



## QB 11 Qualitätswerkzeug Strategieentwicklung

LQW / März 2022

Im Bezug auf die Zukunft ist notwendig eine gewisse Unkalkulierbarkeit impliziert, denn Zukunft ist per definitionem das, was wir heute noch nicht kennen können. Trotzdem gibt es methodische Vorgehensweisen, sich dieser unsicheren Zukunft zu nähern und strategische Entwicklungsziele zu entwickeln. Denn für das Neue gibt es im Gegenwärtigen durchaus Trends und Anzeichen.

Wenn Sie sich dem Neuen, dem Zukünftigen zuwenden, dann werden Sie die Erfahrung machen, dass Sie Entscheidungen zur Vorbereitung auf mögliche Situationen treffen müssen, die so eintreten könnten, wie Sie vermuten, aber eben auch ganz anders, als Sie heute denken. Strategische Entscheidungen werden also grundsätzlich auf der Basis einer unvollständigen Informationslage getroffen; sie sind deshalb besonders riskant. Um das Risiko falscher Entscheidungen, die für Organisationen erhebliche Konsequenzen haben können, zu verringern, gibt es ein geordnetes Verfahren der Strategieentwicklung (vgl. dazu Kap. 2). So gelingt es, wenigstens etwas Sicherheit im unsicheren Gelände zu gewinnen.

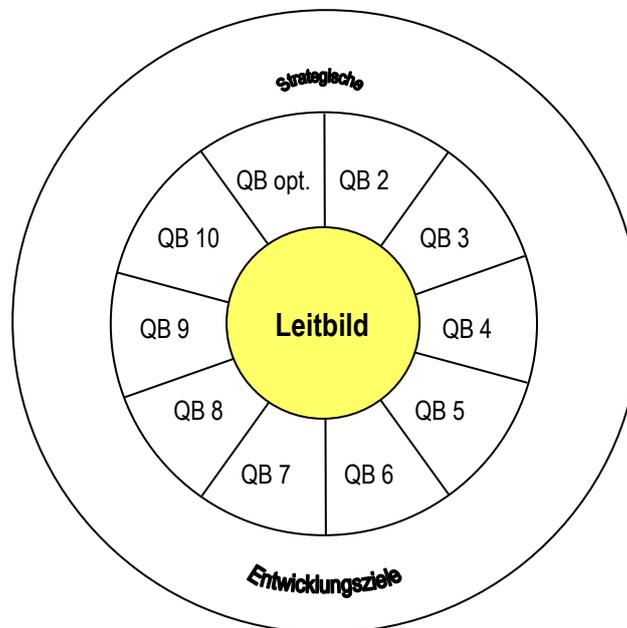
### **1. Wie kommt man zur Liste der für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen?**

Während man nach der Erarbeitung des Leitbildes in den verschiedenen Qualitätsbereichen 2 bis 10 an der Erreichung der dort definierten Anforderungen arbeitet, führt man parallel einen Ideenspeicher. In diesen kommen unsortiert alle die Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen, die man jenseits der LQW-Anforderungen oder über diese hinaus noch realisieren möchte. Alle aufgelisteten Vorschläge des Ideenspeichers ergeben automatisch die Dokumentation der Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen, die in der zweiten Anforderung des QB 11 verlangt wird.

Diese einzelnen Vorschläge für Qualitätsverbesserungen werden im nächsten Schritt geclustert. Dadurch entstehen Häufungen, die mit Überschriften versehen werden können. Diese Cluster deuten auf größere Bereiche, in denen die Organisation verändert werden muss, um zukunftsfähig zu bleiben. Aus diesen Clustern können später unter Rückbezug auf die dann aufgestellte Gesamtstrategie strategische Entwicklungsziele aufgestellt bzw. die Qualitätsziele können den strategischen Entwicklungszielen zugeordnet werden. Hierbei können einzelne Ideen auch wegfallen, weil sie sich im Hinblick auf die neue Strategie als nicht mehr relevant herausstellen.

Der Weg von der Erstellung des Leitbildes über die Arbeit in den Qualitätsbereichen 2 bis 10 mit der dabei erfolgenden Auflistung weitergehender Qualitätsverbesserungsvorschläge in einem Ideenspeicher hin zu den strategischen Entwicklungszielen ist in der folgenden Abbildung noch einmal grafisch dargestellt.

Grafik: Von den einzelnen Qualitätszielen zu den strategischen Entwicklungszielen



## 2. Wie kommt man zu einer Zukunftsstrategie?

### 2.1. Reflexion der Vorannahmen und Voraussetzungen

Bevor die eigentliche Strategiearbeit beginnt, ist es wichtig, sich mit den eigenen *mentalen Modellen* auseinander zu setzen, d.h. mit den impliziten Grundannahmen, die das Alltagshandeln leiten. Das Denken und Handeln in nicht hinterfragten Routinen steht der Entwicklung von Zukunftsfähigkeit im Wege. Neues beruht wesentlich auch auf neuen Denk- und Praxisformen, auf neuen Spielregeln, mit denen man seinen Beitrag für die Branche unterlegt.

Der zweite Schritt besteht darin, dass man sich in der Organisation gemeinsam seiner *Werte* und *Zukunftsvisionen* vergewissert, diese prüft, ob sie für die weitere Zukunftsplanung noch tragfähig sind, und ggf. modifiziert und veränderten Bedingungen anpasst.

### 2.2. Umweltanalyse

Da Organisationen Leistungen für ihre Abnehmerumwelt erbringen, beginnt man diesen Prozess zunächst mit einer *Umweltanalyse* - üblicherweise unter folgenden Gesichtspunkten:

- politische Veränderungen
- wirtschaftliche Veränderungen
- technologische Veränderungen

- soziokulturelle Veränderungen
- ökologische Veränderungen
- Veränderungen der Kundenbedürfnisse und Marktbedarfe
- Veränderungen der Wettbewerbs- und Kooperationsbedingungen

Trends und Anzeichen für diese Veränderungen können auf Zukunfts- bzw. Entwicklungsworkshops im Mitarbeiterkreis der Einrichtung gesammelt und bewertet werden. Die Bewertung kann sich an der Unterscheidung orientieren, ob es sich bei den gesichteten Veränderungen eher um Chancen oder um Bedrohungen handelt.

Im Vorfeld des Zukunftsworkshops kann auch relevante Literatur gesichtet und für die Teilnehmenden des Workshops aufbereitet werden.

#### Beispiel:

Eine **Umweltanalyse** der Weiterbildungslandschaft könnte neben vielen anderen möglichen Beobachtungen zum Beispiel zu folgenden zentralen Tendenzen führen:

Wichtige *politische Veränderungen* sind in einer zunehmenden Europäisierung der Bildungspolitik festzustellen. In Bezug auf die Weiterbildung in Deutschland kann man davon ausgehen, dass die Privatisierung fortschreitet. Der Staat zieht sich aus der Regelfinanzierung der Weiterbildung immer mehr zurück und steuert gezielt über wechselnde Programme und Projektausschreibungen. Wettbewerb und Kooperation wirken in der Weiterbildung einerseits verunsichernd, andererseits aber auch leistungssteigernd. Die Erwachsenenbildungsgesetze sind entsprechend novelliert. Anforderungen nach Qualitätsentwicklung und externer Evaluation werden immer wichtiger und erhalten Eingang in alle Weiterbildungsgesetze der Länder. Die Weiterbildung trifft auf öffentliche Partner, die durch neue Steuerungsmodelle reformiert sind, ihre Ressourcen dezentral verwalten und über public private partnership auf leistungsfähige Anbieter setzen.

Relevante *wirtschaftliche Veränderungen* sind vor allem darin zu entdecken, dass der Rohstoff Wissen weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die gesamte Ökonomie wird wissensabhängig. Die sogenannte TIME-Branche (Technologie, Information, Multimedia und Entertainment) und der Dienstleistungssektor wachsen weiter. In den modernen Unternehmen nehmen der Zwang und die Notwendigkeit zu Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Kommunikation zu. In der Vielfalt und Komplexität der Märkte werden Marken immer wichtiger; die Kunden orientieren sich stärker am Image eines Unternehmens bzw. eines Produktes als an konkreter Erfahrung, die bei der wachsenden Anzahl und Differenzierung der Produkte kaum noch systematisch selbst gemacht werden kann. Das gilt besonders für Bildungsdienstleistung, deren Qualität erst nach dem Kauf und nach der Nutzung beurteilt werden kann.

*Technologische Veränderungen* verwissenschaftlichen unaufhaltsam alle Arbeit und den gesamten Alltag. Nur noch niederwertige Tätigkeiten können ohne Computer ausgeübt werden. Die kommunikationsmedialen Geräte sind multifunktional, immer kleiner und immer leistungsfähiger; die Generationsfolge der Geräte wird noch kürzer. Die Maschinen loggen sich über »wire less« selbständig in die entsprechenden Netze ein. Der Mensch ist immer online. Dabei wächst der Informationsmüll ins Unermessliche. Die menschliche Fähigkeit, bedeutsame Informationen zu selektieren und zu verarbeiten, wird deshalb immer wichtiger. Die Schnelligkeit, mit der sich die technologischen und wirtschaftlichen Bedingungen verändern, gerät immer stärker in

Gegensatz zu den zeitlichen Bedingungen substanzieller Bildungsarbeit, da Lernen langsamer vonstatten geht und Lernsubjekte Entwicklungszeit brauchen.

*Soziokulturelle Veränderungen* machen Deutschland zum multiethnischen Einwanderungsland. Schnelligkeit, Mobilität und Flexibilität werden zu Bedingungsfaktoren der Realisierung eines einigermaßen erfolgreichen Lebens. Gesellschaft zersplittert in immer mehr sich ständig wandelnde Milieus. Die Kluft zwischen Modernisierungsgewinnern und -verlierern wird größer. Die gesellschaftliche Konkurrenz wird härter; Gewalt und Kriminalität nehmen zu. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sind fließend geworden; Normalarbeitsverhältnisse haben sich aufgelöst. Das Bedürfnis, Berufs- und Familienleben vereinbaren zu können, nimmt zu. Die Erlebnisorientierung steigt ebenso wie der Sinnbedarf der Menschen. Orientierungsschwierigkeiten wachsen ebenso wie die damit zusammenhängenden Bildungs- und Beratungsbedürfnisse.

Die *ökologischen Veränderungen* sind vor allem im Klimawandel zu sehen, der sich zu einer Klimakatastrophe auswächst. Fossile Rohstoffe werden knapp, die Umweltverschmutzung wächst und sauberes Trinkwasser wird vielerorts zum Problem. Die Ernährung großer Teile der Bevölkerung wird schlechter. Auf der anderen Seite legen besser situierte Schichten immer mehr Wert auf ökologisch einwandfreie Produkte. Hieraus entstehen Informations- und Bildungsbedürfnisse hinsichtlich Gesundheit und Ernährung. Die zunehmende Technologisierung des Lebens zieht auch neue ökologische Probleme in Form von Elektrosmog nach sich.

*Veränderungen der Kundenbedürfnisse und Marktbedarfe* folgen der fortschreitenden Individualisierung. Die Anspruchshaltungen der Teilnehmenden an Weiterbildung wachsen generell. Jeder besteht auf seinem persönlichen Nutzen und seinem spezifischen Zugang zum Wissen. Je weniger Antworten die Gesellschaft auf die Frage nach der individuellen Identität gibt, desto mehr stellen die Individuen diese Frage in allen möglichen und unmöglichen Zusammenhängen. Vor allem die Bildungsmotive werden individualistischer. Die Bedürfnisse nach Weiterbildung werden kurzfristiger und unstetiger. Weiterbildung hat ihre traditionellen Orte verlassen; sie findet überall statt - on the job, into the job, just in time, computer based online und on demand, selbstorganisiert und erzwungen.

*Veränderungen in den Wettbewerbs- und Kooperationsbedingungen* sind vor allem in der zunehmenden Privatisierung der Weiterbildung zu sehen. Eine unüberschaubare Zahl von Anbietern konkurriert auf den unterschiedlichsten Teilmärkten. Der Überblick – vor allem für Weiterbildungsinteressierte – wird immer komplizierter. Es gibt immer mehr freiberufliche Weiterbildner, Trainer, Coaches, Mediatoren und Berater. Gefragt sind Spezialisten für Spezialgebiete. Wirtschaftsunternehmen suchen aus Kostensenkungsgründen allerdings den Kontakt zu großen Anbietern, um Vermittlungskosten zu sparen und Rabatte aushandeln zu können. Die Schnelligkeit und Flexibilität der Anbieter wird immer wichtiger. Es gibt einen deutlichen Verdrängungswettbewerb. Das erkennbar Besondere, die unique selling proposition wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Trotz des zunehmenden Wettbewerbs werden die Kooperationsformen immer wichtiger – »coopetition« löst den Gegensatz von Kooperation und Konkurrenz tendenziell auf. Alle Weiterbildungsorganisationen müssen marktförmig und unternehmerisch handeln, auch wenn sie in Spezialfeldern staatliche Förderungen bekommen.

### 2.3. Organisationsanalyse

Im zweiten Schritt folgt eine *Organisationsanalyse*. Wir empfehlen dazu folgende Gesichtspunkte:

- Strukturen/Prozesse
- Leitung/Führung
- Personal
- Finanzen
- Geschäftsfelder
- Produkte/Leistungen
- Marketing/Vertrieb
- Organisationskultur

Die Organisationsanalyse sollte jeweils als Stärken-/Schwächenbewertung erfolgen, um vor allem von den bereits vorliegenden Erfolgsfaktoren und strategischen Kernkompetenzen profitieren sowie Entwicklungsbedarfe diagnostizieren zu können.

#### Beispiel:

Die Ergebnisse einer **Organisationsanalyse** hängen natürlich stark von dem Zustand der Weiterbildungseinrichtung ab, die sich analysiert. Folgende Beobachtungen wären aber unter vielen anderen denkbar:

Die *Strukturen und Prozesse* der Organisation müssen kunden- und ablaufforientiert modernisiert werden. Zu viel Hierarchie und starre Abteilungsorganisation verhindern schnelles, flexibles Reagieren in turbulenten Märkten.

Die Bedeutung von *Leitung und Führung* nimmt in dem Maße zu, wie Organisationen zunehmend kommunikativ gesteuert werden müssen. Allerdings gilt es, zunächst Managementkompetenzen zu erwerben, weil diese in der Erwachsenenbildung keine Tradition haben.

Die Kompetenzen des *Personals* müssen beständig an die veränderten und neuen Anforderungen angepasst werden. Die Weiterbildung der Weiterbildner wird immer wichtiger. Vor allem die Fähigkeiten in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsakquisition müssen systematisch auf- und ausgebaut werden. Aber auch die pädagogischen Kompetenzen sind aktuell zu halten

An das Management der *Finanzen* der Organisation werden höhere Anforderungen gestellt. Es geht nicht mehr nur darum, vorhandenes Geld gut zu verwalten. Mit unternehmerischem Denken und Handeln müssen Überschüsse erwirtschaftet werden.

Die *Geschäftsfelder* diversifizieren sich. Vor allem neue Geschäftsfelder müssen frühzeitig erkannt und besetzt werden. Alte Geschäftsfelder muss man auch aufgeben können, um Kapazitäten für Neues zu schaffen.

Auch bei den *Produkten und Leistungen* kommt es zu Diversifizierungsprozessen. Die Organisationen müssen sich entscheiden, ob sie sich spezialisieren oder eine breite Palette von Bildungsdienstleistungen anbieten wollen. Vor allem die Qualität muss weiterentwickelt werden.

Im *Marketing und Vertrieb* haben viele Weiterbildungsorganisationen immer noch Nachholbedarf. Es wäre denkbar, eigene Vertriebsabteilungen einzuführen und die Auftragsakquisition durch sogenannte Key-Account-Manager zu verbessern. Die *Organisationskultur* hätte sich vom traditionellen »Familien«-Betrieb zur professionellen Wissensorganisation zu wandeln. Der Kundennutzen (Customer Value) sollte der tragende Wert der Weiterbildungsorganisationen sein.

## 2.4. Formulierung einer Globalstrategie

Auf der Basis dieser beiden Analysen erfolgt drittens die Festlegung einer *Globalstrategie* bzw. einer *strategischen Gesamtpositionierung*, z.B. nach der Frage: Wie wollen wir als Organisation in Bezug auf die gesichteten Veränderungen in vier Jahren dastehen? Die Gesamtstrategie sollte zum Leitbild, zu den Unternehmenswerten und sofern vorhanden auch zur Vision in Beziehung gesetzt werden.

Dazu können z.B. folgende resümierende Fragen gestellt werden:

- An welchen Werten und Visionen orientieren wir unser Handeln?
- Welche generellen Entwicklungstrends konnten wir in unserer Umweltanalyse feststellen?
- Wie entwickeln sich die Bedürfnisse und Interessen unserer Kunden, welche neuen/veränderten Bedürfnisse konnten wir ausmachen?
- In welche Richtungen entwickeln sich unsere Wettbewerber?
- Welche zentralen Entwicklungsbedarfe haben wir für unsere Organisation und deren Beschäftigte erkannt?

### Beispiel:

Zum Beispiel könnte eine Weiterbildungsorganisation, auf die die exemplarischen Umwelt- und Organisationsanalysen zutreffen, für sich folgende *strategische Positionierung* formulieren:

Wir wollen eine professionelle Wissensorganisation werden, die sich durch die interne Ausrichtung auf strategische Geschäftsfelder flexibel in wandelnden Märkten bewegen kann. Es ist unser strategisches Globalziel, von staatlichen Förderungen unabhängiger zu werden und zunehmend unternehmerisch Überschüsse zu erwirtschaften. In den von uns besetzten Geschäftsfeldern wollen wir in unserer Region die Besten sein.

Schließlich wird die Globalstrategie zu konkreten *strategischen Entwicklungszielen* »heruntergebrochen«. Jetzt gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder die Entwicklungsziele werden selbst »smart« formuliert, will heißen: spezifisch, messbar, aktivitätsorientiert, realistisch und terminiert. Man kann aber auch allgemeine Zielformulierungen mit selbstgewählten Indikatoren unterlegen, die ähnlich wie die anderen Anforderungen der LQW-Qualitätsbereiche formuliert sind (vgl. hierzu die LQW-Arbeitshilfe QB 11 Strategische Entwicklungsziele).

Später werden aus der formulierten Strategie Ziele und *Maßnahmen* abgeleitet, die umgesetzt, evaluiert, ggf. nachgebessert und in der Organisation abgesichert werden. Diese weiteren Schritte der Strategieumsetzung sind allerdings nicht Teil der LQW-Anforderungen in QB 11 (Strategische Entwicklungsziele), die im Selbstreport bereits

erfüllt sein müssen. Bei der Umsetzung der Ziele geht es um die Zeit nach dem Abschlussworkshop bis zur Retestierung, also um die nächsten vier Jahre.

Der Prozess der Strategienentwicklung ist auf der folgenden Seite noch einmal als Grafik dargestellt.

## Grafik: Vorgehen beim strategischen Management

