

Reflexionen zur Strategie

Friedrich Stratmann

Strategie

=

*„a pattern
in a stream of decisions“*

Henry Mintzberg

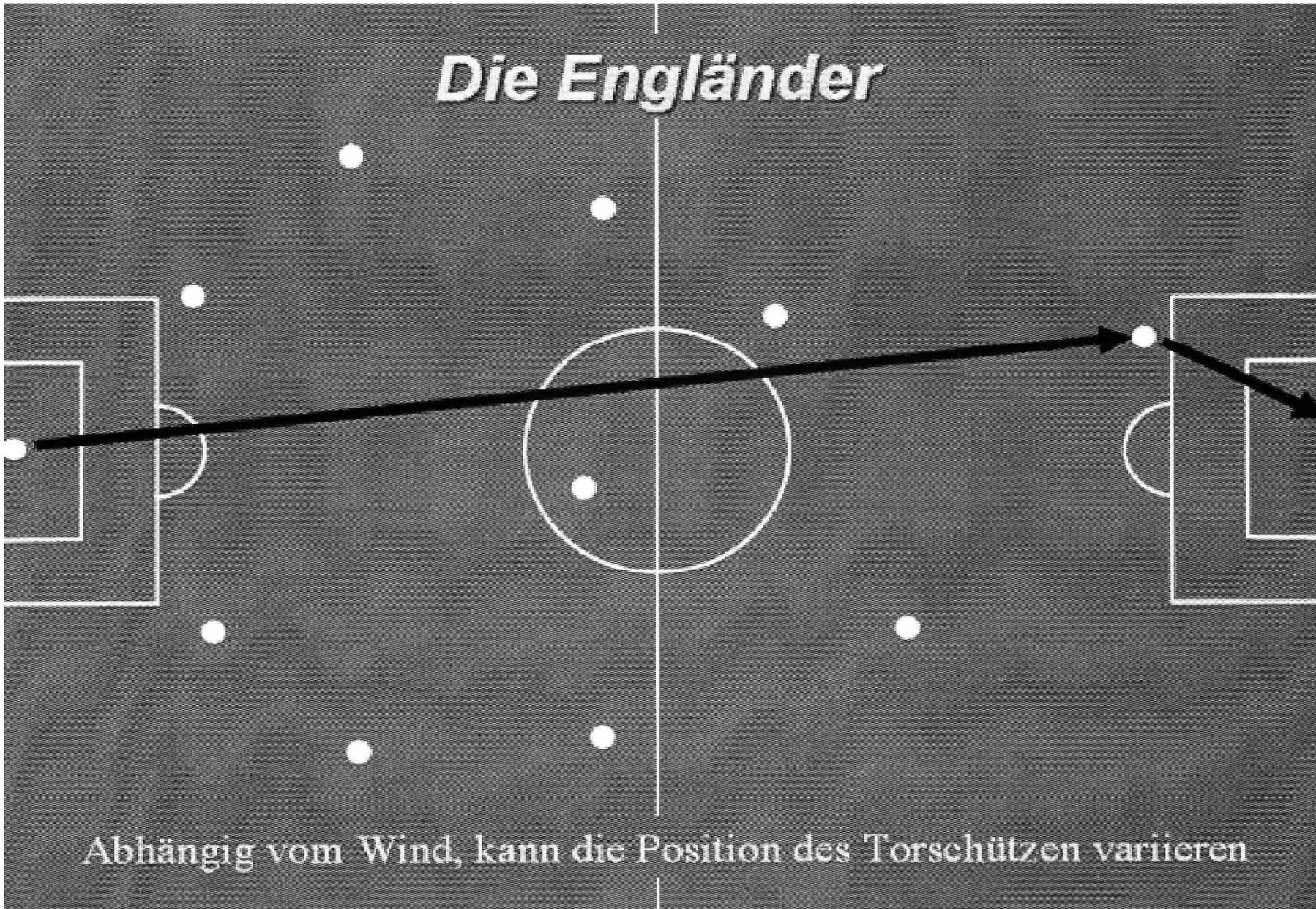
Kann man Strategien von Organisationen erkennen?

Kann man Strategien von Organisationen überhaupt planen?

Ergeben sich Strategien einer Organisation aus ihren Strukturen bzw. aus Strategien einzelner Akteure?

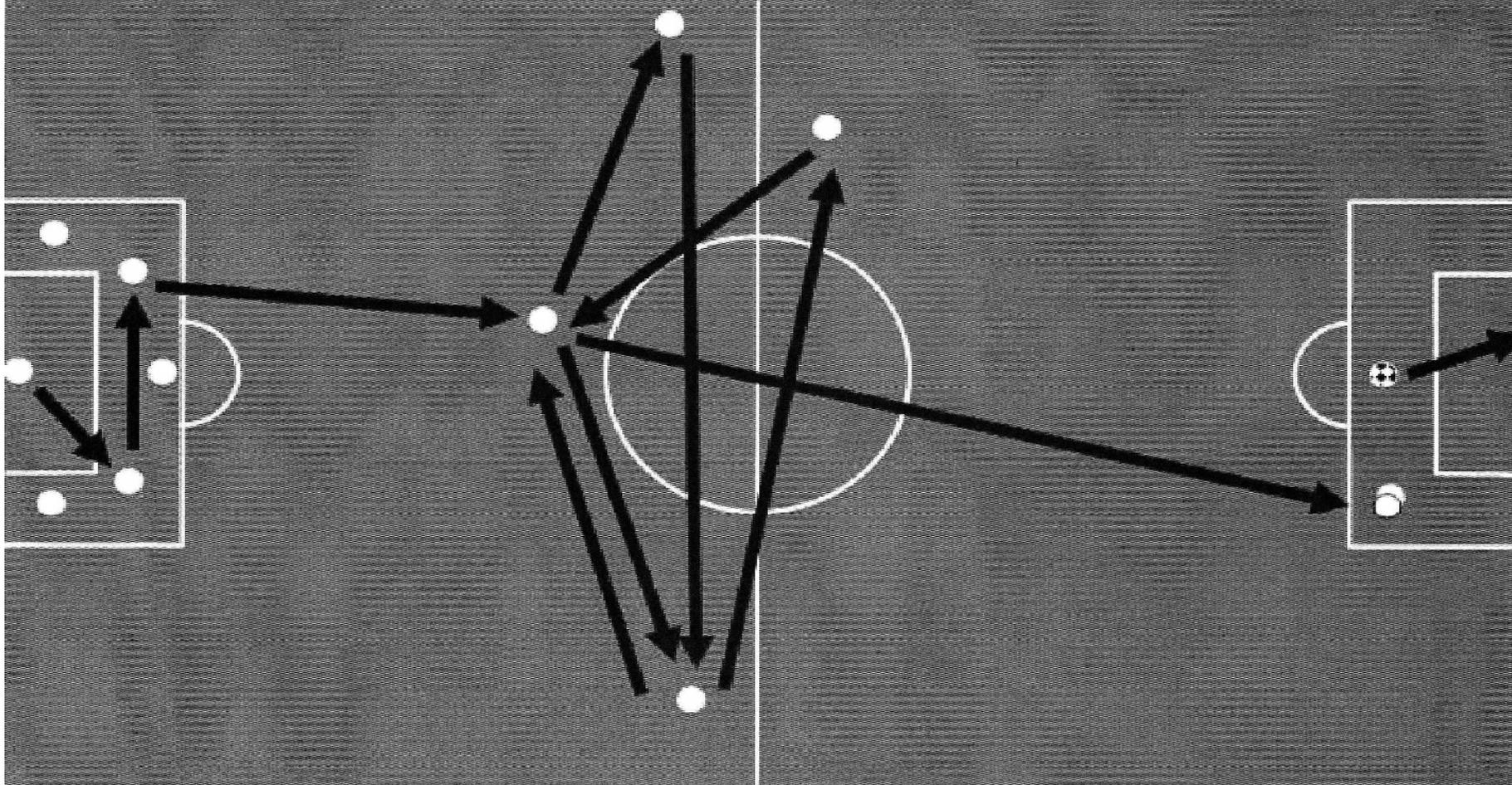
Resultieren Strategien von Organisationen aus Intuitionen einzelner Führungspersonen?

Die Engländer



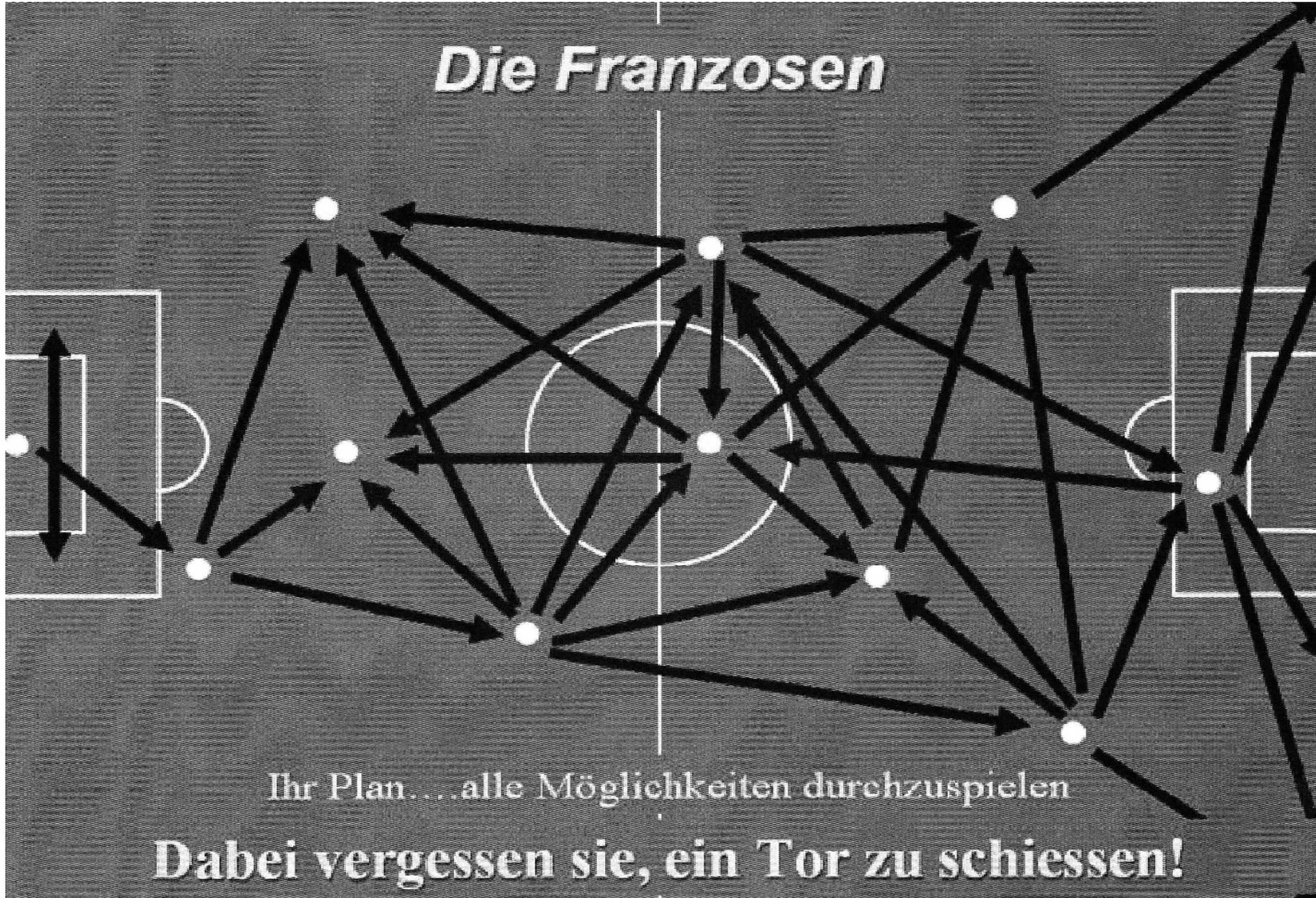
Abhängig vom Wind, kann die Position des Torschützen variieren

Die Italiener

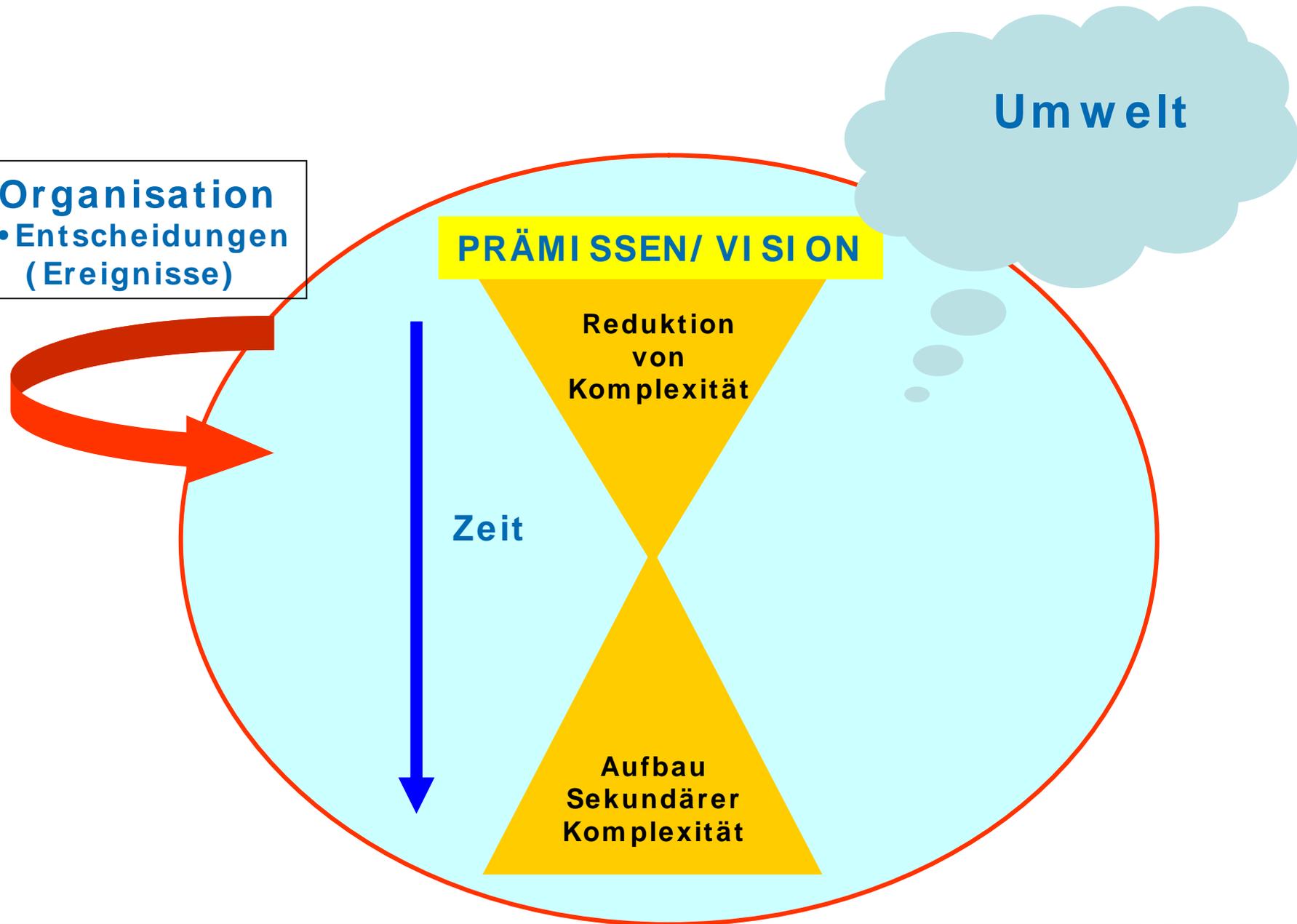


Abwehrriegel, keine Ideen im Mittelfeld, Tore nur durch Elfmeter

Die Franzosen



Organisation
• Entscheidungen
(Ereignisse)



Was benötigt eine erfolgreiche Strategie?

Orientierungsleistung

Generativität

externe Kompatibilität

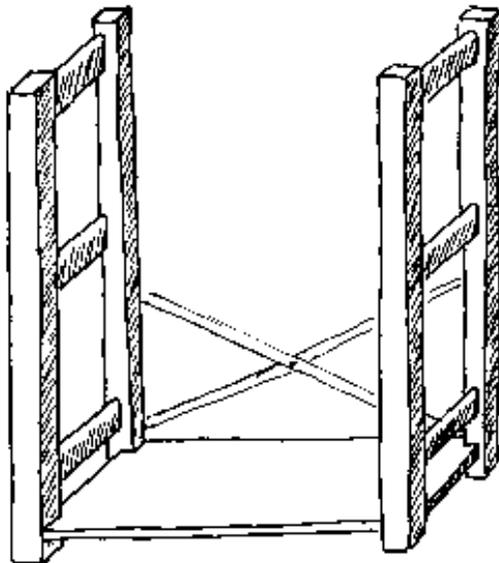
interne Kohärenz

Kriterien: Orientierungsleistung und Generativität

**Orientierungsleistung = Reduktion von
Komplexität = Ermöglichen bzw. Erleichtern
von Handeln**

**Generativität = Aufbau sekundärer Komplexität
= Erschließen von neuen Handlungspotentialen**

SPANNUNGSVERHÄLTNIS!!



Beispiele

2	St	Schalotten
1	St	Möhre
120	ml	ml Kühne Exquisit Aceto Balsamico di Modena
400	ml	Rotwein
	etwas	Lorbeer
	etwas	Nelke
	etwas	Piment
	etwas	Pfefferkörner

800	g	Rinderbraten zum Einlegen
1	TL	grobes Salz
1 1/2	TL	Lebkuchengewürz
2	EL	Speiseöl
200	ml	Brühe
12	St	weiche Backpflaumen
2	EL	Pflaumenmus
	etwas	Salz
	etwas	frisch gemahlener Pfeffer
	etwas	dunkler Saucenbinder
1	gl	Kühne Rotkohl (720ml)

Kriterium: Externe Kompatibilität

**Kompatibilität zur organisationalen Umwelt
(d.h. zu den gesellschaftlichen Strukturen)**

**Legitimation einer Strategie gegenüber
gesellschaftlichen Institutionen (Hochschule –
Staat – Öffentlichkeit)**

**Frage: Warum „fahren“ fast alle Hochschulen
bei der Umsetzung von Bachelor-Master
(sehr ähnliche) „Strategien“?**

Kriterium: Interne Kohärenz

Handlungsprozesse aus einer Strategie dürfen sich nicht blockieren

Kompatibilität der Strategie mit internen Normen, Regeln und Deutungsmustern

Widersprüche von Strategien muss die Organisation abfangen; wenn sie in die Lebenswelt von Akteuren eindringen, müssen sie dort ausbalanciert werden können

Hochschulbeispiel: Umsetzung von Bachelor-Master-Strukturen im Arbeitsalltag eines Hochschullehrers

Strategic plans are a lot like maps.

They animate and orient people.

Karl Weick 1995