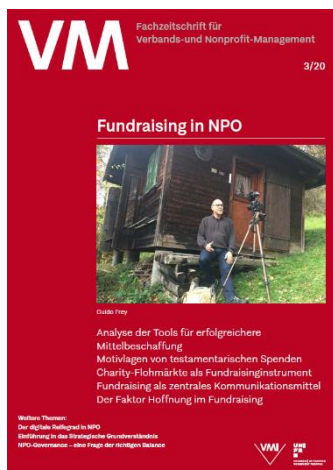


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/20

Esther Thahabi

## Managementwerkzeuge für die Praxis – Strategisches Grundverständnis

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 3 (2020), S. 54-57.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f SA  
Fotomaterial: Thema «Hände»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-59-7  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

# Einfacher Einstieg in die Strategiearbeit dank strategischem Grundverständnis

Esther Thahabi

## Das Wichtigste in Kürze

Der Einstieg in die Strategiearbeit kann schwerfallen, wenn er zu kompliziert gestaltet wird oder das Tagesgeschäft dazwischen kommt. Hier ermöglicht das strategische Grundverständnis einen einfachen Einstieg in die Strategiearbeit, wobei von der IST-Situation ausgegangen wird. Diese gilt es mittels dreier Grundfragen (Was tun wir? Für wen? Wo?) zu analysieren. Durch das strategische Grundverständnis wird so der erste Grundstein für die Strategie gelegt und es besteht eine erste Einigkeit darüber, was wir heute für wen und wo tun. Umfassende Analysen und die Planung der zukünftigen Strategie folgen in den nächsten Schritten.

## Wie kam es dazu?

Der Einstieg in die Strategiearbeit ist kein leichter. Die grösste Hürde dabei ist das Tagesgeschäft, denn gemeinhin gilt die Ausrede «ich kann den Bagger nicht holen, ich muss schaufeln». Aus meiner Beratungstätigkeit kann ich sagen, dass Strategiearbeit nicht selten dort vergessen geht, wo das Geschäft rund läuft. Warum sollen wir uns mit der Zukunft befassen, wenn wir doch heute wissen, was zu tun ist? – und meistens ist viel zu tun. Umso wichtiger ist es, dass der Einstieg in die Strategiearbeit auf einfache Art und Weise erfolgen kann. Manche

denken zuerst an Vision, Mission, Leitbild. Ein Verständnis, das in renommierten Strategiebüchern nach wie vor propagiert wird. Dieses Verständnis macht, meiner Meinung nach, den Einstieg in die Strategiearbeit schwerfällig.

Aus dieser Erfahrung heraus habe ich zusammen mit Praxispartnern den Ansatz des strategischen Grundverständnisses entwickelt. Es ermöglicht einen pragmatischen und einfachen Einstieg in die Strategiearbeit.

## Worum geht's?

Beim strategischen Grundverständnis geht es darum zu erfassen, was wir heute tun. Das strategische Grundverständnis hilft uns also das Heute, die IST-Situation, zu verstehen resp. über unser heutiges Tätigkeitsgebiet Einigkeit zu erlangen. Im Zentrum der Methodik stehen die folgenden drei Grundfragen (vgl. Abbildung 1).

Sie mögen denken, diese drei banalen Fragen seien in 5 Minuten beantwortet, aber ich kann Ihnen versichern, dass sie Diskussionen auslösen werden. Zudem werden sie Ihnen zeigen, wo Sie den Fokus bei den darauffolgenden strategischen Analysen legen müssen, nämlich dort, wo Sie am längsten und stärksten kontrovers diskutieren. Das strategische Grundverständnis dient v.a. dazu – und das ist bei



**Was tun wir?**

(Angebot / Dienstleistungen / Services)?



**Für wen?**

(Anspruchsgruppen / Mitglieder / Klienten / Kunden)?



**Wo?**

(geografisch / digital)

Abbildung 1: Strategisches Grundverständnis

Verbänden mit nicht selten vielen Anspruchsgruppen ein zentrales Element – einen Orientierungsrahmen zu schaffen und z. B. abzugrenzen, was wir prioritär tun und was eben nicht. Dadurch können in Zukunft Grundsatzdiskussionen, welche Vorstandssitzungen unnötig verlängern, abgewendet werden.

## Wie vorgehen?

### Schritt 1: Definition des Anwendungsbereichs

Bevor Sie starten, muss Ihnen der Gegenstand der Betrachtung klar sein. In der Regel formuliert man das strategische Grundverständnis für die ganze Organisation. Nun ist aber nicht immer auf Anhieb klar, was genau die ganze Organisation umfasst. Ist es z. B. bei einem Verband nur der Zentralverband oder sind es auch die Kantonalverbände? Diesen Abgrenzungsfragen müssen Sie sich vor Beginn der Anwendung widmen, so dass alle Beteiligten wissen, was Gegenstand der Betrachtung ist.

### Schritt 2: Individuelle Beantwortung der Leitfragen

In einem zweiten Schritt geht es darum, die Grundfragen zu beantworten. Hierzu habe ich – über die Jahre hinweg – ein paar Leitfragen entwickelt (vgl. Abbildung 2), die helfen sollen, die Grundfragen möglichst umfassend zu beantworten. Die unterbreiteten Leitfragen, die sich in der Praxis bewährt haben, können Sie selbstverständlich nach Gutdün-

ken ergänzen oder verkürzen.

Es empfiehlt sich, dass alle Akteure, die im Strategieprozess involviert sind, diese Fragen zuerst allein und schriftlich beantworten. So stellen Sie eine individuelle, differenzierte Auseinandersetzung sicher. Unter Umständen ist es sinnvoll, dass die Antworten einer neutralen Person (Moderator, Beraterin) zugestellt werden, um so zu gewährleisten, dass die Akteure ihre Meinung ohne Vorbehalte kundtun können.

### Schritt 3: Zusammentragen der Antworten

Tragen Sie (oder der Moderator / die Beraterin) in einem nächsten Schritt die eingereichten Antworten zusammen. Bei dieser ersten Bündelung wird klar, wie viele und welche offenen Fragen oder Differenzen im Raum stehen. In Anbetracht dessen lässt sich auch festlegen, wie gross der Diskussionsbedarf im Plenum sein wird resp. wie lange Sie für Schritt 4 einplanen müssen. Sofern Sie als externe Person (Moderator / Beraterin) die Methodik einsetzen, bewährt es sich, diese erste Version des strategischen Grundverständnisses mit einem Ausschuss (z. B. bestehend aus Präsident, Vizepräsidentin und Direktorin) zu besprechen, um so erste Unklarheiten auszuräumen und Leitplanken zu definieren.



### Leitfragen zum «Was»?

- Welches sind die heutigen Angebote/Dienstleistungen? Versuchen Sie, weiter zu denken als «nur» an das direkte Angebot, führen Sie auch unterstützende Dienstleistungen auf.
- Lassen sich die Angebote/Dienstleistungen gruppieren? Wonach (nach welchem Kriterium / nach welcher Logik)?
- Gibt es Ihrer Meinung nach heute Angebote/Dienstleistungen, die überflüssig sind?
- Welche Angebote/welche Dienstleistungen fehlen Ihrer Meinung nach heute?
- Was beschäftigt Sie im Hinblick auf die Angebote/Dienstleistungen?



### Leitfragen zum «Für wen»?

- An welche Mitglieder richten sich die heutigen Leistungen?
- Welche Anspruchsgruppen sind heute nebst den Mitgliedern auch noch strategisch relevant? Warum?
- Welche Mitglieder möchten Sie lieber nicht mehr bedienen? Warum?
- Welchen Anspruchsgruppen möchten Sie in Zukunft weniger Beachtung schenken? Warum?
- Welche Mitglieder/Anspruchsgruppen berücksichtigt man heute zu stiefmütterlich oder gar nicht? Warum?
- Was bereitet Ihnen im Hinblick auf die Mitglieder/Anspruchsgruppen Sorgen?



### Leitfragen zum «Wo»?

- Ist das heutige Aktivitätsgebiet (geografisch / standortbezogen) sinnvoll? Warum? Warum nicht?
- Ist die Herkunft der Mitglieder heute relevant? Falls ja: Woher kommen die Mitglieder heute (geografisch gesehen)?
- Was wird heute online angeboten?
- Was beschäftigt Sie im Hinblick auf die geografische Ausrichtung?
- Was beschäftigt Sie im Hinblick auf das online Angebot?

Abbildung 2: Leitfragen zum Grundverständnis

#### **Schritt 4:** Diskussion erstes strategisches Grundverständnis

Im vierten Schritt geht es darum, den zusammengefassten ersten Vorschlag des strategischen Grundverständnisses mit allen Beteiligten des Strategieprozesses zu diskutieren. Dies sollte in einem workshopartigen Setting stattfinden und nicht in einer regulären Vorstands- oder Geschäftsleitungssitzung, um die strategische Dimension dieser Diskussion zu betonen. Da sich alle Projektbeteiligten bereits umfassend mit den Leitfragen auseinandergesetzt haben, kann man hier mit zwei Stunden bis max. einem halben Tag Aufwand rechnen. Wichtig sind eine gute Vorbereitung und eine klare Führung des Workshops mit Blick auf die Uhr. Ebenso müssen Sie sich vorab im Klaren sein, zu welchen Themen Sie Diskussionen zulassen möchten. Prüfen Sie auch hier die Option eines externen Moderators, denn es ist fast unmöglich, zu moderieren und inhaltlich mitzudiskutieren.

Der Workshop wird aufzeigen, wo Unklarheiten, ev. auch Unwissen (z. B. bei neuen Vorstandsmitgliedern) vorhanden sind, welche Fragen im Raum stehen, welche Diskussionspunkte geklärt werden müssen und was abgegrenzt werden sollte. Themen, bei denen grösserer Diskussionsbedarf besteht oder grosse Uneinigkeit herrscht, sollten vertieft analysiert werden. So kann z. B. bei der Frage nach dem «Für wen»? eine Diskussion rund um die Wichtigkeit und Priorisierung von Anspruchsgruppen ausgelöst werden. Diese werden Sie eventuell im Rahmen des Workshops nicht auf die Schnelle klären können, aber Sie wissen durch diese Diskussion, dass eine differenzierte Analyse der Anspruchsgruppen notwendig wird.

#### **Schritt 5:** Festlegung des strategischen Grundverständnisses

Der fünfte Schritt dient der Konsolidierung. Die Diskussionen des Workshops werden prägnant – entlang der Grundfragen – in einem strategischen Grundverständnis zusammengefasst. Dieses wird z. B. in einem Zirkulationsverfahren abgesegnet. Sollten Sie in Zeitnot sein und dies nicht direkt nach dem Workshop aufarbeiten können, so empfiehlt es sich auch hier, diese Arbeit zu delegieren (intern oder extern).

#### **Wie weiter?**

Durch die Erarbeitung des strategischen Grundverständnisses haben Sie pragmatisch einen Grundstein für die Strategie gelegt und die Beteiligten nicht mit tagelangen Diskussionen zu Vision, Mission und Leitbild belastigt. Ich mache die Erfahrung, dass der Einstieg über das strategische Grundverständnis in der Praxis gut ankommt, weil er konkret ist und sich alle etwas darunter vorstellen können. Allerdings muss man sich bewusst sein, dass mit dem strategischen Grundverständnis nur ein erster kleiner Grundstein für die Strategie gelegt ist. Es sind noch keine Analysen gemacht und die Zukunftsstrategie ist noch nicht festgelegt, aber es besteht eine erste Einigkeit darüber, was wir heute für wen und wo tun.

Ist das strategische Grundverständnis festgelegt, gilt es anschliessend zu definieren, welche strategischen Analysen auf Ebene Organisation, Umfeld und Branche notwendig sind, bevor strategische Optionen formuliert werden können und eine Zukunftsstrategie erarbeitet werden kann.

Und denken Sie daran: Machen ist wie wollen, nur krasser.

## Die Autorin

---



**Esther Thahabi / [esther.thahabi@thahabipartner.ch](mailto:esther.thahabi@thahabipartner.ch)**

Dr. Esther Thahabi ist Inhaberin und Geschäftsführerin von thahabi & partner. thahabi & partner berät Verbände, soziale Unternehmen und KMUs in Sachen Strategie. Dabei wählt thahabi & partner einen pragmatischen, praxisorientierten Ansatz mit einfachen Tools, so dass Strategien realisierbar und lebbar sind. Dr. Esther Thahabi ist zudem seit über 15 Jahren Dozentin für strategisches Management und als unabhängige Verwaltungs- und Stiftungsrätin engagiert.

