



## **Strategische Planung in Regionen**

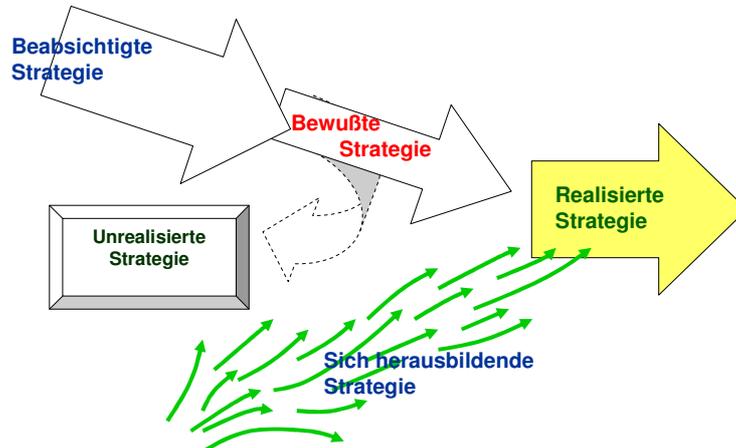
Innovative Werkstatt  
7./8. November 2006

Leo Baumfeld

***Wir können nicht wissen, was wir  
durch unser Tun bewirken,  
aber wir müssen so tun,  
als ob wir es wüssten.***

***Nach Carlos Castaneda, Kalkulierte Torheit***

## Alles Leben ist Selektion!



Nach Henry Mintzberg

## Formen der Strategiefindung

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	Formen der Strategiefindung	
	implizit	explizit
«Außerhalb» der Organisation bzw. als Vorgabe für den Managementprozess	Intuitive Entscheidungsfindung	expertenorientierte Ansätze
Leistung des Systems und des Managementprozesses	evolutionäre Strategien	Strategiereflexion als gemeinschaftliche Führungsleistung

Nach Wimmer und Nagel

## Wege zu einer regionalen Strategie

<b>Entwicklungsmuster</b>	Strategisches Streben			
	Strategisches Driften			
	Operatives Driften			
		„Intime“ Runde	gezielte Beteiligung	offene Beteiligung
		<b>Beteiligungsmuster</b>		

## Die Funktion von regionalen Strategien

- Sich der eigenen Möglichkeiten bewusst werden
- Wahlmöglichkeiten eröffnen
- Attraktive Zukunftsbilder bündeln Energien
- Unterscheidungen von HEUTE zu MORGEN und WIR und die ANDERE erhöhen die Eigenreflexivität
- Erfolge (Plan – Erfolg) heben die Identität und fördern Zuversicht in eigene Zukunftsfähigkeit

## Die Funktion von regionalen Strategien

- ... und sie sind Grundlage zur die Förderung interessanter Projekte

## Die drei Zugänge zur Strategie

Was wollen wir erreichen?

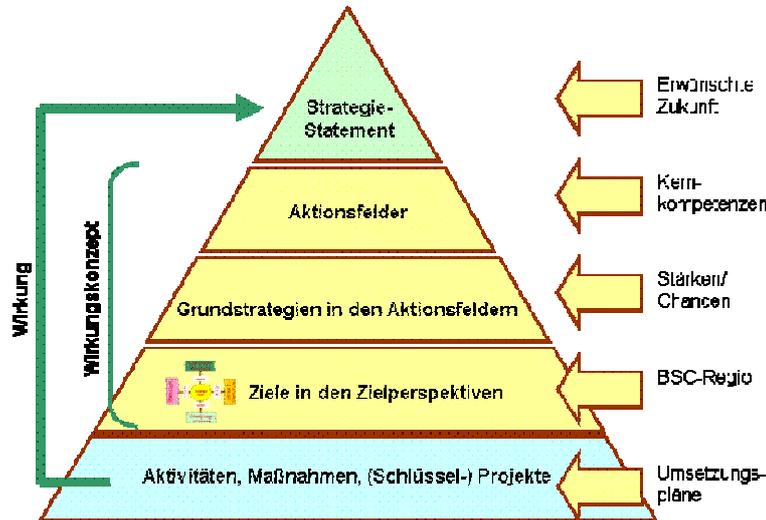
Wie wollen wir es erreichen?

Positio-  
nierung

Strategische  
Wege

Steuerung und  
Qualitätssicherung

Wie stellen wir sicher, dass wir es erreichen?  
Wie stellen wir sicher, dass wir strategisch denken?



## Grundprinzipien der Herangehensweise

- Wertschätzen, was IST
- Aber das Bisherige in Frage stellen: „Setzen wir die richtigen Aktivitäten?“
- Die „strategischen Lücken“ finden: „Was passiert, wenn nichts passiert?“
- Mit strategischen Instrumenten Informationen gewinnen
- Die zentralen strategischen Annahmen vergemeinschaften
- Die passenden AkteurInnen und Partner gewinnen/mobilisieren

...aus dem  
Fenster  
der Region  
schauen!

## **Schritte und Instrumente zur Strategiefindung**

### **A) Informationen gewinnen**

- Die relevanten regionalen Daten erheben
- **SWOT – Analyse (oder deren Adaption)**
- Der Innovationskompass
- Szenariotechnik
- **Kernkompetenzen ermitteln**



### **B) Aktionsfelder ableiten**

## **Schritte und Instrumente zur Strategiefindung**

### **C) Grundstrategien in den Aktionsfeldern finden**

- Zugänge zu den Grundstrategien bewusst machen
- Trends und Zukunftsfähigkeit einschätzen
- Den „Strategiewürfel“ anwenden
- Die „Hebelwirkungen“ für jedes Aktionsfeld ermitteln



### **D) Die Grundstrategien ableiten**

## **Schritte und Instrumente zur Strategiefindung**

### **E) Das Strategiestatement formulieren**

#### **Resonanzen und Abstimmungen**

- Projektideen sammeln und deren Beitrag zur Grundstrategie einschätzen
- Expertise einholen
- Abstimmen der Grundstrategien und Schlüsselprojekte mit übergeordneten Systemen (Großregion, Land, DM, ...)

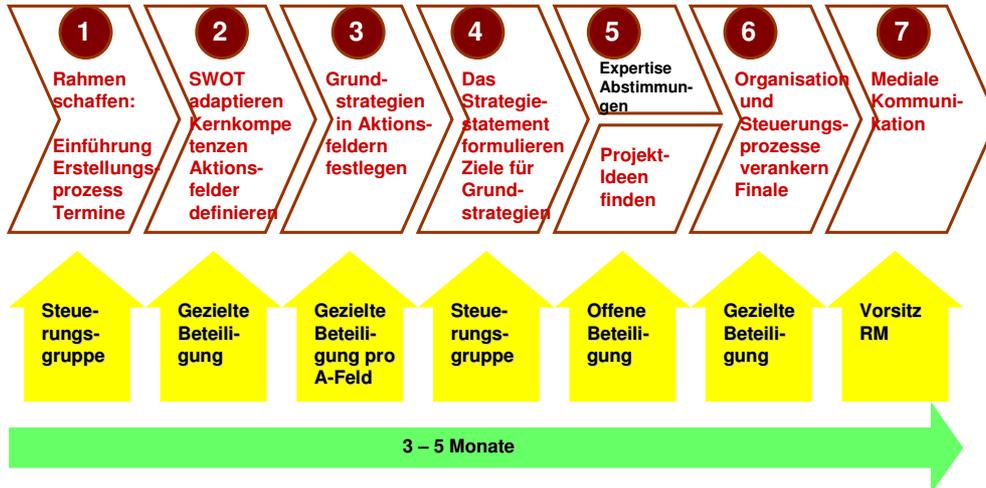


## **Schritte und Instrumente zur Strategiefindung**

### **F) Die Ziele oder erwünschte Resultate für die Grundstrategien formulieren**

### **G) Maßnahmen (Projekte) planen**

## Architektur der Strategieentwicklung



## Akteurskonstellationen

- Die Beteiligung zur Strategiefindung
- Anwendung des Stabilitätsgesetzes für die Aktionsfelder
- Umsetzung ausdifferenzieren

## **Die Beteiligung zur Strategiefindung**

- „Intime Runde“  **Steuerung**
- Gezielte Beteiligung  **Leidenschaft, Expertise, Netzwerker**
- Offene Beteiligung  **Repräsentanz, Integration**

## **Anwendung des Stabilitätsgesetzes**

**Anwendung vor allem beim Ermitteln der Grundstrategie für die Aktionsfelder**

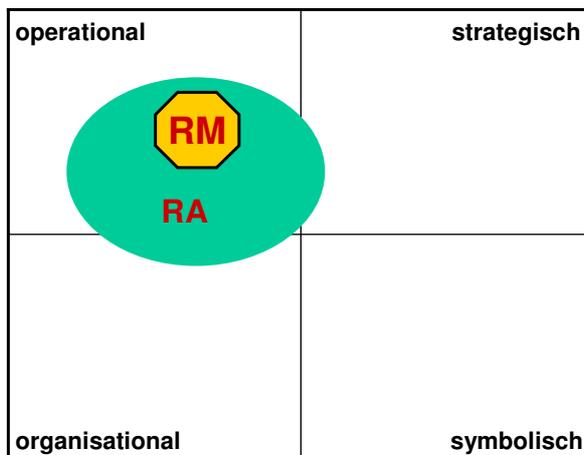
**Es besagt, dass Stabilität zu einem Thema oder Aktion erst dann gegeben ist, wenn mindestens drei Personen – die miteinander auch gut können – sich einer Sache annehmen.**

**Ohne diese Personen findet (zumindest) der Ersttermin nicht statt.**

**Die vier Bereiche des regional Governance**

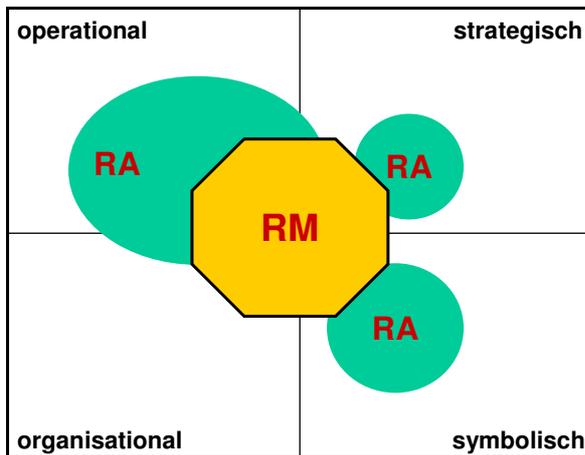
<p><b>operational</b></p> <p>Entwicklungsprojekte umsetzen</p>	<p><b>strategisch</b></p> <p>Entwicklungsprogramme umsetzen Analysen, Prioritäten, Strategien</p>
<p>Organisationale und Managementstrukturen Staff, Büro und Support Aufgabenverteilung, Funding und Finanzmanagement</p> <p><b>organisational</b></p>	<p>Gibt den anderen Bereichen Bedeutung durch Events, Markenbildung, Wettbewerbe, politische Botschaften, Verhalten der Leader, ...</p> <p><b>symbolisch</b></p>

Nach Lukesch und Payer



**Beginnphase**

Regionale Akteure tun etwas für die Region und leisten sich ein RM, das Aufbauarbeit leistet



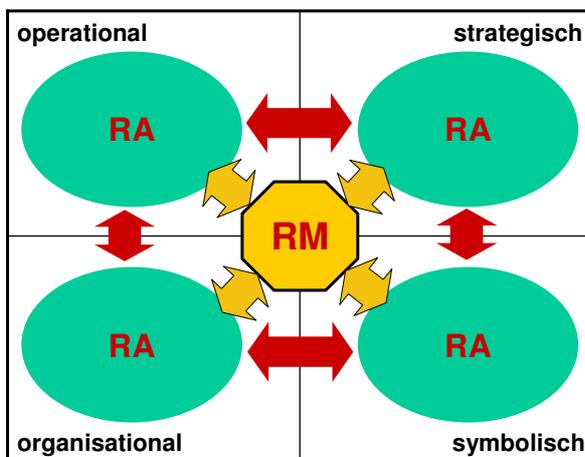
**Professionalisierung**

RM wird zum Kompetenzzentrum

RA-Interesse an Einzelprojekten

Gefahr:

- + Kostenintensiv
- + Entfremdung
- + Politische Einmischung



**Reife**

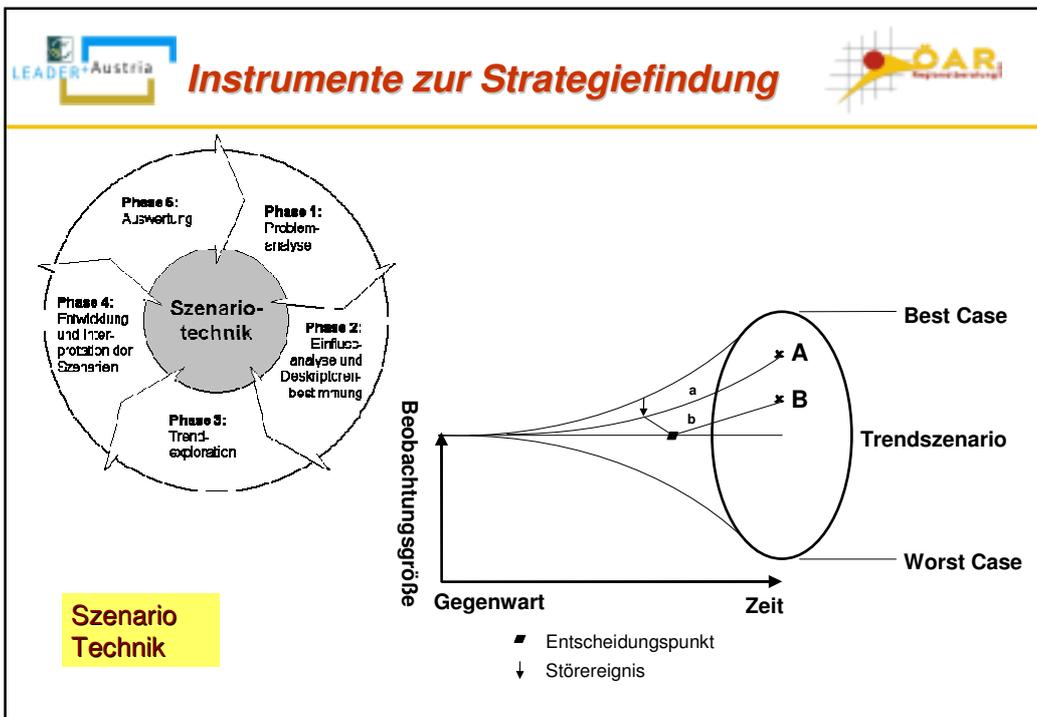
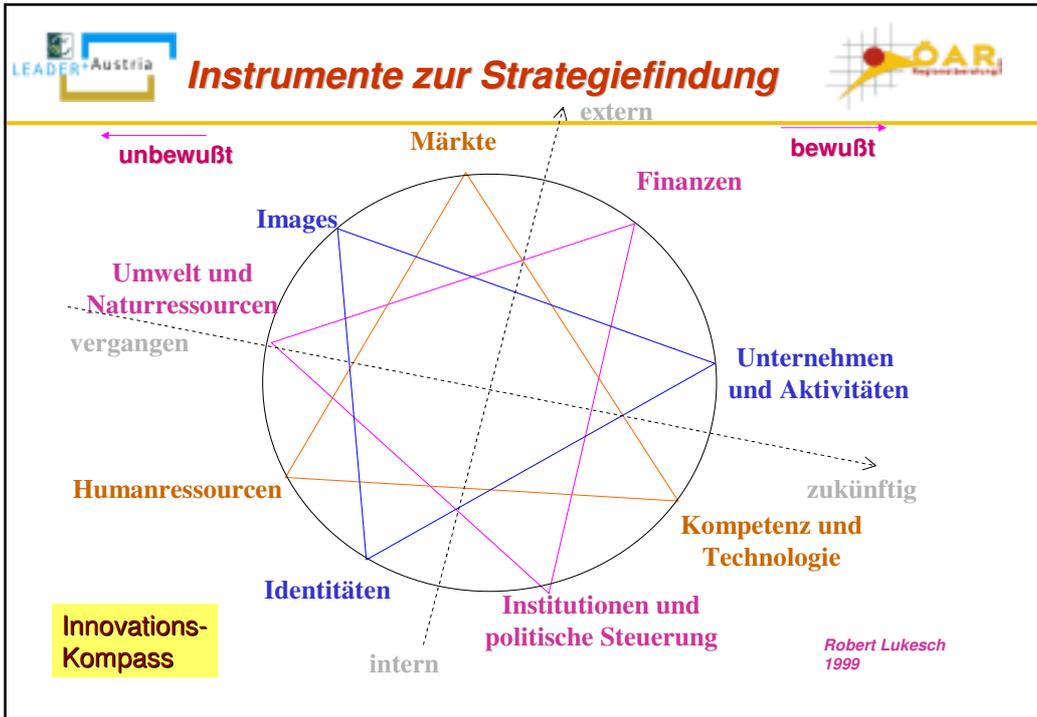
RM vernetzt, supportet, führt, damit RA (Institutionen) ihre Aufgaben wahrnehmen Können.

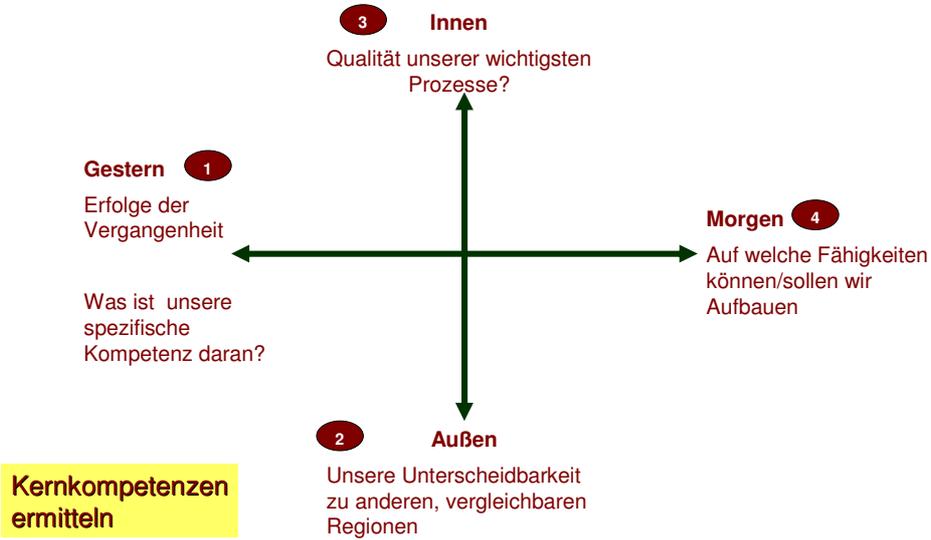
RA übernehmen permanente Aufgaben in allen vier Bereichen, Systeme zur Selbst-Steuerung, schlanke operative Struktur

# Instrumente zur Strategiefindung

Informationen gewinnen  
= die relevanten  
Unterscheidungen treffen

SWOT Analyse		<i>Instrumente zur Strategiefindung</i>	
		<b>Chancen (Zukunft, extern)</b>	<b>Gefahren (Zukunft, extern)</b>
<b>Stärken (Gegenwart, intern)</b>	<b>Stärken/Chancen-Strategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung der Chancen unter Einsatz der Stärken</li> <li>Expansionen/Investitionen</li> <li>Nutzung von Trends durch vorhandene Ressourcen</li> </ul>	<b>Stärken/Gefahren-Strategien</b>
	<b>Schwächen (Gegenwart, intern)</b>	<b>Schwächen/Chancen-Strategie</b>	<b>Schwächen/Gefahren-Strategie</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Abbau von Schwächen, um Chancen zu nutzen (Beispielsweise Abbau „strategischer Blindheit“, um reaktionsschneller zu sein und Chancen der Märkte nutzen zu können)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärken ausnutzen, um Risiken auszugleichen bzw. zu lindern</li> <li>Nutzung von Beziehungen, um Umfeldbedingungen zu beeinflussen</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwächen abbauen, um Risiko zu reduzieren</li> </ul>

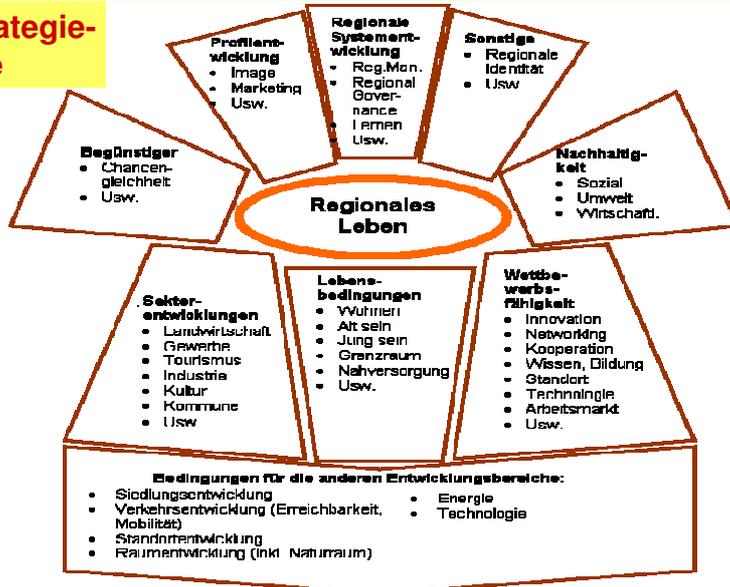




# **Instrumente zur Strategiefindung**

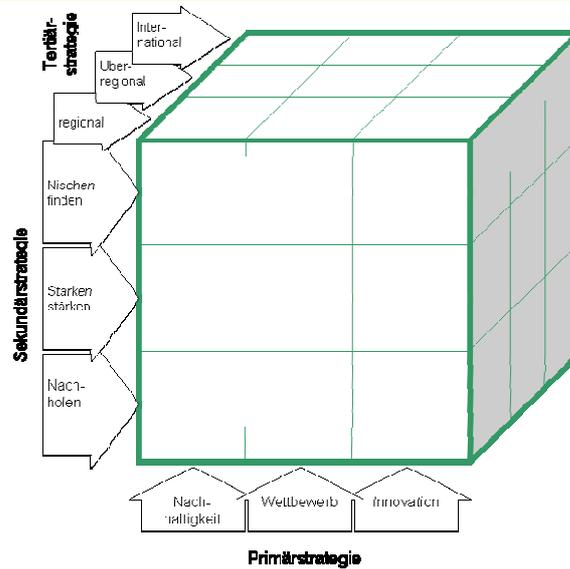
## **Grundstrategien entwickeln**

**Grundstrategiezugänge**



**Trends und Zukunftsfähigkeit des Aktionsfeldes**



**Der  
Strategiewürfel****Die Hebelwirkung  
für das Aktionsfeld  
nutzen**

**An welchen Stellen des Systems des Aktionsfeldes müssen wir ansetzen (entwickeln, investieren), um**

- mit (relativ) geringem Aufwand hohe Wirkung zu erzielen
- rasche Ergebnisse zu erzielen
- nachhaltige Wirkung zu erzielen?

***Ich wünsche viel Erfolg  
und danke für die  
Aufmerksamkeit!***

**Leo Baumfeld**

[baumfeld@oear.at](mailto:baumfeld@oear.at)

**+43/664/43 17 302**