

Willkommen im Dschungel der Organisation

Wenn die Krise den Horizont öffnet: Strategie-Arbeit in öffentlichen Organisationen als Antwort auf Ressourcenverknappung und Legitimationsdruck

**Katja Schneider-von Deimling &
Franziska Diehl**

Strategie? Jetzt? Wir haben so viel anderes zu tun und sowieso kaum noch Zeit für irgendwas...

Oder auch: Ja, Strategie müssen wir machen, aber bitte wirklich nur einen halben Tag, mehr geht nicht.

Diese Reaktionen aus den Führungsriege der öffentlichen Organisationen auf die Frage nach strategischem Arbeiten sind nachvollziehbar. Öffentliche Organisationen, von Verwaltungen über Kulturinstitutionen und soziale Einrichtungen bis hin zu städtischen Unternehmen, stehen seit einigen Jahren unter wachsendem Druck. Einerseits wächst die Zahl der an sie gerichteten Aufgaben und Erwartungen, andererseits verknappen sich die verfügbaren Ressourcen.

Immer mehr Aufgaben, weniger Mittel

Öffentliche Organisationen sehen sich mit einem doppelten Aufgabenwachstum konfrontiert: Zum einen durch externe Anforderungen aus Politik und Gesellschaft wie die Umsetzung neuer Vorschriften und Handlungsleitbilder, zum anderen durch interne Initiativen wie einen gewünschten Beitrag zur Demokratieförderung, mehr Bürgerbeteiligung oder die Öffnung als „Dritter Ort“. Gleichzeitig stößt die bisherige Logik des „Immer mehr“ an Grenzen: Haushaltskürzungen, sinkende Fördervolumina und gestrichene Projektfinanzierungen zwingen zum Umdenken. Die Folge ist eine Belastungsspirale:

längere Bearbeitungszeiten, überlastete Mitarbeitende, steigende Krankenstände und erschöpfte Führungskräfte. Die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Zufriedenheit der Beschäftigten leiden.

Priorisieren als Ausweg aus der Belastungsspirale

Die Gleichzeitigkeit von wachsenden, teils widersprüchlichen Erwartungen und schrumpfenden Ressourcen stellt den öffentlichen Sektor vor eine zentrale Frage: Was wird weiterhin verfolgt – und was nicht? Der Fokus verschiebt sich von der langjährigen Erfahrung des Zuwachses hin zu Selektion und Priorisierung. Soziale Träger, Kulturhäuser, Kitas, Schulen und Kommunalverwaltungen (und alle anderen) können nicht mehr alle Anforderungen leisten, sondern sind gezwungen, Unterschiede zu markieren und auszuwählen, welche Leistungen sie streichen und welche sie stärken.

Auch wenn es den Organisationen in Krisenzeiten wie diesen inmitten von Überlastung und Anforderungsdruck oft schwerfällt, Zeit jenseits der Dringlichkeiten in strategisches Arbeiten zu investieren, ist Strategiearbeit hier hilfreiche Unterstützung. Sie hilft dabei, in der Überlastungskrise zu klären:

- Was ist uns wirklich wichtig?
- Welche Aufgaben gehören zu unserem Kern – und welche überschreiten unseren Möglichkeitsraum?
- Was lassen wir bewusst sein, auch wenn es Aufmerksamkeit oder Renommee kostet?

Krise als strategischer Treiber

Das Momentum „Krise“ ist in dieser Situation nicht nur Bedrohung, sondern auch strategischer Treiber. Knappheit zwingt zur Auswahl. Strategiearbeit ist dabei kein Luxus, sondern eine existenzielle Führungsaufgabe. Sie ist die Praxis der Priorisierung unter Unsicherheit. Sie schafft Orientierung, wenn nicht alles möglich ist, und hält Organisationen handlungsfähig, selbst in widersprüchlichen Situationen. Sie bietet den

Organisationsmitgliedern einen abgestimmten Horizont, an dem sie ihre alltäglichen Entscheidungen ausrichten können. Strategie klärt so temporär Zielkonflikte und ist ein einflussreiches Steuerungsinstrument zur Führung der Organisation.

Zentrale Funktionen strategischer Arbeit im öffentlichen Sektor

Darüber hinaus erfüllt Strategie-Entwicklung im öffentlichen Sektor weitere wichtige Funktionen:

1. **Verständigung & Identitätsbildung:** Strategieprozesse klären und machen explizit, wofür die Organisation steht und wie sie ihren Auftrag interpretiert. Diese eher ins Innere der Organisation gerichtete Funktion ermöglicht Kommunikationsprozesse unter Mitarbeitenden und Führungskräften. Strategie entwickelt so einen gemeinsamen Deutungsrahmen für Entscheidungen, sie schafft Sinn und fokussiert Aufmerksamkeit.
2. **Legitimation:** Eine klare Strategie begründet den Ressourceneinsatz gegenüber Zuwendungsgebern und demonstriert professionelles Management. Strategische Arbeit dient gerade im öffentlichen wie Dritten Sektor auch dazu, die eigene Existenz und den Ressourceneinsatz gegenüber relevanten Anspruchsgruppen nachvollziehbar zu begründen und somit weitere Zuwendungen zu ermöglichen.
3. **Politische Taktik:** Strategie bündelt Kräfte, schärft das Profil und identifiziert Einflussmöglichkeiten. Dies ist besonders relevant für Organisationen, die stark politisch geprägt oder beeinflusst sind, parteinah oder aktivistisch agieren.
4. **Resilienz & Anpassungsfähigkeit:** Strategie kann genutzt werden, um veränderte Umwelten zu sondieren, Ressourcen flexibel und gezielt einzusetzen und die Organisation stetig an ihre veränderte Umwelt anzupassen. So bleiben Organisationen auch bei massiven Veränderungen handlungsfähig.

Strategie als Verantwortung

Strategiearbeit ist kein Selbstzweck, sondern kollektive Sinnstiftung und Steuerungsinstrument. Wird Strategiearbeit bewusst und gezielt (und gerne auch schlank) in die Organisation integriert, kann sie entlasten, fokussieren und orientieren. Auch wenn es kontraintuitiv erscheint, in Krisenzeiten Ressourcen dafür zu investieren: Sie ist ein zentraler Hebel, um im Umgang

mit Krise und Unsicherheit Handlungsfähigkeit zu bewahren. Sie ist **Möglichkeit des Sensemaking, zur Positionierung oder auch zur Organisationssteuerung**. Strategie bedeutet Verantwortung: für das, was getan wird, und für das, was bewusst ausgelassen wird.

Welchen Nutzen und welchen Preis die vier Strategie-Funktionen mit sich bringen und welche typischen Instrumente sich jeweils in den Funktionen verorten lassen, lesen Sie in Teil 2 dieser Reihe. Teil 3 schließt die Mini-Serie ab mit einem Blick auf die Umsetzung von Strategie – wie lässt sich die Strategie-Umsetzungsschwelle nehmen, wie kann Strategie zum Steuerungsinstrument für die Führung öffentlicher Organisationen werden?



Katja Schneider-von Deimling

ist Beraterin und Mediatorin bei artop. Sie bildet zu Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor aus, berät diesen seit vielen Jahren und hat eigene Berufs- und Führungserfahrung in Kultur, Politikberatung und Wissenschaft.



Franziska Diehl

ist Beraterin für Organisationsentwicklung, Strategie, Führung und Interne Beratung. Sie verbindet ihre Beratungspraxis mit langjähriger eigener Berufserfahrung in der Bundesverwaltung sowie in Kulturorganisationen und Stiftungen.

www.artop.de

Sie sind interessiert Strategieentwicklung in Ihrer Organisation zu professionalisieren?

Kommen Sie zu unserem **Seminar „Strategieentwicklung im öffentlichen Sektor – Was ist wirklich wichtig? Von der gesetzlichen Aufgabe zur strategischen Ausrichtung in Verwaltung, NGOs und öffentlichen Einrichtungen.“**

Die Fortbildung zeigt, wie unter den Bedingungen öffentlicher Organisationen tragfähige, partizipative und wirksame Strategiearbeit gelingt – von der Klärung zentraler Begriffe bis zur Umsetzung im Organisationsalltag mit konkreten Instrumenten und Praxiseinblicken.

Quellen:

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (2009): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. München: Pearson Studium.

Moore, M. H. (1995): Creating Public Value. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nagel, Reinhard; Wimmer, Rudolf (2014): Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sun Tsu (2020): Die Kunst des Krieges. Hamburg: Nikol Verlag.

Weick, Karl E. (2000): Making Sense of the Organization.