C·A·P
Centrum für angewandte Politikforschung

LMU LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Nachhaltiges Bildungsmanagement braucht strategisches Denken

MIND–OPENER

Eva Feldmann-Wojtachnia

14.5.2025

Erlangen

Quelle:https://urbanshit

„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.

Quelle: Henry Kissinger in: Weidenfeld/ Höchstetter /2024): Strategisch denken. Antworten in der Zeitenwende, S.5.

Erschienen: Baden-Baden 2024

abzurufen unter: www.cap-lmu.de

Klaus Höchstetter Stiftung

C·A·P
Centrum für angewandte Politikforschung

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*“.

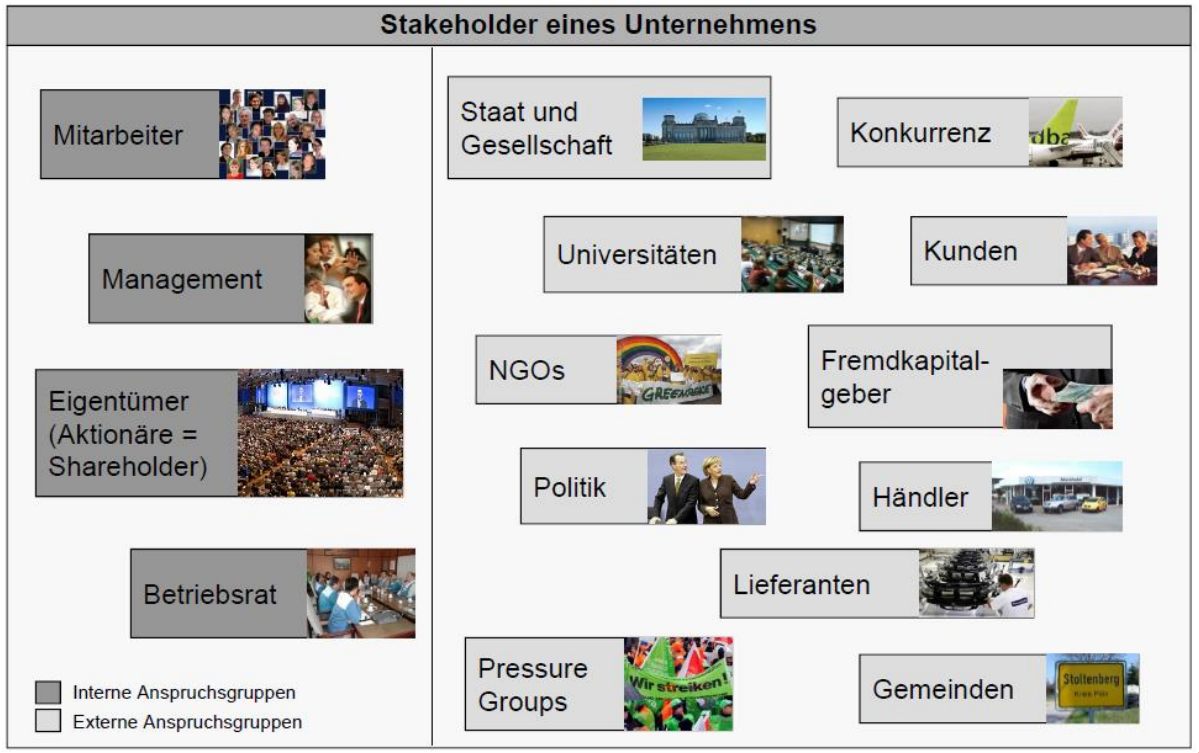
Eingang in die Wirtschaftswissenschaften fand der Strategiebegriff insbesondere über die **volkswirtschaftliche/ökonomische Spieltheorie** → Strategie als “*Planung einer bestimmten Abfolge von Handlungen (Spielzügen)*”.

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).

ZIELGRUPPEN
TARGET GROUPS
DIRECTIONS
ANALYSE
ZIELE
VISION
ONLINE MARKETING
SETS PRIORITIES
STRATEGY
UMSETZUNG
SAVES TIME
OPTIMIZE TARGET
POTENTIALS
UNDERSTANDING
MAßNAHMEN
CONTROLLING

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

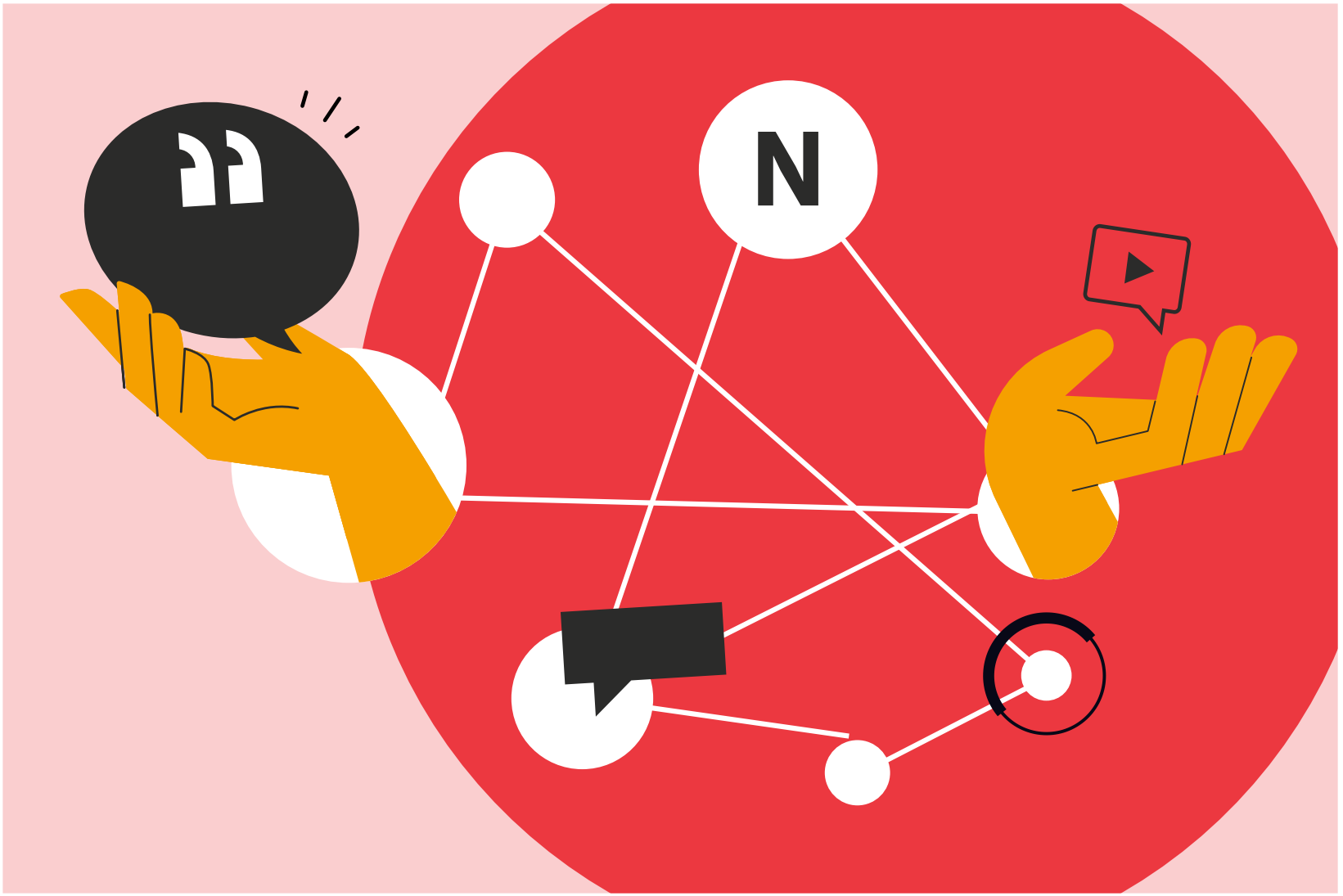
Was ist eine Strategie?

Wie lässt sich strategisches Denken lernen?

Welche Kompetenzen sind relevant?

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

SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS
Klaus-Höchstetter-Stiftung/Centrum für angewandte Politikforschung

*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 unsere **demokratischen Werte** sowohl fördern als auch missbrauchen und boykottieren können.*

Strategien können scheitern.

SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS
Klaus-Höchstetter-Stiftung/Centrum für angewandte Politikforschung

Phase 1: Vision

Identifizierung des Handlungsbedarfs und des Handlungsfelds

Orientierung an grundlegenden **Werten & Zielen**

SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS
Klaus-Höchstetter-Stiftung/Centrum für angewandte Politikforschung

Phase 2: Analyse

Präzisierung der Ziele, Erarbeitung der „strategischen Angelpunkte“

Sondierung von Umwelt & Akteuren & Ressourcen

Reflexion und kritische Überprüfung der Perspektiven, Potentiale und Methoden

SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS
Klaus-Höchstetter-Stiftung/Centrum für angewandte Politikforschung

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

1 VISION
WERTE

ZIELE

2 ANALYSE
IST-ZUSTAND

HANDLUNGSBEDARF & HERAUSFORDERUNGEN

BETROFFENE & BETEILIGTE

RESSOURCEN

REFLEXION
ÜBERPRÜFUNG

ANPASSUNG

3 UMSETZUNG
AKTIVITÄTEN

AKTEURE & RESSOURCEN

ZEITPLAN

KOMMUNIKATION

REFLEXION
ÜBERPRÜFUNG

ANPASSUNG

SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS
Klaus-Hochstätter-Stiftung / Centrum für angewandte Politikforschung

DESIGN & LAYOUT: LUKAS OTT

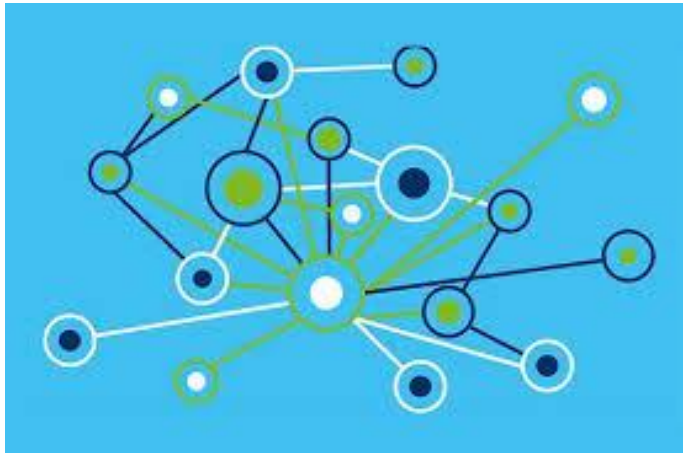
Strategisch denken lernen

SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS
Klaus-Höchstetter-Stiftung/Centrum für angewandte Politikforschung

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

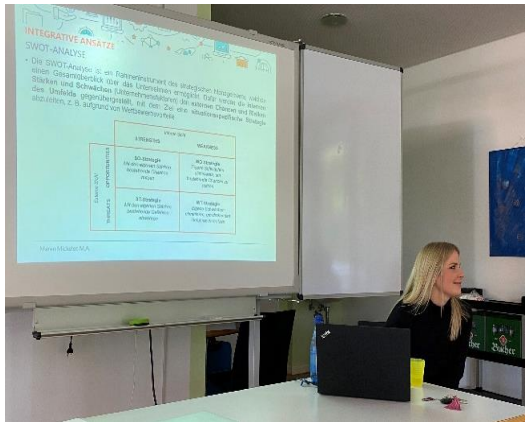
Quelle: Feldmann-Wojtachnia/ Tham 2020

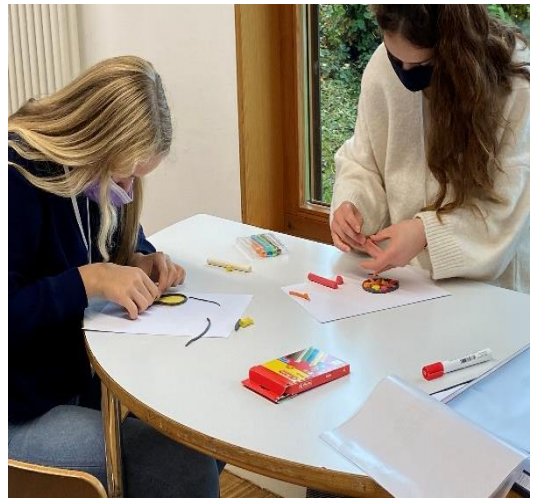


Kernmerkmal: Zukunftsfähigkeit (Künkel 2020)

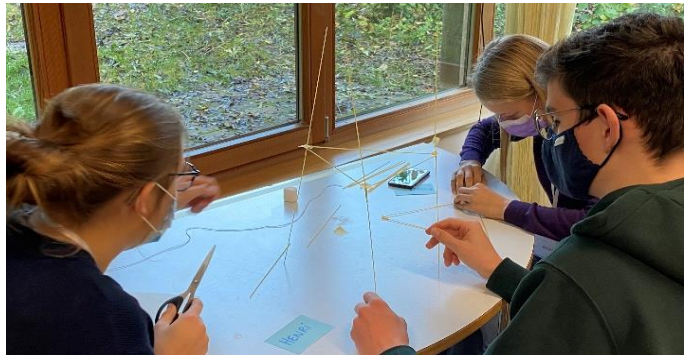
- Handlungsrahmen für komplexe Veränderungsprozesse in Kooperation
- Leitstruktur für Balance zwischen Koordination, Steuerung und Selbstorganisation
- Ein Muster, das als Fraktal einer guten Kooperationsorganisation, wirkt
- Ein Führungsmodell, das wertschätzend mit vorhandenen Kompetenzen arbeitet und diese positiv verstärkt

Strategisch denken (lernen)





braucht Übung!



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS
Klaus-Höchstetter-Stiftung/Centrum für angewandte Politikforschung

Photos: ©CAP/2021