

Strategischer werden, aber wie?

Impulse zu strategischen Ansätzen und praktischen
Handlungsmöglichkeiten

K E Y N O T E

Eva Feldmann-Wojtachnia

5.11.2025

Fürstenried

Kontakt: Eva.Feldmann@lrz.uni-muenchen.de * +49 80 2180-1345 * www.cap-lmu.de



”

Bei der Suche nach einem Weg voran kann man strategische Führung mit einem Seiltanz vergleichen: Wie ein Akrobat, der stürzt, wenn er zu ängstlich oder zu kühn ist, bewegt sich auch eine Führungsfigur auf einem dünnen Seil, aufgehängt zwischen den relativen **Gewissheiten der Vergangenheit** und den **Unklarheiten der Zukunft**.

Schritt für Schritt müssen Führungspersonen Mittel und Zwecke sowie Absichten und Umstände in Übereinstimmung bringen, wenn sie ihr Ziel erreichen wollen. **Der strategisch handelnde Entscheidungsträger** ist dabei mit einem inhärenten Paradoxon konfrontiert: In Situationen, in denen Handeln gefragt ist, ist der Entscheidungsspielraum oft dann am größten, wenn die relevanten Informationen noch sehr knapp sind. Sobald mehr Daten zur Verfügung stehen, hat sich der Spielraum meist schon verengt. Wenn man die Zeit nicht nutzt, werden von selbst Schranken auftauchen. Selbst die beste der verbleibenden Möglichkeiten wird dann schwierig umzusetzen sein, mit kleineren Gewinnen im Erfolgsfall und größeren Risiken bei einem Scheitern.

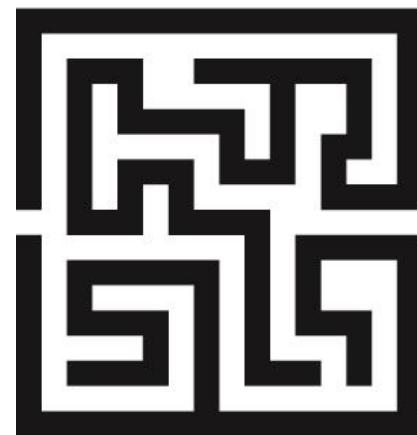
Strategisches Denken und Handeln setzt darum Bildung voraus, bei der auch Charakterbildung und Wertebewusstsein entscheidend sind.



Erschienen: Baden-Baden 2024

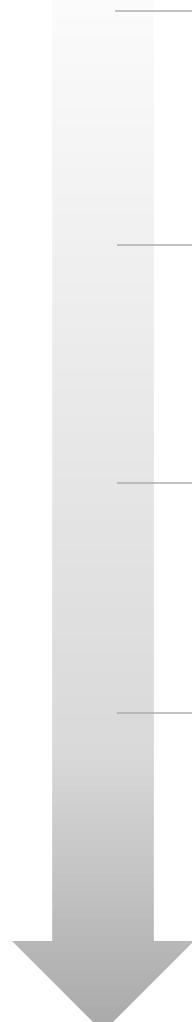
The image shows the cover of a white paper titled "Strategisch denken! Aber wie? Konzept für eine Schule des strategischen Denkens" by Eva Feldmann-Wojtachnia & Barbara Tham. It is published by C.A.P. (Centrum für angewandte Politikforschung) and dated C-A-Perspektiven 01/2020. The cover features the logos for "SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS" and "Klaus Höchstetter Stiftung". A small explanatory text at the bottom states: "Dieses Arbeitspapier wurde im Rahmen des Projekts „Schule des strategischen Denkens“, einem Kooperationsprojekt der Klaus Höchstetter Stiftung und des Centrums für angewandte Politikforschung (C.A.P.), erarbeitet. Es dient der Grundlegung eines methodisch-didaktischen Kompendiums zur Vermittlung von strategischem Denken und Handeln an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft."

abzurufen unter: www.cap-lmu.de



SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS

HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES STRATEGIEBEGRIFFES

- 
- Im deutschen Sprachraum wird der Begriff „Strategie“ zunächst im militärischen Bereich genutzt und in diesem Zusammenhang vor allem **Carl von Clausewitz** (1952) zugeschrieben → Strategie als „*den Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges*“.
 - Eingang in die Wirtschaftswissenschaften fand der Strategiebegriff insbesondere über die **volkswirtschaftliche/ökonomische Spieltheorie** → Strategie als “*Planung einer bestimmten Abfolge von Handlungen (Spielzügen)*”.
 - In der Folge nahm sich auch die Betriebswirtschaftslehre immer mehr des Strategiebegriffes an. So fand er unter anderem auch Eingang in die Kurse über “Business Policy” (Unternehmenspolitik) an der **Harvard Business School** in Boston, Massachusetts.
 - Erste **originäre Forschungsaktivitäten** zur Thematik der „Unternehmensstrategie“ fanden jedoch erst in den **60er und 70er Jahren** des letzten Jahrhundert statt. Richtungsweisend waren hierbei u.a. Werke von Chandler (1962) („Structure follows strategy“), Ansoff (1965) und Andrews (1971).



WAS IST STRATEGISCHES MANAGEMENT ?



- Das Ziel von Strategien ist die **Befriedigung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder** eines Unternehmens sowie der ethisch verantwortliche Aufbau **nachhaltiger Erfolgspotenziale** durch die Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen.

Strategisches Denken und Handeln in gesellschaftspolitischen Kontexten

Was ist eine Strategie?

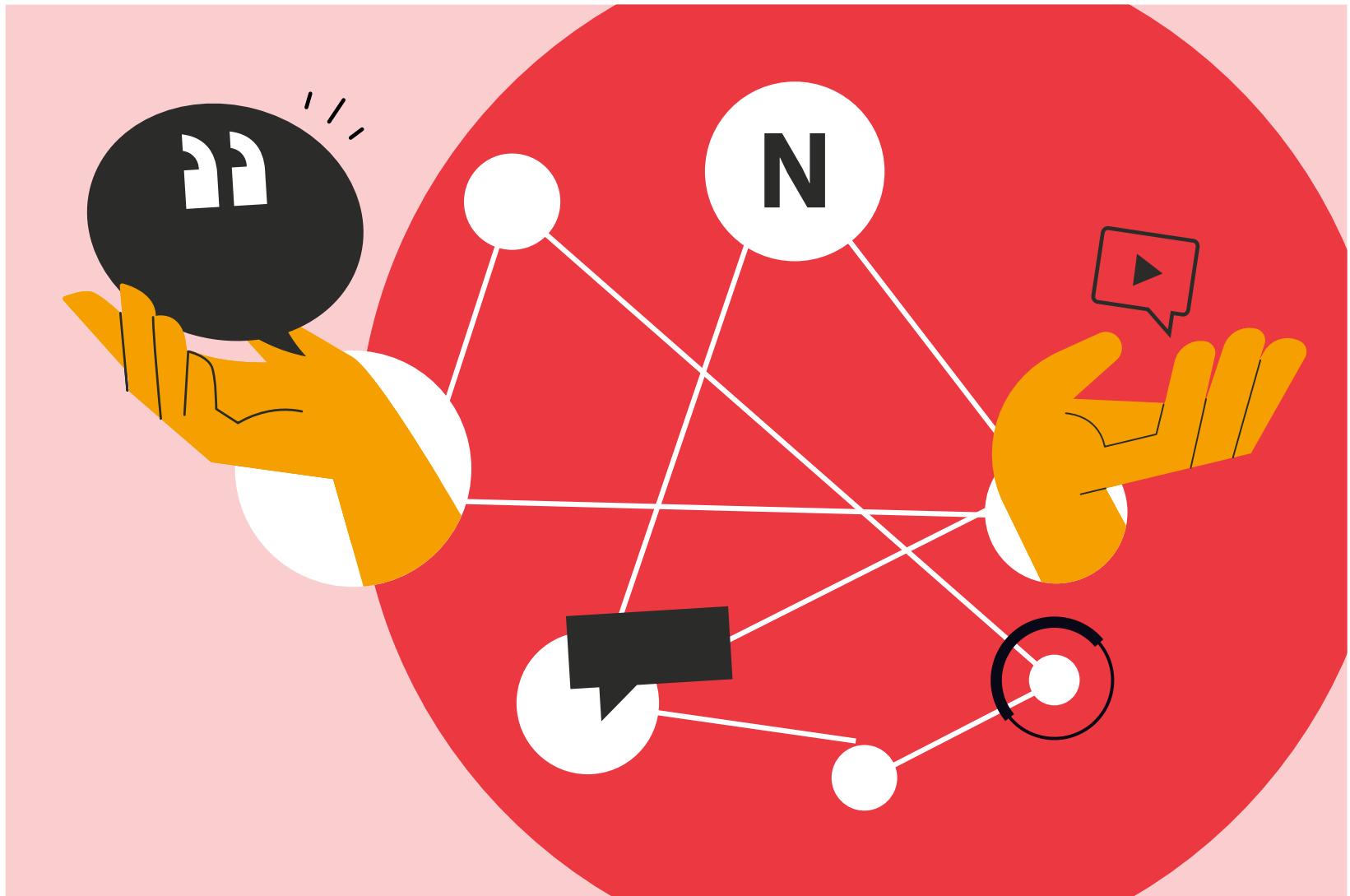
Wie lässt sich strategisches Denken lernen?

Welche Kompetenzen sind relevant?

Welche Modelle sind für eine erfolgreiche Strategiebildung relevant?

Wie sieht der Strategiefindungsprozess aus?

Wie lässt er sich erfolgreich implementieren?



Quelle:

<https://www.reab-bayern.de/veranstaltungen/aktuelle-termine/2025-05-14-vierte-regionale-bildungskonferenz-in-der-metropolregion-nuernberg-und-nordbayern/>

Strategisches Management

*Eine Strategie muss **anpassungsfähig** sein.*

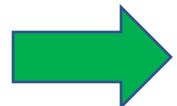
*Eine Strategie muss **langfristig** sein auf ein nachhaltiges Ergebnis sein,
anstatt auf eine kurzfristige, meist emotional gesteuerte Verbesserung.*

*Strategien brauchen nicht nur vernetztes Denken, sondern auch **vernetzte Akteure**.*

*Strategien sind ein Tool, die die **demokratischen Werte** sowohl fördern als auch missbrauchen und boykottieren können.*

Strategien können scheitern.

Phase 1: Vision



Identifizierung des Handlungsbedarfs und des Handlungsfelds
Orientierung an grundlegenden **Werten & Zielen**

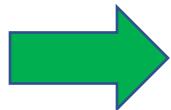
Phase 2: Analyse



Präzisierung der Ziele, Erarbeitung der „strategischen Angelpunkte“
Sondierung von Umwelt & Akteuren & Ressourcen

Reflexion und kritische Überprüfung der Perspektiven, Potentiale und Methoden

Phase 3: Operationalisierung

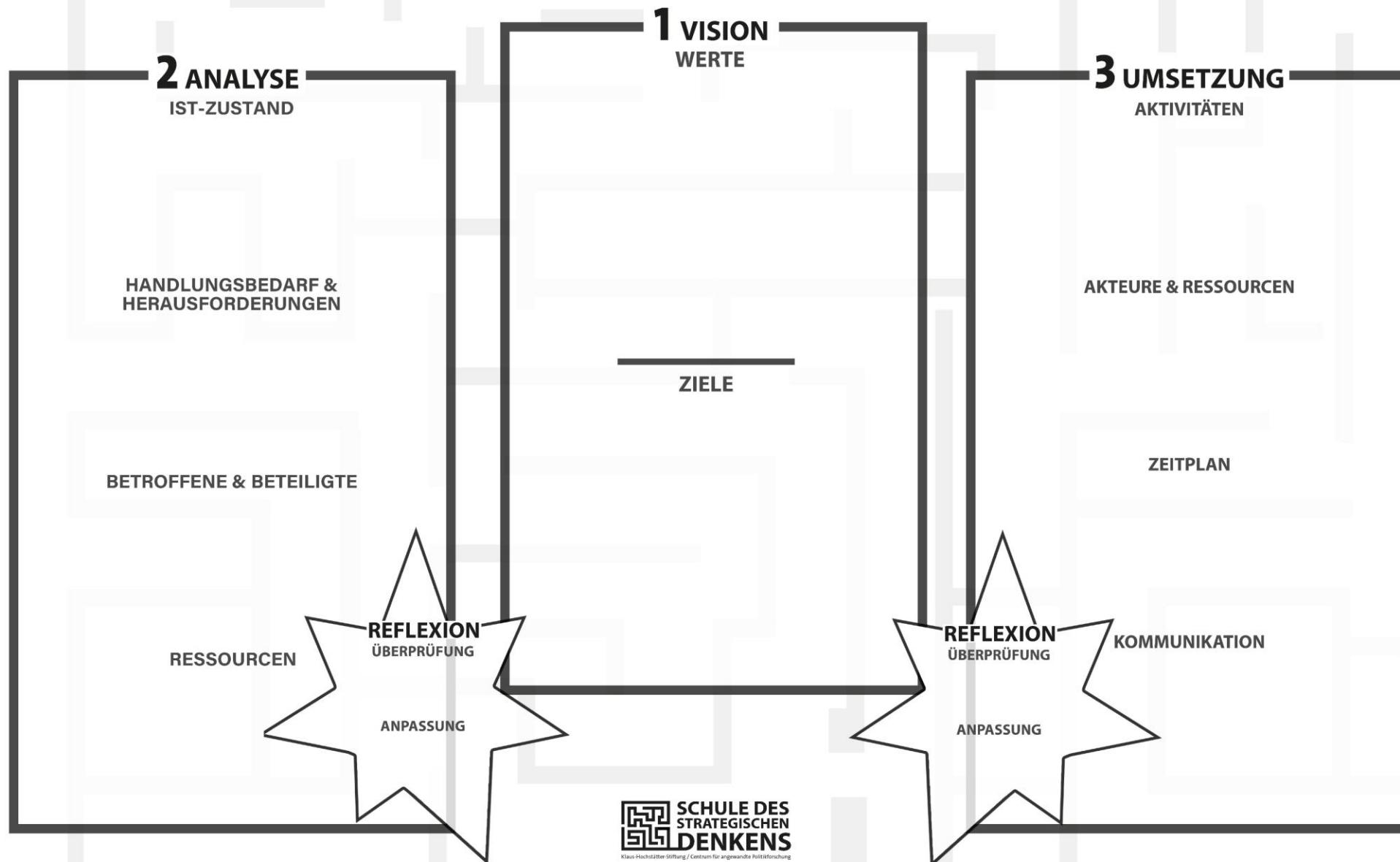


Konkretisierung von strategischen Handlungsansätzen und Entscheidungen
für ein kohärentes Umsetzungskonzept

Erarbeitung von Optionen & Positionen & Implementierung

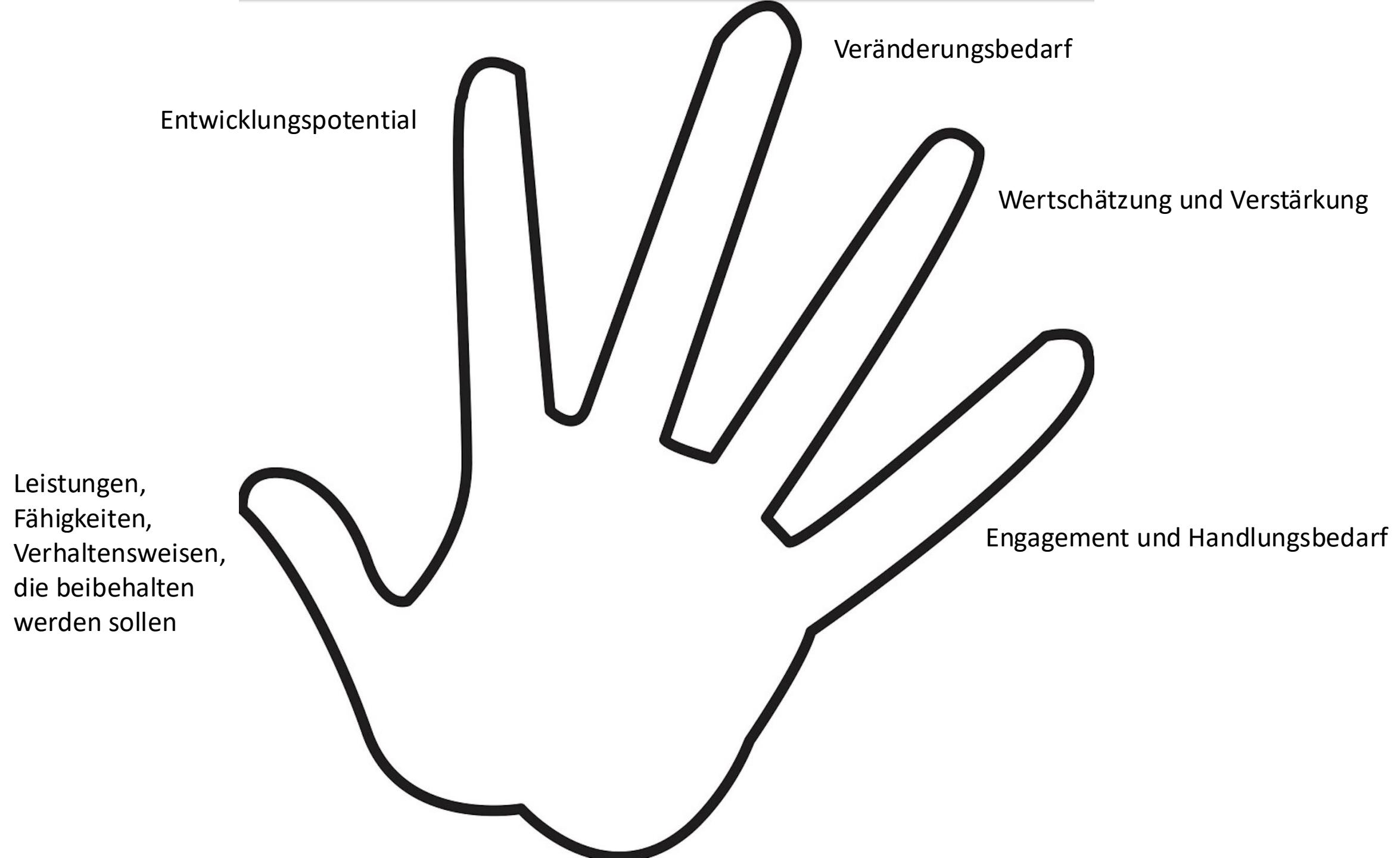
Reflexion und kritische Überprüfung der Rationalität und Umsetzung

STRATEGIEPLAN



Strategisch denken lässt sich lernen

- Mut der Akteure zur Veränderung
- Leadership übernehmen
- Kooperationen, Netzwerke, Stakeholder aufbauen bzw. einbeziehen



Strategisch denken lernen

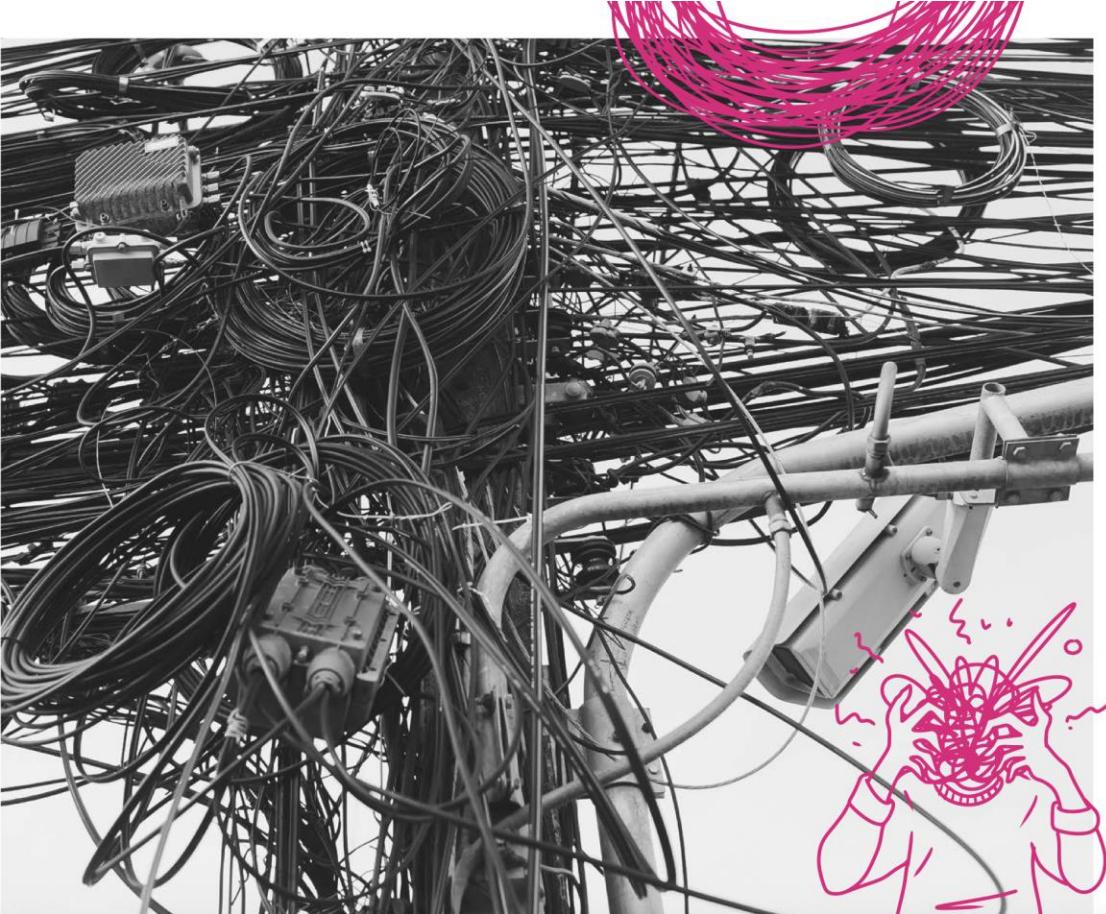
Kompetenzkompendium der "Schule des strategischen Denkens"

| Schlüsselkompetenzen | Leadership Kompetenzen | Strategiekompetenz |
|---|---|---|
| Sprach- und Kommunikationsfähigkeit Lernkompetenz Logisches Denken | | Analytische Fähigkeiten Vernetztes & visionäres Denken |
| Sozial- und Bürgerkompetenz (Teamfähigkeit, Empathievermögen, interkulturelle Kompetenz) | Gestaltungswille Entscheidungsvermögen Motivations- und Überzeugungskraft Konfliktmanagement | |
| Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz | Zielorientiertes konsequentes Handeln Verantwortungsbewusstsein Selbstreflexion und Kritikfähigkeit Ausdauer, Belastbarkeit und Durchhaltevermögen | Kreativität Gespür für Entwicklungen Timing Sachkompetenz Konzeptionelle Fähigkeiten Projekt- und Zeitmanagement |

Quelle: Feldmann-Wojtachnia/ Tham 2020

BANI

(Jamais Cascio 2022)

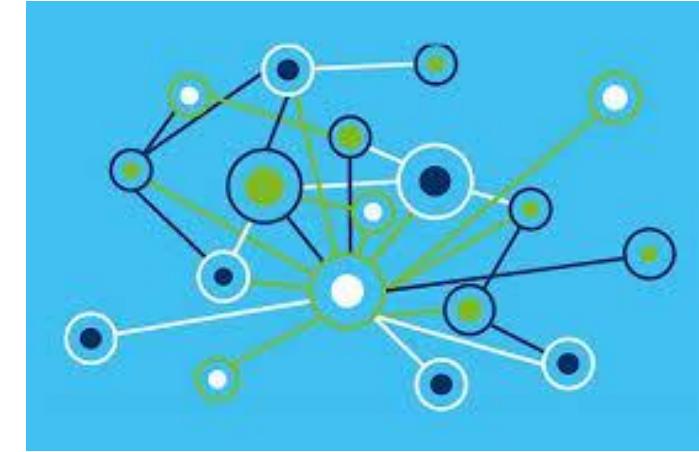
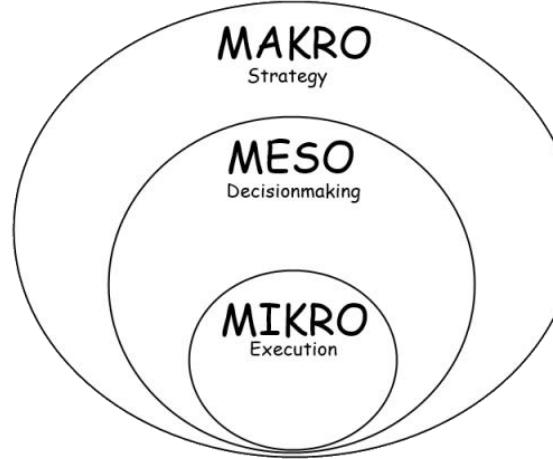


Brittle - brüchig, porös / Resilienz

Anxious – ängstlich, besorgt / Achtsamkeit

Non-linear – non-linear / Adaption

Incomprehensible – unbegreiflich / Transparenz



How to reach the clouds – Zukunfts-fähigkeit des internationalen Jugendaustauschs strategisch stärken

- Handlungsrahmen abstecken, um Adaption und (komplexe) Veränderungsprozesse zu ermöglichen
- Kooperationen, Netzwerke und Stakeholder berücksichtigen
- Strukturen festigen bzw. entwickeln mit einer Balance zwischen Koordination, Steuerung und Selbstorganisation
- Ein wertorientiertes Leitbild, das Orientierung leistet und Anknüpfungspunkte für Gesellschaft und Politik bietet
- Gemeinsam Leadership und Agenda Setting aus dem Sektor heraus übernehmen