

## PFAD ZUM WAHREN NORDEN

### Einen Strategieplan entwickeln

Eine Strategie ist die Kunst und das Handwerk, Eure vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen, um Eure Ziele zu erreichen. In geraumer Vorzeit ging es bei einer Strategie darum, die Welt um uns herum vorherzusagen und zu kontrollieren. Heutzutage – da Schnellebigkeit und Ungewissheit an der Tagesordnung sind – geht es bei einer guten Strategie hauptsächlich um Wahrnehmung und Reaktion. Dennoch gibt es ein paar Schritte, die Ihr gemeinsam gehen könnt, um Euren Kompass auszurichten und für die nächste strategische Herausforderung gewappnet zu sein.

### WER SOLLTE BETEILIGT SEIN?

Zumindest die Leitung (Management-Team und Vorstandsmitglieder) sollte diesen Pfad beschreiten und daran beteiligt sein, aber wenn möglich, alle Teammitglieder. In manchen Fällen kann eine Außenperspektive („kritische Freunde“ oder enge Partner) fruchtbar sein, um kritische Rückmeldungen zu erhalten und neue Gesichtspunkte in die Strategie einzubeziehen.



### AM ENDE DIESER EINHEIT WERDET IHR HABEN:

- *Ein gemeinsames Verständnis dafür, warum Ihr eine Strategie braucht und wie Ihr sie anwenden werdet.*
- *Einen Überblick über interne und externe Dynamiken, die Eure Strategie beeinflussen.*
- *Eine Reihe konkreter Maßnahmen, um auf Eure strategischen Absichten hinzuarbeiten.*



### WAS SOLLTE VORBEREITET WERDEN?

Für diesen Pfad solltet Ihr all Eure strategischen Dokumente zur Hand haben wie auch eine aktuelle **Methodenkarten: Darstellung der Vision als Leitlinie (20)**.



### MATERIALIEN

- Farbliche Marker (rot, grün, usw.)
- Flipchart
- Moderationskarten
- Klebeband



### TOOLS

#### Methodenkarten:

Aktionsplan für nächste Schritte (02)  
 Muster der Entscheidungsfindung verstehen (08)  
 Darstellung der Vision als Leitlinie (20)  
 Opportunitätsansatz zur Planung von Ungewissheit (22)  
 Problem- und Lösungsbaum als neue Strategie (21)  
 Theorie des Wandels als Wegbeschreibung zur Wirkung (23)  
 Gemeinsame Grundlage für gegenseitiges Verständnis (42)

#### Hintergrundpapiere:

Schwache Signale (02)  
 Opportunitätsmodell (13)  
 VUCA (14)  
 Theorie des Wandels (15)  
 U-Prozedur (29)  
 Werteliste (30)

#### Arbeitsblätter:

Aktivitätsmodell (01)  
 Aktionsplan (02)  
 Problembaum (10)  
 Lösungsbaum (11)  
 Wertematrix (23)



### NACHBEREITUNG

Unterteilt Euren Strategieplan in jährliche Aktionspläne (Budgets/Projekte/Personal) und behaltet die identifizierten „schwachen Signale“ im Blick. Um mehr über schwache Signale zu erfahren, seht Euch **Schwache Signale (02)**  an.



## ORIENTIERUNG 90MIN.

**MODERATION/VORBEREITUNGSGRUPPE:** Stellt den Pfad und das Tagesprogramm vor.

Erste Runde und Diskussion: Warum brauchen/wollen wir eine Strategie? Wie werden wir den Strategieplan verwenden? Tauscht Eure Vorstellungen über mögliche Ziele aus, wie etwa Vorgabe einer Richtung bzw. mehr Klarheit, Setzen von Prioritäten, Verbesserung des Organisationsprofils oder stärkeres Potential von wirkungsvollen Maßnahmen.

Verschafft Euch einen ersten Eindruck davon, wie man heutzutage in einem unsicheren Umfeld planen kann, indem Ihr **Opportunitätsmodell (13)** ■■■ verwendet.

**EINTRAG IN DIE PFADÜBERSICHT:**

3 Zielmarken oder Vorgaben für den Strategieprozess: Was möchtet Ihr mit der Strategieentwicklung erreichen?



## VORARBEIT 100MIN.

Nehmt Euch etwas Zeit, um je nach Bedarf eines der folgenden Tools auszuwählen:

- 1 Habt Ihr das Gefühl, viele gute Pläne gemacht zu haben, aber es fällt Euch schwer zu verstehen, warum sie nie wirklich funktionieren? Dann wählt **Muster der Entscheidungsfindung verstehen (08)** ■■■ um Euch damit auseinanderzusetzen, wie sich die Kultur der Entscheidungsfindung in Eurer Organisation auf zukünftige Planungsprozesse auswirken könnte.
- 2 Habt Ihr den Eindruck, dass viele Eurer Diskussionen über strategische Entscheidungen stattdessen zu grundsätzlicheren, wertebasierten Differenzen führen? Dann wählt **Gemeinsame Grundlage für gegenseitiges Verständnis (42)** ■■■ um Euch damit auseinanderzusetzen, wie die Werte Eurer Organisation in Eure Zukunftspläne eingearbeitet werden sollten.
- 3 Habt Ihr das Gefühl, dass Ihr zuerst Euer Aktivitätsportfolio kritisch hinterfragen und pflegen solltet, bevor Ihr neue strategische Schritte unternimmt? Dann arbeitet mit **Aktivitätsmodell (01)** ■■■ Positioniert all Eure Aktivitäten/Programme auf der Modell-Matrix. Konsequenzen diskutieren: Was muss gestärkt werden? Was muss gestoppt werden?

**EINTRAG IN DIE PFADÜBERSICHT:** 3 Lehren aus diesen Auseinandersetzungen: Was habt Ihr über Eure Organisation gelernt, das Euch bei der Strategieentwicklung oder -verfeinerung hilft?



## GIPFEL 120-160MIN.

Überdenkt Eure Vision. Lest sie individuell und diskutiert, ob sie noch zutrifft. Arbeitet am **Opportunitätsansatz zur Planung von Ungewissheit. (22)** ■■■

**EINTRAG IN DIE PFADÜBERSICHT:** Eure strategische Absicht und 3-4 Herausforderungen, die Ihr angehen werdet.



## AUSBLICK 100MIN.

Seht Euch noch einmal die beim Gipfel definierten Gelegenheiten an. Überprüft **Schwache Signale (02)** ■■■

- In Dreiergruppen: Identifiziert die Entwicklungen und Trends in Eurem Bereich, die auf die Möglichkeiten hinweisen können, die Ihr im vorherigen Schritt definiert habt. Stellt Euch auf die schwachen Signale ein: Welche frühen Anzeichen für relevante Entwicklungen liegen in der Luft?
- Im Plenum: Teilt Eure Beobachtungen mit und vergleicht Eure Wahrnehmungen. Priorisiert die 3 Chancen, mit denen Ihr Euch in den nächsten 6 Monaten auseinandersetzen wollt.

**EINTRAG IN DIE PFADÜBERSICHT:** 3 konkrete Chancen, mit denen Ihr Euch demnächst auseinandersetzen wollt.



## AKTIONSPLAN 60MIN.

- Diskutiert, welche Kapazitäten entwickelt und welche Schritte unternommen werden müssen, um schnell und effektiv auf die identifizierten Chancen zu reagieren.
- Wählt die vernünftigsten strategischen Schritte anhand von zwei „Währungen“ aus: Jede Person darf 3 Strategiepunkte (grüne Punkte/Figuren = „diese Aktion wird unsere strategischen Absichten vorantreiben“) und 3 Leidenschaftspunkte (rote Punkte/Figuren = „ich bin bereit, Zeit und Energie für diese Aktion aufzuwenden“) vergeben. Arbeitet mit der Schnittmenge (Aktionen, die Strategie- wie Leidenschaftspunkte erhalten haben).
- Plant die priorisierten Aktivitäten unter Verwendung des **Aktionsplan (02)** ■■■

**EINTRAG IN DIE PFADÜBERSICHT:** 3 strategische Schritte

**ABSCHLUSS 30MIN.**

Abschlussrunde/Check-out