

Bastelanleitung: Wirksame Strategieentwicklung für zivilgesellschaftliche Organisationen

Von Martin Gössler

Strategieentwicklung sichert die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Die folgende Bastelanleitung zeigt verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten für kleine wie große zivilgesellschaftliche Organisationen. Nehmen Sie sich die für Sie passendsten Ideen heraus!

(1) Jede Organisation hat Strategie. Mal intelligenter. Mal dümmer.

Im Rahmen systemischer Organisationstheorie hat jede Organisation eine Strategie. Zumindest in Form von impliziten Annahmen über die eigene Zukunft, die Handeln in der Gegenwart leiten. Allerdings können diese unterschwellig Vorstellungen in die Irre führen, wie die hohe Sterblichkeitsrate von Organisationen zeigt. Daher Empfehlung Nummer 1: Gestalten Sie einen vom operativen Alltag abgekoppelten z. B. jährlichen Prozess, um gemeinsam mit MitstreiterInnen über Essentielles nachzudenken: Wo liegen unsere Chancen? Wo unsere Risiken? Was lernen wir aus vergangenen Erfolgen und Fehlern?

(2) Möglichkeiten erkennen – Risiken ernst nehmen – Ideenüberschuss generieren

Spezifisch menschlich ist die Fähigkeit, den Vordergrund der Realität vor dem Hintergrund des Möglichen zu sehen und diese beiden Elemente gedanklich zu vertauschen. Am Anfang eines gelungenen Strategieprozesses steht der Ideenüberschuss, die Selbstbeunruhigung und damit die Unterbrechung der Routine. Strategie ist damit der genaue Gegensatz des Organisierens: Organisieren heißt Routinen aufbauen und Vielfalt reduzieren. Strategisches Lernen heißt Vielfalt aufbauen und Kreativität ermöglichen. Eine mögliche Frage zur kreativen Selbstbeunruhigung: Angenommen, ich hätte ein Jahr lang einen Tag frei für Ideen, Projekte Was würde ich tun?

(3) Minusmanagement – Wirksamkeit entsteht durch wenig machen

Das Optimierungsparadigma der Ökonomie erfasst auch so manche NGO: Umgeben von vielen „Müssens“ und „Das-auch-noch“ navigieren Einzelne und Kollektive in der chronischen Überforderungszone. Es wird dann angestrengt Vieles richtig gemacht. Doch wird das Wesentliche getan? In der Überforderungszone ist Kreativität schwer möglich. Daher steht zu Beginn mancher wirksamer Strategieentwicklung das Weniger: Angenommen, ich hätte plötzlich ein Jahr lang einen Tag weniger Zeit – was würde ich weglassen, weniger machen?

(4) Von Außen nach Innen: AdressatInnen neu verstehen

In vitalen Organisationen bleibt die Frage: „Wer ist eigentlich unsere Zielgruppe und was braucht sie?“ immer etwas offen. Die Organisation bleibt wach, weil sie auf diese Frage immer neue, der Gegenwart angemessene Antworten findet. Im operativen Autismus des Alltags beschäftigen sich Menschen wie Organisationen in der Regel viel mit sich selbst. Wir erfinden Scheinprobleme um die großen Fragen zu vermeiden. Daher ist es oft eine spannende Option die Organisation radikal von außen, aus der Sicht derer, für die man gemeinsam da ist, zu betrachten. Zum Beispiel am „Painpoint“: Was schmerzt unsere AdressatInnen im Kontakt mit uns? An welchen Punkt werden sie unzufrieden oder brechen den Kontakt ab? Was können andere besser?

(5) Von Innen nach Außen: Kernkompetenzen

Aber auch der umgekehrte Weg der Kernkompetenzen ist schon oft beschritten worden. Wir können das und das – wer könnte unsere Fähigkeiten „da draußen“ auch noch brauchen? Wie können wir uns in noch ganz anderer Weise nützlich machen?

(6) Experimente wagen und Fehlerkultur gestalten

Eingezäunt vom gesellschaftlichen Mantra des Erfolgszwangs haben wir manchmal vergessen, was die Voraussetzung für wirkliche Freude ist: Das Misslingen. Wir üben nicht mehr, deshalb scheitern wir nicht mehr - aber erleben auch nicht mehr den beglückenden Kontrast des Gelingens. Aktuelle agile Konzepte empfehlen: Viele Ideen entwickeln, einige zum Prototypen weiterentwickeln und dann ausprobieren. Am Ende einer solchen Experimentierphase steht ein Review: Was hat funktioniert? Was lernen wir aus Misserfolgen? Fehler werden ein selbstverständlicher Teil strategischen Lernens.

(7) Polynesisches Segeln statt Titanic-Syndrom?

Strategische Ziele können das zentrale Ergebnis eines Strategieprozesses sein. Müssen aber nicht. Agiles Experimentieren mit verschiedenen Ideen ist eine überlegenswerte Alternative. Es gilt das Prinzip: Je stabiler der Kontext, desto eher machen langfristige, präzise formulierte Ziele Sinn. Je eigendynamischer und unkalkulierbarer das Umfeld, desto eher droht das Titanic-Syndrom.

Die Titanic hatte ein klares Ziel: In Rekordzeit über den Atlantik. Die Gefahr von Eisbergen wurde konsequent unterschätzt. Klare Ziele haben Nebenwirkungen: Chancen werden ausgeblendet, Risiken zu spät wahrgenommen. Mit einem Titanic-Syndrom des Managements sind schon manche NGOs auf Grund gelaufen. Wer zu viel plant, den trifft der Zufall umso wirksamer. Polynesier legen ohne nautische Instrumente hunderte von Kilometern auf offener See zurück ohne den Weg zu kennen. Sie kommen an, indem sie in verschiedene Richtungen experimentieren. Sie achten wach auf alle Anzeichen unterwegs, die für den Weg relevant sind: Das sind Strömungen, Meerestiere, Stand der Gestirne, Winde und Intuition, Erfahrung und Vertrauen, Zufälle werden integriert. Polynesisches Segeln (© Gunther Schmidt) ist eine Metapher für ein nicht kausales Vorgehen, das zu erstaunlichen positiven Ergebnissen führt.

Konkret bedeutet diese Variante der Strategieentwicklung: Nur grobe Zielrichtung festlegen. Experimentieretappen vereinbaren. Mit verschiedenen Ideen starten. In engem Kontakt mit AdressatInnen Ideen prüfen. Flexibel bleiben. Am Ende einer Etappe Ergebnisse auswerten, Ideen fallen lassen oder weiterentwickeln. Die Strategie entwickelt sich im probierenden Handeln.

(8) Digitalisierung – die Radikalisierung der Unkalkulierbarkeit als Chance

Ob Hongkong, Fridays for Future oder die Sardinen-Bewegung in Italien: Aktuelle zivilgesellschaftlichen Bewegungen entfalten durch die enormen Möglichkeiten digitaler Mobilisierung ihre Kraft. Sie sind kaum vorhersehbar, entfalten schnell Eigendynamik und lassen so manche traditionelle zivilgesellschaftliche Akteure alt aussehen. Alle starren auf die Tipping points der Klimakatastrophe – also jene Punkte an denen der Temperaturanstieg eine unkontrollierbare Eigendynamik entwickeln könnte. Doch was ist mit den Tipping Points der Zivilgesellschaft? Jene Punkte, an denen die Zivilgesellschaft in den nächsten Jahre eine ungeplante Dynamik entwickeln wird? Auf diese könnten wir auch fokussieren! Diese werden sicher kommen, denn der Kapitalismus destabilisiert sich in seiner Durchsetzung konsequent selbst. Sind wir vorbereitet, dann eine relevante Rolle zu spielen? Strategie bedeutet in diesem Szenario weniger planen sondern: vorbereitet sein. Ein traditionelles Werkzeug des strategischen Managements – die Szenariotechnik – könnte hier eine Renaissance erfahren.

Diese 8 Bausteine sind ein vorläufiges Ergebnis meiner 20-jährigen Beschäftigung mit dem Thema. Was ich im Text empfehle, gilt auch für mich: Aus meinen Fehlern habe oft am meisten gelernt. Für Anregungen, Erfahrungen und Kritik bin ich daher dankbar! m.goessler@vielfarben.at