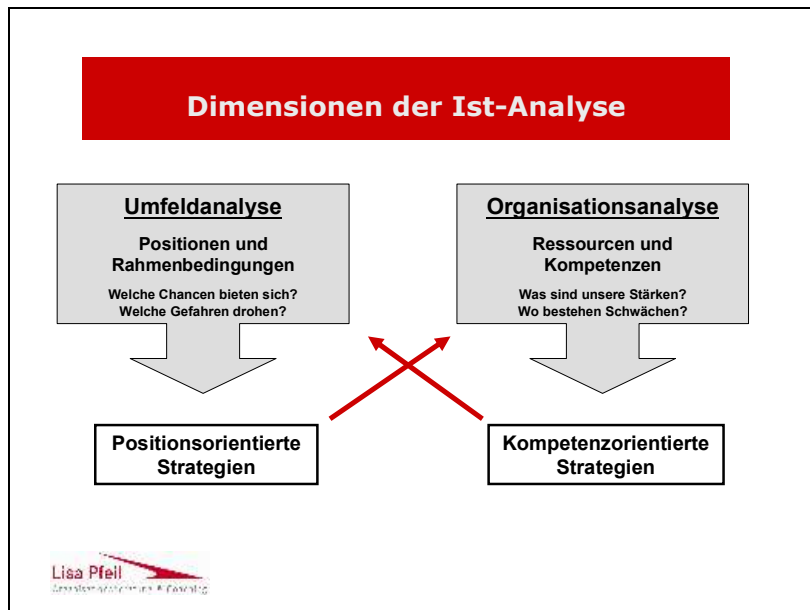
- Die strategische Ausrichtung der Organisation ist nicht delegierbare Aufgabe der Leitung
- Strategische Arbeit ist ein Prozess und braucht Kontinuität
- Betroffene müssen beteiligt werden, um eine tragfähige Basis zur Durchsetzung und Umsetzung der strategischen Ziele zu sichern
- Strategien müssen verständlich und in geeigneter Form kommuniziert werden, damit sie wirksam umgesetzt werden
- Strategien und deren Zielsetzungen müssen regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden

Lisa Pfeil
Organisationsberatung & Coaching

Schritte der Strategieentwicklung



Lisa Pfeil
Organisationsberatung & Coaching



- ## Beliebte Handlungsmuster
- Einfach weitermachen wie bisher
 - Das tun, was man immer schon gemacht hat – nur konsequenter
 - Nur das tun was man schon kann und womit man sich auskennt
 - Nachmachen was alle anderen auch tun
- Aber:**
- Wenn die Richtung nicht stimmt, nützt es nichts das Tempo zu erhöhen!!**
- Lisa Pfeil
Organisationsberatung & Coaching