



„Wenn nichts bleibt, wie es ist...“ – Strategiekompetenz für starke Unternehmen und resiliente Regionen

3. Regionalkonferenz Thüringer Bogen,

3.9.2026, Neustadt (Rennsteig)

Diana Paschek



„Strategie ist kein dicker Ordner, der im Schrank verstaubt. Strategie ist das, was Sie jeden Tag auf dem Hallenboden oder im Kundengespräch tun.“

Lassen Sie uns heute die Pläne entlarven, die nicht mehr funktionieren, und die Chancen finden, die Sie bereits nutzen!“



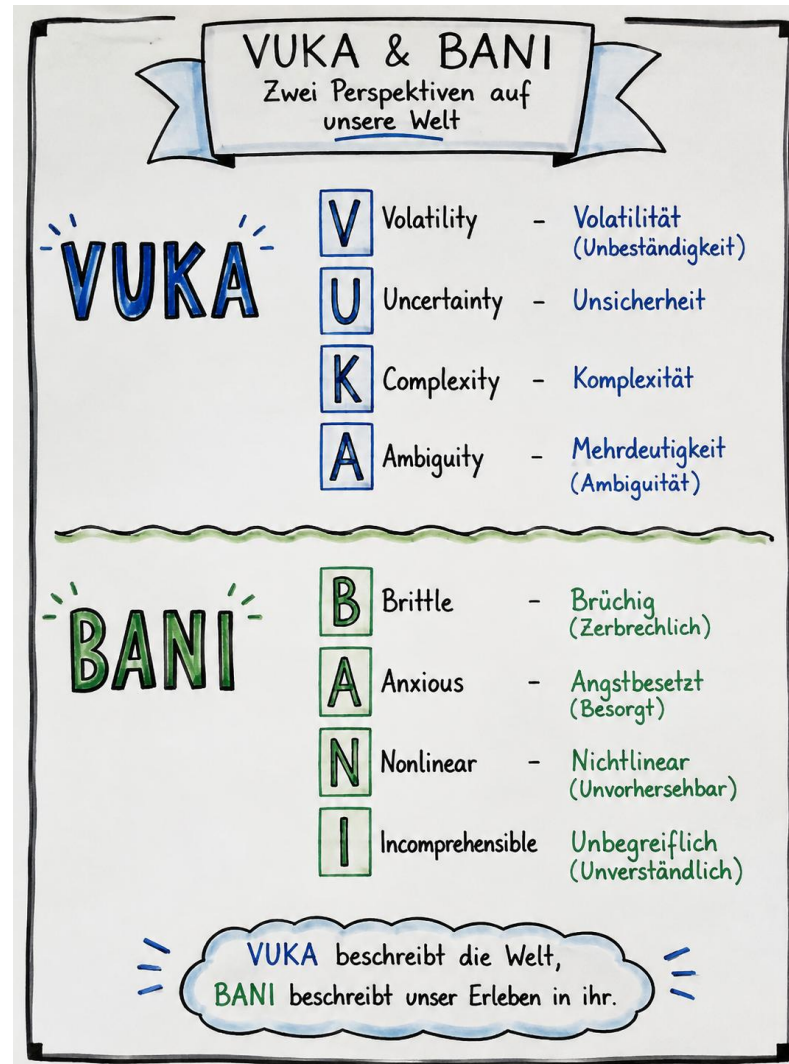
Erwartungshorizont des Workshops

Krisenfest werden heißt nicht, auf die nächste Krise zu warten.

危机

Der Workshop zeigt, wie Unternehmen und Regionen mit strategischen Denkmodellen Orientierung gewinnen, proaktiv Handlungsspielräume erschließen und Resilienz entwickeln können. Dabei wird auch deutlich: Kooperation und Kollaboration sind strategische Chancen.

In welcher Welt leben und arbeiten wir?





Strategie schafft Orientierung und hält lernfähig

Sie verbindet Ausgangslage, angestrebtes Ziel und den Weg dorthin. Als Leitbild schafft sie Klarheit für Entscheidungen – und wird durch Erfahrung kontinuierlich angepasst.

FÜNF BLICKWINKEL AUF STRATEGIE

- 01 PLAN** — Ziel und Weg
- 02 POSITION** — Platz im Umfeld und Wettbewerb
- 03 MUSTER** — Linie vieler Entscheidungen
- 04 PERSPEKTIVE** — gemeinsame Denkhaltung
- 05 LIST** — taktischer Zug

FÜNF FRAGEN FÜHREN ZUM HANDELN

- 01 WIE** — ist unsere Ausgangssituation?
- 02 WO** — wollen wir hin?
- 03 WOMIT** — kommen wir dorthin?
- 04 WAS** — setzen wir dafür ein?
- 05 WIE VIEL** — hat es uns gebracht?



Strategie schafft Orientierung und hält lernfähig



KLAR PLANEN · FLEXIBEL LERNEN · ZIELGERICHTET HANDELN

Strategie-Brille 1



EMERGENT STRATEGY nach Mintzberg

KERNIDEE: Strategie entsteht nicht nur durch Planung, sondern vor allem im Tun.
Aus vielen kleinen Schritten, Erfahrungen und Anpassungen entsteht mit der Zeit ein Muster.

INTENDIERTE STRATEGIE



Geplanter Kurs



STRATEGIE IM PROZESS



Viele kleine Entscheidungen, Experimente und Reaktionen im Alltag



EMERGENTE STRATEGIE



Entstehendes Muster der Strategie

WIE ENTSTEHT EMERGENT STRATEGY?



1. Aufmerksam beobachten

Signale und Chancen erkennen



2. Experimentieren und ausprobieren

in kleinen Schritten handeln



3. Lernen und anpassen

Erfahrungen nutzen



4. Muster erkennen

aus vielen Schritten entsteht Richtung



5. Strategische Ausrichtung weiterentwickeln

bewusst steuern und gestalten



MERKE:

Emergente Strategie bedeutet: flexibel bleiben, lernen, anpassen – und die Zukunft aktiv mitgestalten!

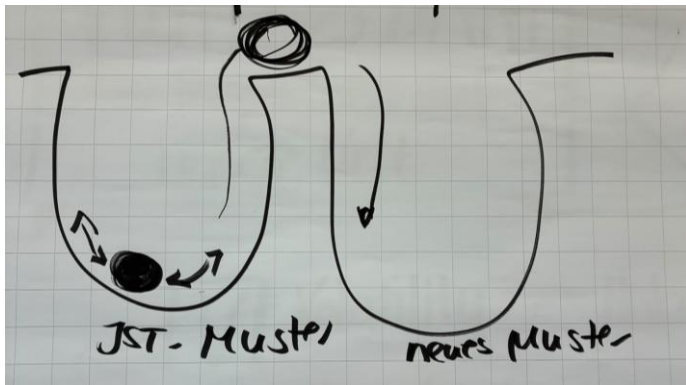
Strategie ist ein Prozess – kein Plan!

Strategisch lernen –
aus Erfahrung und Veränderung



— TN-Frage: Wann und wie gelingt Veränderung?

Altes Muster – Neues Muster



Strategisch lernen – aus Erfahrung und Veränderung

Erläuterung:

Veränderung in lebenden Systemen entsteht häufig dann, wenn Irritationen bisheriger Muster in ihrer Stärke, Häufigkeit oder ihrem Umfang zunehmen. Das System gerät dadurch zunehmend in Bewegung – es „schwingt sich auf“ – und erreicht einen Punkt, an dem die bisherigen Leitplanken und Rahmenbedingungen nicht mehr tragen oder verlassen werden können.

Das ist der Bifurkationspunkt – und damit zugleich die größte Chance für Veränderung. An diesem Punkt fühlt es sich allerdings nicht unbedingt gut an. Das Alte trägt nicht mehr zuverlässig, während das Neue noch nicht klar erkennbar ist. Man erlebt sich möglicherweise zwischen den Welten, verunsichert oder orientierungslos.

Genau hier entscheidet sich, in welche Richtung sich das System weiterentwickelt: Es kann eine „Rolle rückwärts“ in vertraute Muster geben – weil diese Sicherheit und Orientierung versprechen.

Es kann sich aber auch ein neues Muster entwickeln: ein anderes Verhaltensrepertoire, ein neues Mindset, eine veränderte Ausrichtung oder eine neue Form der Zusammenarbeit.

Die Führungsaufgabe dabei: Gerade am Bifurkationspunkt kommt Führung eine besondere Bedeutung zu. Führung muss in solchen Situationen nicht vorschnell das Neue vorgeben. Vielmehr gilt es, Orientierung zu geben, Unsicherheit auszuhalten, Lernprozesse zu ermöglichen und einen Rahmen zu schaffen, in dem Neues entstehen kann.

Merke: Führung ist vor allem auch Pädagogik und Psychologie!

Strategie-Brille 1



Töpfer – Metapher Minzberg

**Strategisch lernen –
aus Erfahrung und Veränderung**





Der ursprüngliche Plan (Intended Strategy)

■ DAS ZIEL

Honda will den US-Markt mit schweren, leistungsstarken Motorrädern erobern.

■ DIE REALITÄT

Die Motoren überhitzen auf den langen, schnellen amerikanischen Highways völlig.

■ DAS ERGEBNIS

Der ursprüngliche, starre strategische Plan scheitert komplett (Unrealized Strategy).





Der ungeplante Wendepunkt (Emergent Strategy)

■ DIE BEOBACHTUNG

Japanische Mitarbeiter nutzen privat kleine, wendige Super Cubs für alltägliche Besorgungen in L.A.

■ DER IMPULS

Amerikanische Kunden sehen die flinken Mopeds auf der Straße und wollen diese unbedingt kaufen.

■ DIE WEENDE

Die echte Erfolgs-Idee entsteht komplett ungeplant 'von unten' durch pragmatisches Handeln im Alltag.





Die gelebte Realität (Realized Strategy)

■ DIE REAKTION

Das Management wirft den alten Plan über den Haufen und fokussiert sich voll auf das Kleinrad.

■ DAS ERGEBNIS

Die Super Cub wird mit über 100 Millionen Einheiten das meistverkaufte Kraftfahrzeug der Welt.

■ DIE LEHRE FÜR THÜRINGEN

Nachhaltiger Erfolg entsteht fast nie durch starre Pläne, sondern durch flexibles Lernen in der Praxis!





Fünf Kräfte formen die gelebte Strategie



Strategie-Brille 1

In Austausch gehen: Ergebnis der 4
Gruppen Workshoprunde 1
Strategische Optionen entwickeln –
Orientierung und Handlungsoptionen

Unsere emergente
Strategie könnte lauten:

„fehler einsehen +
korrigieren.“

„Große Themen in kleine
Teile zerlegen + dann
system. abarbeiten.“

„Diversifikation“
+ Struktur-Änderung

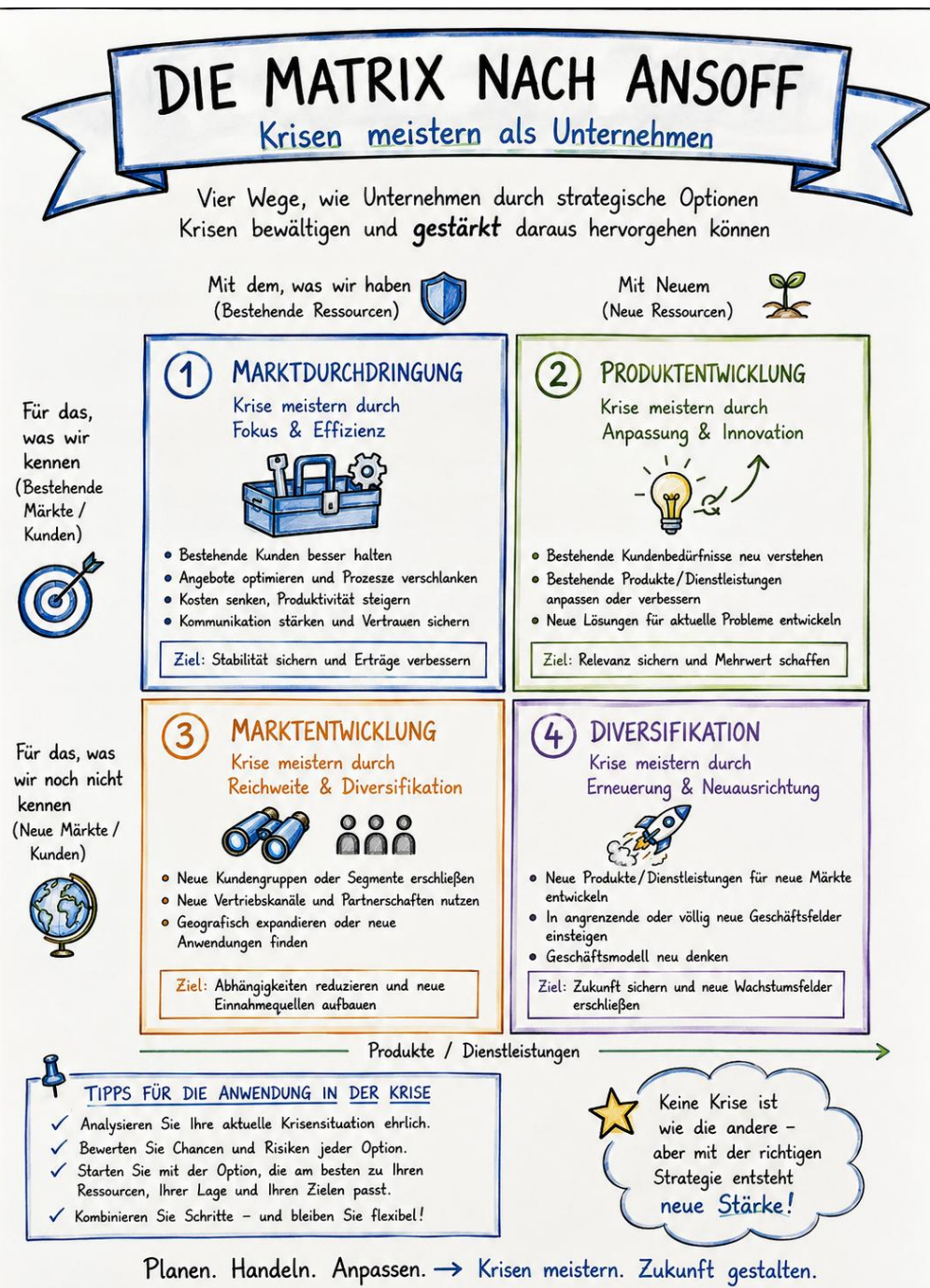
„Von Analysieren zum
Handeln kommen“
(Spielräume)



Strategie-Brille 2



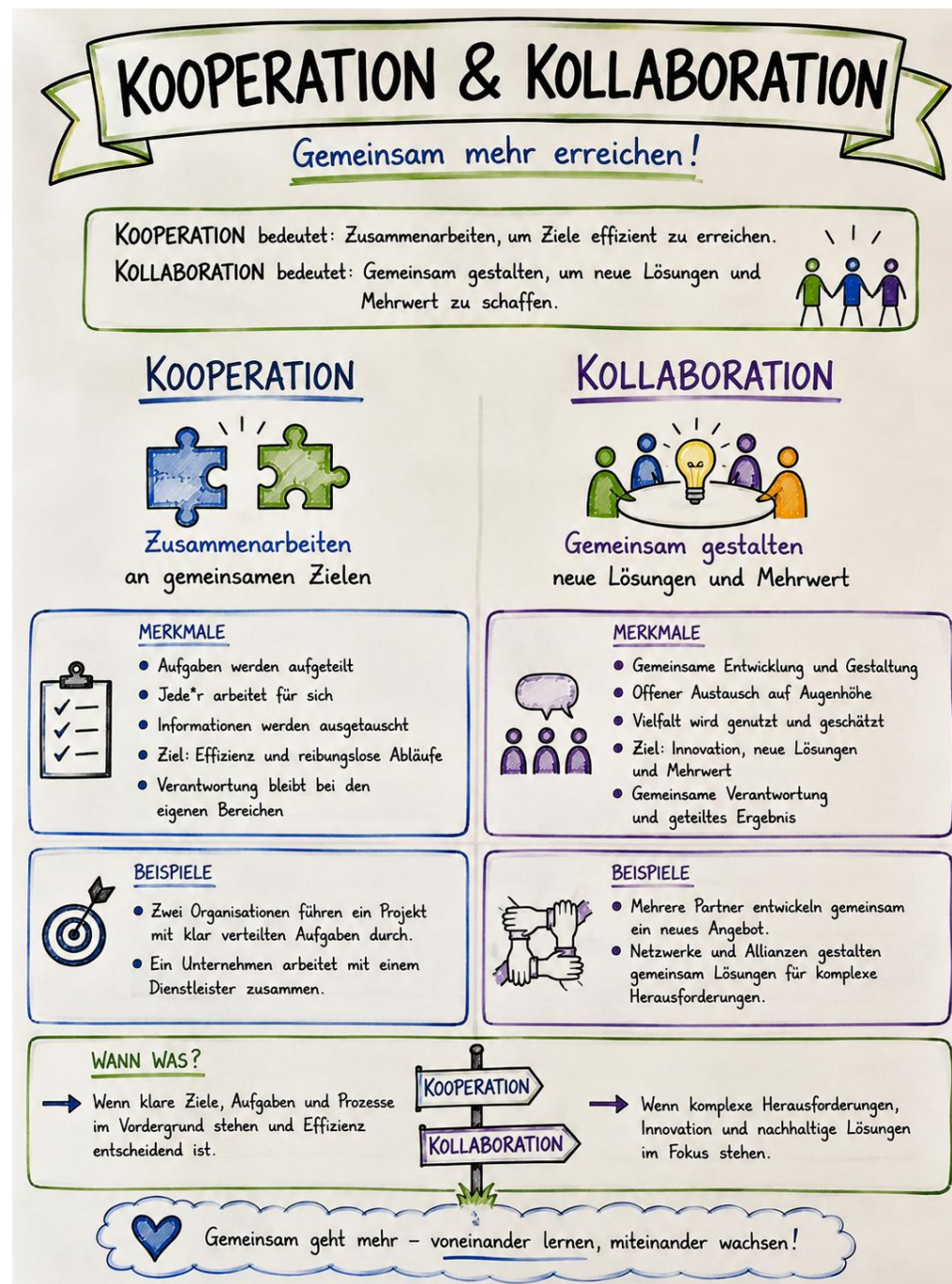
Strategische Optionen entwickeln – Orientierung und Handlungsoptionen



Strategie-Brille 3



**Strategisch verbinden –
Gemeinsam neue Handlungsspielräume
erschließen**



Die eigene Strategiekompetenz prüfen



Checkliste Entwicklung strategischer Führungskompetenzen

So entwickle ich effektiv meine strategischen Führungskompetenzen

So kann ich bei mir selbst checken, inwieweit ich diese strategischen Denk-, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeiten bereits entwickelt habe...

(Ampelsystem zur eigenen Kompetenz: **rot** - kaum entwickelt, **gelb** - hinreichend entwickelt, **grün** - exzellent entwickelt):

Tipps, was zu tun ist	Wie kann ein praktisches Vorgehen dazu aussehen?				Bemerkungen/Ideen/Fragen/Hinweise
Nimm eine globale Perspektive ein	Setze Dich regelmäßig mit unterschiedlichen Ideen und Standpunkten auseinander, indem du viel liest, Branchenkonferenzen besuchst und Dich mit Fachleuten aus verschiedenen Bereichen austauschst.				
Übe die Planung von Szenarien	Nimm regelmäßig an Übungen teil, bei denen es darum geht, Dir verschiedene Zukunftsszenarien vorzustellen und Strategien zu entwickeln, wie Du sie bewältigen kannst.				
Verbessere deine analytischen Fähigkeiten	Entwickle Deine Fähigkeit, komplexe Daten zu interpretieren und daraus aussagekräftige Erkenntnisse für strategische Entscheidungen zu gewinnen.				
Verbessere deine	Arbeite daran, Deine Vision klar und überzeugend zu formulieren, um Dein Team				



Krisenfestigkeit heißt: gemeinsam handlungsfähig bleiben

Krisenfestigkeit bedeutet nicht, die Zukunft vorhersehen zu können.

Krisenfestigkeit bedeutet, Veränderungen wahrzunehmen, aus Erfahrungen zu lernen, Optionen zu entwickeln – und gemeinsam handlungsfähig zu bleiben!

Feedback am Ende des Workshops



Jhr Reise-Feedback

(Bitte beim Rausgehen einen Punkt setzen!)

Grün

Der Workshop war meine Zeit absolut wert!

Ich nehme konkrete Ideen für mich mit!

GELB

Gute Impulse, aber ich muß erstmal in Ruhe darüber nachdenken, was ich bei uns umsetze.

ROT

Zuviel Theorie, das passt nicht zu meiner Realität.

Soennecken gG
Soennecken-Platz
51491 Overath
soennecken.de

Soennecken

Herst.-Nr. 1138
Bestell.-Nr. 155 0225 02

ABSCHLUSS

Vielen Dank.

Ich freue mich auf den weiteren Austausch.

KONTAKT



Diana Paschek

Sonderbeauftragte Fachkräftesicherung und
Hochschulkooperationen

Paritätische BuntStiftung Thüringen

Bergstraße 11
99192 Nesse-Apfelstädt

Tel: +49 36202 26-210

dpaschek@buntstiftung.de