



### Béatrice Bühlmann

ist Geschäftsführerin der bbb Beratungen GmbH und Netzwerkpartnerin der osb international. Sie begleitet Organisationen in der Entwicklung von Strategien und bei deren Implementierung und unterstützt Managementteams in ihrer Rollengestaltung. Ihr besonderes Interesse gilt der Zukunftsarbeit in organisationsübergreifenden Netzwerken.

**Kontakt:** bbb Beratungen GmbH,  
Beundenfeldstr. 33, CH-3013 Bern  
E-Mail: bbb-buehlmann@swissonline.ch



### Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG.

**Kontakt:** osb international AG,  
Volksgarten Str. 3, A-1010 Wien  
Fon +41-(0)1-5260813  
E-Mail: rudolf.wimmer@osb-i.com

# Systemische Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken

Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie «Tabakprävention» der Schweiz

*Viele der aktuellen Problemstellungen in der Wirtschaft, in der Politik, in der Entwicklungszusammenarbeit weisen einen Komplexitätsgrad auf, der zu ihrer Bearbeitung eine tragfähige Kooperation in organisationsübergreifenden Netzwerken benötigt. Solche Bearbeitungsstrukturen sind ganz schwierig aufzubauen und über einen längeren Zeitraum zu stabilisieren. Eine gemeinsame Strategieentwicklung in solchen Organisationsnetzwerken mit einer dafür geeigneten Partizipationsarchitektur schafft in der Regel jene Vergemeinschaftungsplattform, auf der eine belastbare Kohäsion wachsen und eine lösungsorientierte Zusammenarbeit entstehen kann.*

## Zum Funktionswandel des Staates

Die Rolle des Staates hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend geändert. Viele der klassischen Staatsaufgaben haben in der Zwischenzeit ihre unhinterfragte Legitimationsgrundlage verloren. Mehr und mehr drängen Deregulierungs- und Privatisierungsschübe die Einflussosphäre des Staates zurück und lassen tradierten Sicherheiten darüber, was den unverzichtbaren Kern «öffentlicher Güter» letztlich ausmacht, ver-

schwinden. Die gesellschaftlichen Ursachen für diesen immer noch in Gang befindlichen Bedeutungsverlust des «Politischen» sind vielfältiger Natur. Sie reichen von der rasanten Globalisierung der Wirtschaft und des Wissenschaftssystems, der auf Seiten der Politik noch nichts Vergleichbares gegenüber steht, über die chronischen Finanzprobleme der öffentlichen Hand bis hin zur Dominanz neoliberaler Gesellschaftskonzeptionen, die die Diskussion um die Rolle des Staates in zunehmendem Maße beherrschen.

Gleichzeitig nimmt die Komplexität und Risikolastigkeit gesamtgesellschaftlicher Problemlagen drastisch zu. Die diesbezügliche Agenda wird fast täglich länger: der Klimawandel und andere ähnlich folgenreiche ökologische Gefährdungen, erwartbare Engpässe in der Energie- und Rohstoffversorgung, neuartige Sicherheits Herausforderungen bedingt durch einen Musterwechsel in der Austragung internationaler Konflikte, das wachsende Gefälle zwischen Arm und Reich, die Migrationsproblematik, die tiefgreifenden demografischen Veränderungen und deren Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme, etc. etc.

Angesichts dieser unübersehbaren Herausforderungen ist es unabdingbar geworden, im Bereich des Politischen neue Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Public-Private-Partnership ist eines der Stichworte, das in den letzten Jahren in diesem Zusammenhang deutlich an Gewicht gewonnen hat. Dahinter verbirgt sich die Einsicht, dass gerade besonders komplexe Aufgaben heute nur mehr in einem gut koordinierten Netzwerk von öffentlichen und privaten, d.h. zivilgesellschaftlichen Akteuren auf eine nachhaltige Weise zu bewältigen sind. Ob es sich um aufwendige Infrastrukturinvestitionen handelt, um die Lösung von strukturbedingten Arbeitsmarktproblemen, um eine Intensivierung von Forschung und Entwicklung oder um eine Restrukturierung der Sozial- und Gesundheitssysteme – stets braucht es ein verstärktes Zusammenwirken von Einrichtungen der öffentlichen Hand und privaten Organisationen.

Der Staat wächst damit zusehends in eine neue «Leadershiprolle» hinein, für die es historisch eigentlich kaum Vorbilder gibt. Denn zusätzlich zu seinen klassischen Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten tritt eher die «moderierende» Aufgabe, solche organisationsübergreifenden Problemlösungsnetzwerke ins Leben zu rufen und ihre Funktionstüchtigkeit zu fördern bzw. im Zeitverlauf abzusichern. Diese neuen Anforderungen verlangen von den staatlichen Akteuren ein Rollenverständnis, das vielfach im Gegensatz zum historisch erworbenen Verhaltensrepertoire der staatlichen Bürokratie steht. Public-Private-Partnership-Vorhaben implizieren deshalb unweigerlich für alle beteiligten Organisationen und Funktionsträger erhebliche Lernzumutungen; ja man kann die These wagen, dass das Problemlösungsvermögen solcher Netzwerke davon abhängt, in welchem Ausmaß sich die beteiligten Akteure auf ein gemeinsames Lernen einlassen.

Der vorliegende Beitrag schildert ein Fallbeispiel für ein solches Public-Private-Partnership-Vorhaben aus dem Gesundheitssektor. Es handelt sich dabei um eine grundlegende Neuformulierung der nationalen Dachstrategie zur Tabakprävention in der Schweiz. Diese Fallstudie rekonstruiert den knapp dreijährigen Prozess, in dem diese neue Präventionsstrategie im Zusammenwirken zwischen dem Bundesamt für Gesundheit, den Kantonen und den wichtigsten NGOs dieses gesund-

heitspolitischen Feldes entwickelt worden ist. Im Vordergrund dieser Rekonstruktion steht die tatsächlich realisierte Prozessarchitektur und die dabei gemachten Erfahrungen in der Projektsteuerung und Beratung, so wie diese in der prozessbegleitenden Selbstevaluation der Beteiligten herausgearbeitet worden sind.

### **Was führte zu einem Musterwechsel in der Erarbeitung einer neuen Präventionsstrategie**

In der Vergangenheit war die genaue Ausarbeitung von Maßnahmen zur Tabakprävention stets die Aufgabe der zuständigen Fachabteilungen im Bundesamt für Gesundheit (BAG), die sich dafür das nötige Expertenwissen soweit erforderlich von Außen zugekauft haben. Die jeweils gefundene gesundheitspolitische Stoßrichtung in diesem Feld der Suchtprävention war somit das Ergebnis von Beamtenentscheidungen, die sich ihrerseits auf unterschiedliche Experteninputs stützten. Eine genauere Auswertung der Umsetzungserfahrungen mit dieser Art der Entscheidungsfindung verstärkte mehr und mehr die Einsicht, dass damit das weitere gesellschaftliche Feld in diesem Gesundheitssegment, zum Beispiel alle einschlägigen NGOs, nicht zu einer aktiven, aufeinander abgestimmten Mitarbeit gewonnen werden konnten. Die Szene insgesamt agierte in all den Jahren in hohem Maße fragmentiert. Jeder der Akteure verfolgte seine eigene gesundheitspolitische Agenda mit zum Teil ganz gegensätzlichen Interventionsrichtungen, stets in Konkurrenz untereinander um die knappen staatlichen Finanzierungsmöglichkeiten.

### **«Der Staat wächst in eine neue 'Leadershiprolle' hinein. Zu den klassischen Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten kommt eine 'moderierende' Aufgabe.»**

Angesichts dieser Erfahrungen reifte die Idee, die bestimmen den staatlichen wie auch die nichtstaatlichen Organisationen dieses spezifischen Feldes wesentlich stärker schon in der Phase der Strategieentwicklung zu einem koordinierten Vorgehen zusammenzubinden. Dieser Grundgedanke entspricht auch den aktuellen Empfehlungen der WHO, bei künftigen Präventionsstrategien eine besondere Sorgfalt auf die Entwicklung des jeweiligen sozialen Feldes zu legen, d.h. die wesentlichen Akteure (staatliche und nicht staatliche) in ihren Kooperationsnetzwerken zu einem gemeinsam abgestimmten Vorgehen zu ermächtigen (National Capacity Building). Das bewog die verantwortlichen Entscheidungsträger im BAG nach einer dafür geeigneten Vorgehensweise der Strategieentwicklung Ausschau zu halten.

### **Anforderungen an ein komplexitätsadäquates Vorgehen**

Angesichts der genannten Kontextbedingungen musste eine antwortfähige Konzeption der Strategieentwicklung zumindest einer doppelten Zielsetzung dienen:

a) Es galt, einen Prozess zu konzipieren, der es wahrscheinlich macht, die Vielfalt der Wissensgebiete, die bei der Neufassung einer Tabakpräventionsstrategie heute eine Rolle spielen, bei der Erarbeitung derselben gezielt zu berücksichtigen.

Es bedarf also der Fähigkeit zur interdisziplinären Integration ganz heterogener Fachexpertisen, um letztlich einen tragfähigen «Common Ground» in der Einschätzung jener psychosozialen, ökonomischen und politischen Problemkonstellation zustande zu bringen, auf die eine reformulierte Strategie dann eine passende Antwort geben soll. Diese Fähigkeit kann sich in einem fachlich ganz heterogen zusammengesetzten Team nur entwickeln, wenn jeder einzelne einen selbstbewussten Umgang mit seinem Nichtwissen entwickeln kann. Das setzt hohe wechselseitige Vertrautheit voraus. Die hier angesprochene Antwortfähigkeit einer strategischen Neupositionierung fußt ferner auf der Fähigkeit, aus den bisherigen Interventionserfahrungen im In- und Ausland kompromisslos (d.h. ohne Immunisierung bisheriger Grundüberzeugungen und Politikmuster) zu lernen. Ohne dieses im Netzwerk der beteiligten Organisationen wechselseitig ermöglichte Lernen ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es letztlich auf eine Fortschreibung der bislang praktizierten Wege hinauslaufen würde. Diese Zielsetzungen hatten zur Folge, dass die Strategieentwicklung im Kern als organisationsübergreifender Lernprozess zu konzipieren war, im Zuge dessen alle Beteiligten ihre mitgebrachten mentalen Modelle ohne Gesichtsverlust auf den Prüfstand stellen konnten.

### **«Die Entscheidungsträger schaffen im Konstruktionsprozess miteinander ein attraktives Bild ihrer künftigen Existenz.»**

b) Neben seiner inhaltlichen Qualität musste der Strategieprozess aber auch sicherstellen, dass mit dem Ergebnis bei allen Schlüsselakteuren im Netz dieses gesundheitspolitischen Präventionsfeldes eine hohe, im Alltag belastbare Identifikation mit den letztlich gemeinsam getroffenen Festlegungen wachsen konnte. Nur auf der Basis dieses tragfähigen «Commitments» kann man davon ausgehen, dass in den Jahren der Strategieimplementierung, trotz der unvermeidlicherweise auftauchenden Interessenskonflikte, ein koordiniertes, aufeinander abgestimmtes Verhalten der einzelnen Akteure erwartbar wird. Ein Netzwerk an sich

unabhängiger Organisationen miteinander handlungsfähig zu machen und dies über einen längeren Zeitraum hinweg, ist an sich ein hoch anspruchsvolles Ziel. Das Vorgehen musste also so gewählt werden, dass im Bewältigen der einzelnen Schritte der Strategieerarbeitung die wechselseitigen Kooperationsbeziehungen der beteiligten Organisationen gestärkt werden und eine belastbare Vertrauensbasis im Netz wachsen konnte.

### **«StraTabak» - die Grundlogik der gewählten Prozessarchitektur**

Das für die Reformulierung einer neuen Tabakpräventionsstrategie gewählte Vorgehen orientierte sich an den Forschungsarbeiten von R. Wimmer und R. Nagel (vgl. dieselben 2002). Die beiden Autoren versuchen unter der Nutzung des Denkinstrumentariums der neueren Systemtheorie ein Strategieverständnis zu entwickeln, das auf eine Reihe von Grundannahmen der klassischen Konzepte des strategischen Managements verzichtet.

Es geht davon aus, dass die künftige Ausrichtung einer Organisation das Ergebnis eines von den Entscheidungsträgern selbst zu verantwortenden Konstruktionsprozesses ist. Diese schaffen miteinander ein attraktives Bild ihrer künftigen Existenz, basierend auf einer fundierten Einschätzung ihrer Umwelt, deren Veränderungsdynamik sowie der eigenen Kernkompetenzen als den historischen Wurzeln der bisherigen Leistungsfähigkeit. Strategieentwicklung in diesem Sinne heißt, diesen schrittweisen Weg einer machbarkeitsorientierten Neukonstruktion der eigenen organisationalen Zukunft gemeinsam im Team der Entscheidungsträger zu gehen. Dieser Weg beginnt mit einer gründlichen Analyse der relevanten Umwelten und der dort beobachtbaren Entwicklungstendenzen. Auf dieser Basis werden die wichtigsten Herausforderungen definiert, die eine Organisation in Zukunft zu meistern hat, getreu der Frage: Für welche Herausforderungen wollen/müssen wir in Zukunft als Organisation Antworten finden, um auf eine attraktive Weise auch künftig unsere Überlebensfähigkeit unter Beweis zu stellen.

An dieser Stelle des Prozesses schwenkt die Analyse normalerweise auf das sorgfältige Herausarbeiten der eigenen Kernkompetenzen, um sicherzustellen, dass strategische Festlegungen auch mit den eigenen Leistungspotenzialen, d.h. den bislang schon aufgebauten Ressourcen gekoppelt sind. Diese konsequent ressourcenorientierte Sichtweise ist entscheidend, wenn man an einer erfolgreichen Strategieumsetzung interessiert ist. Aufbauend auf diesen Ergebnissen gilt es dann, Strategieoptionen zu entwickeln, d.h. alternative Zukunftsentwürfe, die grundsätzlich als Antworten auf die definierten strategischen Herausforderungen denkbar sind. Diese Optionen

bilden dann das Ausgangsmaterial, aus dem nachfolgend die eigentliche strategische Festlegung, die Entscheidung über die künftige Identität gezimmert wird.

Diese Positionierungsarbeit bildet den entscheidenden Kern des Strategieprozesses, an den dann die zentralen Zielsetzungen anknüpfen, die man mit der Strategie künftig verfolgen will. Mit der inhaltlichen Positionierung und den Zielfestlegungen besitzt dann das Führungsteam, das die Strategie erarbeitet, die Grundlage, auf der der Masterplan für die Umsetzung gebaut werden kann. Die Grundidee dieser Prozessarchitektur fußt nicht auf der Annahme, dass die künftige Wirklichkeit genau den strategischen Festlegungen folgt. Die Zukunft ist und bleibt ungewiss. Deshalb muss die Strategiefindung eine permanente Aufgabe bleiben, die den Kurs zu halten versucht, aber auch aus überraschenden Entwicklungen des eigenen Umfeldes lernen kann (detaillierte Überlegungen zu diesem Prozessverständnis bei Nagel, Wimmer 2002).

## Die Projektorganisation und die einzelnen Prozessschritte im Überblick

Strategieentwicklung in einem organisationalen Netzwerk folgt ganz anderen Ausgangsbedingungen, als wenn man es mit einer einzelnen Organisation zu tun hat.

Die Hauptmerkmale des Projekts waren in diesem Sinne am Beginn die hohe politische Brisanz des Vorhabens selbst, eine nicht vorhandene Führungsstruktur (wir haben es ja mit einem losen Netzwerk eigenständiger Organisationen zu tun), die Freiwilligkeit des Mitmachens und ein Fehlen von organisationalen Bindungsmöglichkeiten im Verhalten der Kooperationspartner untereinander. Es bestand zwar bereits ein gewachsenes Beziehungsnetz zwischen den ins Auge gefassten Akteuren im Feld, das jedoch eine lange und belastete Vorgeschichte mitbrachte. Die Ausgangslage war somit komplex, für niemanden wirklich durchsichtig und höchst konfliktgeladen.

### Vorprojekt

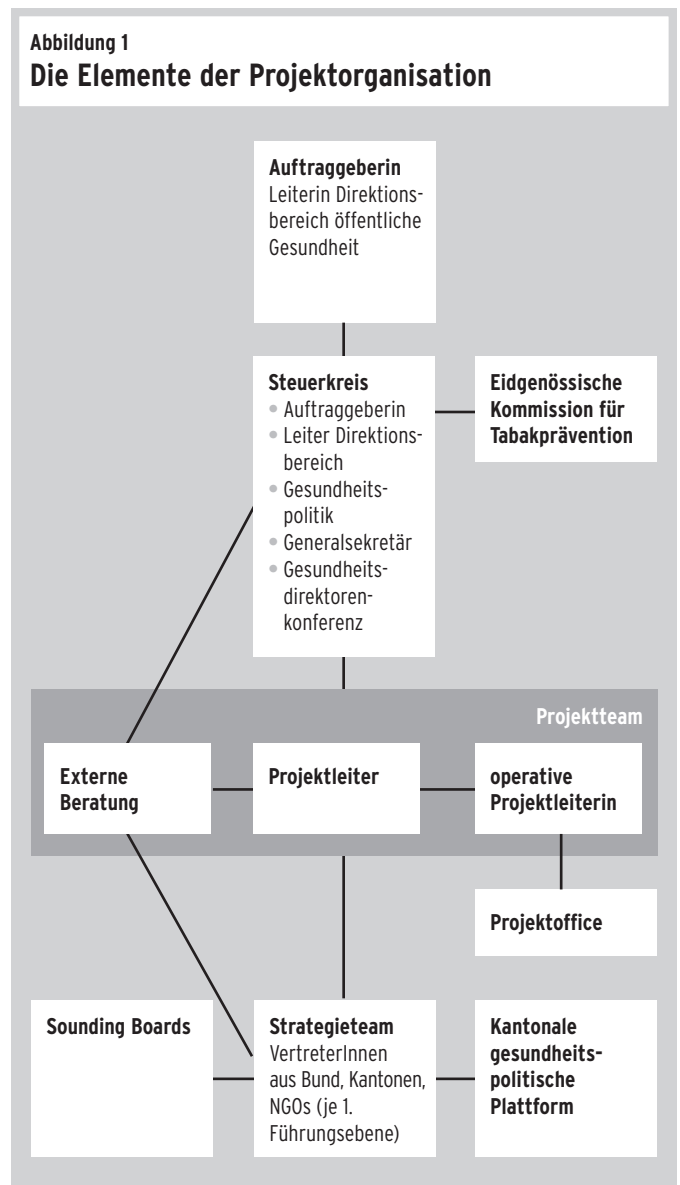
Im Vorprojekt wurden die einzelnen Phasen in der Strategieerarbeitung konzipiert und die Ziele, Inhalte und Vorgehensweise je Phase sowie die Meilensteine definiert. Es entstand ein grober Vorgehensplan mit einem zeitlichem Ablauf, bezogen auf den geplanten Zeithorizont des Projekts (knapp drei Jahre).

Auch wurde die Organisationsstruktur mit Rollen/Funktionen/Kompetenzen der Organe des Projekts gebaut und personell besetzt. Eine präzise Kraftfeldanalyse inklusive der Identifikation der wichtigsten Akteure dieses Politikfeldes war die Grundlage für die Partizipationsstrukturen in der Prozessarchitektur. (Welche gesellschaftlichen Akteure zählen zum engeren Kreis und spielen eine Hauptrolle bei der späteren Im-

plementierung? Welche sind zwar wichtig im Feld, müssen aber nicht im Kernteam der Strategieentwicklung eingebunden werden? Diese bilden den äußeren Kreis, der in den Sounding Boards zum Tragen kommt.) Das kluge Jonglieren mit diesen Partizipationsstrukturen sollte sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Gesamtprojekt entwickeln.

### Projektorganisation und Architektur des Vorhabens

Die einzelnen Elemente der Projektorganisation zeigen die Logik eines Public-Private-Partnershipvorhabens, das zu seiner Realisierung die konsequente Ausgestaltung der neuen «Leadershiprolle» des Staates zur Voraussetzung hat (vgl. Abbildung 1).



Der Steuerkreis setzte sich zusammen

- aus der obersten Führungsebene des Direktionsbereichs öffentliche Gesundheit des BAG (als Auftraggeberin des Vorhabens)
- aus der obersten Führungsebene des Direktionsbereich Gesundheitspolitik des BAG, um die Anschlussfähigkeit an andere gesundheitspolitische Felder sicherzustellen.
- Die Gesundheitsdirektorenkonferenz der Kantone war vertreten durch deren Generalsekretär.

Die existierenden kantonalen gesundheitspolitischen Plattformen sollten genutzt werden, um die Akzeptanz in den föderalen Strukturen des politischen Systems und die Anbindung daran sicherzustellen. Die bestehende Expertenkommission Tabakprävention (EKTP), die eine beratende Funktion gegenüber dem Departement ausübt, sollte einer zusätzlichen gesundheitspolitischen Verankerung in diesem Feld dienen.

Das Strategieteam selbst setzte sich zusammen aus

- VertreterInnen des Bundesamts für Gesundheit
- VertreterInnen der Kantone
- VertreterInnen der für die Umsetzung der Strategie relevanten NGOs (Nichtstaatliche Organisationen)
- dem Projektleiter und der operativen Projektleitung.

Die Sounding Boards, im Verlauf des Prozesses an zwei bestimmten Stellen eingesetzt, sollten es ermöglichen, die Überlegungen einer breiten Fachöffentlichkeit für die Strategiearbeit gezielt zu nutzen, die bisherigen Arbeitsergebnisse des Strategieteams auf den Prüfstand zu stellen sowie die Bereitschaft zur späteren Umsetzung der Strategie bei den beteiligten Akteuren zu erhöhen. Die gezielte Einbindung dieser breiteren Fachöffentlichkeit (insgesamt ca. 200 Personen) diente auch der Identitätsstiftung in dieser weitverzweigten Community, die sich in den unterschiedlichsten Funktionen im Rahmen der Tabakprävention schon in der Vergangenheit engagiert hat.

Alle Ebenen dieser Projektorganisation wurden durch eine externe Beraterin unterstützt. Der Schwerpunkt der Beratung lag in der Zusammenarbeit mit dem engeren Projektteam und in der Betreuung des Strategieteams. Am Ende der Hauptphasen des Prozesses fand jeweils mit dem Projektteam eine ausführliche Zwischenevaluation statt, deren wichtigsten Erkenntnisse in diese Fallstudie eingeflossen sind.

## Schlüsselerfahrungen in den einzelnen Prozessabschnitten

### Der Einstieg in das Vorhaben

Vor dem Kickoff fanden intensive Hintergrundgespräche mit den zur Mitarbeit im Strategieteam vorgesehenen Personen

statt. Das Kickoff selber diente einem gemeinsamen Verständnis des Auftrags und der Erarbeitung von Spielregeln.

Durch den Aufbau von persönlichen Beziehungen schon im Vorfeld wurde eine gute Kooperationsgrundlage geschaffen. Es war ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor, dass es gelang, alle angesprochenen Leitungspersonlichkeiten davon zu überzeugen, persönlich die zeitliche Investition auf sich zu nehmen, um durchgängig im Strategieteam mitzuarbeiten und sich hier nicht durch Mitarbeitende vertreten zu lassen.

Wichtig war in dieser Phase der inhaltlichen wie sozialen Konstituierung des Projektvorhabens die besondere Sorgfalt, die in die Klärung der Sache, der Aufgabenverteilung sowie in die Stiftung eines ersten vertrauensvollen Miteinanders aufgewendet wurde. Auf diese Weise war es möglich, eine Orientierung zu gewinnen über einige wichtige Spielregeln des Umgangs miteinander. Es wurden erste Schritte zur Förderung der Arbeitsfähigkeit des Strategieteams gesetzt. Ein Teambildungsprozess kam in Gang (ein gegenseitiges Abtasten der wechselseitigen Erwartungen, der aus anderen Erfahrungszusammenhängen mitgebrachten Vorbehalte, der unterstellten verdeckten Ziele, etc.).

Trotz dieser Sorgfalt für den Beziehungsaufbau zu Beginn darf man sich nicht darüber hinweg täuschen, dass es zu diesem Zeitpunkt für alle Beteiligten noch enorm schwierig war, konkrete Bilder darüber entstehen zu lassen, was das «Sich-Einlassen» auf diesen Prozess im Einzelnen bedeutete. Da war noch eine große Unsicherheit im Raum, sowohl hinsichtlich des Strategieprozesses selbst als auch hinsichtlich der zu bewältigenden inhaltlichen Herausforderungen. Die Mitglieder des Teams leiteten ja als Führungskräfte ihre jeweiligen Organisationen und waren nur bedingt «Präventionsexperten». Zumindest gab es in der Frage der Fachexpertise große Unterschiede im Strategieteam, für die im weiteren Prozess erst ein konstruktiver, von wechselseitiger Wertschätzung geprägter Umgang gefunden werden musste. Die Anfangsphase prägte deshalb eine gewisse Vorsicht, sich zu exponieren, ein Austesten, wie ernst es mit dieser gemeinsamen Verantwortungsübernahme tatsächlich gemeint sei, etc. Die Mitglieder des Teams fühlten sich anfänglich noch als Repräsentanten ihrer Heimatorganisationen, deren primäre Aufgabe es ist, die Interessen dieser Organisationen möglichst unerkannt im Strategieprozess durchzusetzen.

### Analyse der strategischen Ausgangslage

In insgesamt fünf Workshops ging es um eine Analyse der relevanten Umwelten und der dort beobachtbaren Entwicklungstendenzen. Das bedeutete ein Zusammenführen von Expertenmeinungen aus unterschiedlichen Wissensgebieten zu gemeinsamen Bildern in den für die Strategie relevanten Dimensionen. Daraus wurden die künftigen strategischen Herausforderungen des Feldes definiert.

**Abbildung 2**  
**Die Architektur des Strategieprozesses in seinen einzelnen Schritten**

**Startphase**

- Leitungspersonen der relevanten Institutionen und Organisationen
- Kickoff Steuerkreis
- Kickoff Strategieteam
- Kickoff Strategieteam mit Steuerkreis

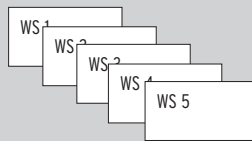
Hintergrundgespräche



- Es ging um ein Commitment zum gewählten Ansatz des Vorgehens und seiner Architektur
- Commitment zur Mitarbeit
- Beziehungsaufbau

**Phase 1: Analyse der strategische Ausgangslage**

- Strategieteam
- Einbezug von Experten aus unterschiedlichen Forschungsgebieten zu relevanten Themen (die Rolle des Staates, gesellschaftliche Entwicklungen, Sucht und Wirkungszusammenhänge, Jugendkultur, Tabakbranche, Tabaklobby, ...)



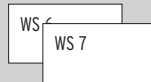
- Ziel war das Generieren von Bildern zu den relevanten Umwelten und deren Entwicklungen
- Zusammenführen von Expertenmeinungen und Herauskräftigen der zentralen Herausforderungen für eine zukunftsweisende Reformulierung der Präventionsstrategie
- Verbinden der Dimensionen und Aufzeichnen der Wirkungszusammenhänge
- Bisherige Grundannahmen der Tabakprävention und Erfahrungen aus dem Ausland
- Stakeholderanalyse

- Genehmigung und Freigabe der Phase 2

Steuerkreis

**Phase 2: Ausarbeitung einer strategischen Neuausrichtung**

- Strategieteam
- Eidgenössische Kommission Tabakprävention (EKTP)
- Strategieteam
- 2 Sounding Boards für eine breite Fachöffentlichkeit 160 Personen
- Strategieteam



EKTP

WS 8

2 Sounding-Boards

WS 9

Steuerkreis m. Strategieteam

- Austausch über die Analyseergebnisse
- Erarbeitung von möglichen alternativen Stoßrichtungen mit den jeweiligen Hauptzielen und Schlüsselmaßnahmen
- Überprüfung auf Machbarkeit und erwartete Wirkung

- Resonanz zu den möglichen strategischen Optionen

- Strategische Festlegung mit Zielen, Indikatoren und Schlüsselmaßnahmen

- Diskussion der Optionen und Resonanz zur favorisierten und ausgearbeiteten Stoßrichtung

- Inhaltliche Auswertung der Sounding Boards
- Einarbeitung der Anregungen
- Finalisierung der strategische Ausrichtung

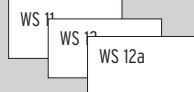
- Diskussion der strategischen Stoßrichtung

**Phase 3: Erarbeitung der Umsetzungskonzeption**

- Strategieteam
- Einzelgespräche mit der ersten Führungsebene der beteiligten Organisationen
- Strategieteam
- Eidgenössische Kommission Tabakprävention (EKTP)
- Sounding Board für eine breite Fachöffentlichkeit 130 Personen
- Strategieteam
- Genehmigung der Strategie

WS 10

Hintergrundgespräche



EKTP

Sounding-Board

WS 13

Steuerkreis m. Strategieteam

- Standortbestimmung als Team
- Kernkompetenzen der Organisationen
- Abgleich der vorhandene Kompetenzen mit den Erfordernissen der Strategie

- Das Angebot des eigenen Beitrags zur Strategieumsetzung (aus der Sicht der jeweiligen Organisationen)

- Masterplan
- Grobe Rollenteilung auf Grund der Kernkompetenzen; Kooperationsmöglichkeiten
- Diskussion der Steuerung der Umsetzungsphase

- Resonanz zum Masterplan

- Resonanz zum Masterplan und zu den Fragen der Steuerung der Umsetzung
- Auseinandersetzung mit der Startphase der Umsetzung (Community Building)

- Inhaltliche Auswertung der Sounding Boards
- Steuerungskonzeption für die Implementierungsphase
- Auswertung des Gesamtprozesses

- Resonanz zum Masterplan
- Diskussion der Steuerungskonzeption

Die mentalen Modelle der Akteure im Feld waren Ausdruck der gewachsenen Identitäten und Grundüberzeugungen ihrer Heimatorganisationen. Sie zu ändern, brauchte Zeit und Geduld, weil es darum ging, dass diese Akteure in ihrem Problembewusstsein in eine Differenz zu ihren angestammten Umwelten treten konnten. Es ging dabei um den Erwerb einer gemeinsam geteilten Realitätssicht, einer gemeinsamen Sprache und dies in einer neuen Zugehörigkeit, nämlich der des Strategieteams. Das Einbeziehen von externen Experten aus ganz unterschiedlichen Forschungs- und Wissensgebieten förderte diesen Aufbau eines gemeinsam geteilten Wissens im Strategieteam. Die Auseinandersetzung mit dieser von «außen kommenden» Expertise relativierte die eigenen mitgebrachten Grundüberzeugungen, sie ersparte «Glaubenskriege» in der Gruppe, weil man in der Verarbeitung des präsentierten Wissens gemeinsam Neues entdecken und neue Positionen entwickeln konnte. Dieser Wissensaneignungs- und Wissensgenerierungsprozess ließ das Team zusammenwachsen. Jedoch stellte eine besondere Schwierigkeit für alle Teilnehmenden der Umstand dar, einen Umgang finden zu müssen mit dem selbst aufgebauten Anspruch, das ganze Themenfeld in der notwendigen Tiefe zu durchdringen und gleichzeitig um die Begrenztheit des eigenen Einschätzungsvermögens zu wissen. Die Konfrontation mit dem eigenen Nichtwissen war immer wieder ein Anlass für tiefe Selbstzweifel im Team.

Die Strategieteammitglieder bauten in dieser Phase nur ganz langsam das Vertrauen auf, je einzeln und in ihrem Zusammenwirken, einen relevanten Ergebnisbeitrag leisten zu können, ohne vorher eine spezifische Fachexpertise besessen zu haben. Dass in dieser Phase schrittweise eine veränderte Perspektive auf die Präventionsproblematik entwickelt werden konnte, verdankt sich auch dem Umstand, dass sehr wertschätzend auf das in der Vergangenheit bereits Geleistete geschaut werden konnte. So mussten die Teilnehmer nicht die bislang in ihren Organisationen verfolgte Politik verteidigen und sich damit innerlich gegen neue Einsichten zur Wehr setzen.

### **Ein Paradigmenwechsel in der Präventionspolitik**

Die Anfänge der Tabakprävention in der Schweiz hatten das Schwergewicht auf die Verhaltensprävention gelegt. Die Themen, die im Mittelpunkt der Bemühungen standen, waren ausgerichtet auf Entwöhnungsangebote für die rauchende Bevölkerung und auf Aufklärungsarbeit bei den Jugendlichen, um deren Einstieg ins Rauchen zu verhindern. Dahinter steckte die, von einer liberalen Grundhaltung ausgehende Annahme, dass das Individuum bezüglich Tabakkonsum frei ist zu entscheiden und die Auffassung, dass die richtige Information die Menschen genügend mündig macht, um selbstverantwortlich zu handeln. Es wurde beschränkt beachtet, dass das selbstverantwortliche Handeln durch das hohe Suchtpotenzial des Produkts selbst stark eingeschränkt ist. Das Thema

wurde somit als individuelle Problemstellung abgehandelt. Die öffentliche Besetzung des Themas Tabak war der Tabaklobby überlassen, die Attribute wie Freiheit und Abenteuer damit verband und in der politischen Diskussion die liberalen Grundwerte hoch hielt. Dieses Agendasetting durch die Tabakindustrie vermochte ein Stückweit zu verhindern, dass die Schädlichkeit des Produkts in den Vordergrund der öffentlichen Diskussion gerückt werden konnte.

Das Strategieteam stellte zudem die Hypothese auf, dass die leichte Verfügbarkeit der Tabakprodukte deren Einschätzung in Bezug auf ihre Gefährlichkeit maßgeblich beeinflusst.

## **«Die mentalen Modelle der Akteure im Feld waren Ausdruck der gewachsenen Identitäten ihrer jeweiligen Heimatorganisationen.»**

Die Tabakprävention musste nun zunehmend als eine Frage der öffentlichen Wahrnehmung und damit als gesellschaftliche Fragestellung eingestuft werden, in der nicht mehr das Individuum im Zentrum der Bemühungen steht, sondern das Nichtrauchen als Norm. Es setzte sich im Strategieteam die Überzeugung durch, dass nur durch eine Veränderung der Verhältnisse, z.B. durch gesetzliche Regelungen, wie der Schutz vor Passivrauchen, die Prävention nachhaltig erfolgreich sein konnte. Die Verschiebung des Schwergewichts, von der Beeinflussung des individuellen Verhaltens hin zu der Bearbeitung einer gesellschaftlichen Problemstellung, stellte im operativen Feld der nichtstaatlichen Organisationen einen weitreichenden Paradigmenwechsel dar. Er bedeutete eine massive Veränderung ihrer Präventionspraxis, stellte die bisherigen Bilder und Grundannahmen in Frage. Die staatliche Ebene hingegen hatte bereits vor Jahren Maßnahmen getroffen, die auf eine Veränderung der Verhältnisse abzielten. Jetzt wurde in dieser strategischen Grundsatzfrage ein Schulterschluss zwischen den Organisationen möglich.

### **Von konkurrierenden Einzelkämpfen zu einem kraftvollen Netzwerk**

Durch den interdisziplinären Zugang wurde dem Strategieteam noch deutlicher bewusst, wie sehr alle Akteure, staatliche und nichtstaatliche, gezwungen sind, das Thema in einem koordinierten Zusammenspiel ihrer Kompetenzen anzugehen, wenn sie Erfolg haben wollten. Die Anfänge der Tabakprävention waren eher geprägt gewesen von Einzelbemühungen der entsprechenden Organisationen, koordinierte Aktionen hatten sich immer schwierig gestaltet. Nun wurde im Strategieteam die gegenseitige Abhängigkeit und die Notwendigkeit einer gemeinsamen Steuerung als Paradigmenwechsel unübersehbar.

Der Schritt für Schritt stärker werdende «Common Ground» in der Realitätseinschätzung ließ die mitgebrachten Interessensunterschiede zwischen den Teilnehmern des Strategieteams etwas in den Hintergrund treten. Das verbindende Engagement an der gemeinsamen Sache wurde stärker. Auf diesem Wege wuchs das Team langsam in so etwas wie eine «Ownershiprolle» für den Strategieentwicklungsprozess und seine Ergebnisse hinein und machte sich diesen Prozess zu eigen. Trotzdem führte die Frage: «Wer bestimmt im Prozess was?» immer wieder zu heftigen Irritationen. Die neue «Leadershiprolle» des Staates war ja noch überhaupt nicht eingespielt. Fragen der Macht- und Einflussverteilung im Netz gaben immer wieder Anlass, alte Vorurteile und Misstrauensbekundungen zu revitalisieren. Es musste erst langsam Sicherheit aufgebaut werden, dass das Team tatsächlich die Verantwortung trug und nicht anderswo bereits getroffene inhaltliche Festlegungen nur abzusegnen hatte. Dieser Vertrauensaufbau brauchte seine Zeit, war störungsanfällig und setzte ein geduldiges Bearbeiten der periodisch auftauchenden Verunsicherungen im Team voraus.

Zudem schwappten immer wieder Spannungen aus dem Umfeld der beteiligten Organisationen ins Strategievorhaben. Dieses musste eigene Schutzräume gegenüber diesen Umwelten aufbauen – ein Vorhaben, das nur durch eine periodische Selbstreflexion im Team sowie der beobachtbaren Teamdynamik gelingen konnte. Die Einsicht in das gegenseitige Aufeinanderangewiesensein belebte gleichzeitig die Frage nach der eigenen Identität in den angestammten Organisationen immer wieder neu.

### **Die Ausarbeitung einer strategischen Neupositionierung der Tabakprävention**

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysephase galt es, Strategieoptionen zu entwickeln, die grundsätzlich als Antworten auf die definierten strategischen Herausforderungen denkbar waren. Diese bildeten das Ausgangsmaterial, aus dem dann die eigentliche strategische Festlegung geformt wurde. Es galt dabei, den Spagat zu meistern zwischen einem «hohen visionären Wurf» und dem politisch Machbaren und Vertretbaren.

Der Übergang von Phase I zu Phase II war überraschenderweise mit besonderen Unsicherheiten im Strategieteam verbunden. Jetzt, nach der Erarbeitung einer gemeinsamen Problemsicht, wurde es ernst mit der Konkretisierung möglicher strategischer Weichenstellungen. Das machte plötzlich Angst, und der Ruf nach neuer Expertise wurde laut. Gerne hätte man an dieser Stelle die Verantwortung wieder wegdelegiert.

Die drei ausgearbeiteten strategischen Optionen unterschieden sich nicht nur inhaltlich, sondern auch in Bezug auf die Erwartungshaltung einer breiten Öffentlichkeit und hinsichtlich der erwarteten politischen Durchsetzbarkeit und Konfliktintensität.

Bei der schlussendlich erfolgten strategischen Festlegung wurde in Betracht gezogen, welche nutzbaren Trends in den nächsten Jahren welche Interventionen zulassen würden, das Verhältnis des Rechtsguts Gesundheit gegenüber wirtschaftlichen Interessen, das Kräftefeld relevanter Verflechtungen und Interessenkonflikte (in der Schweiz wird Tabak angebaut, und es besteht eine einheimische industrielle Verarbeitung, d.h. es besteht eine Tabakindustrie und eine entsprechende Tabaklobby) und die liberale Grundhaltung, welche die Akzeptanz von Präventionsmaßnahmen stark beeinflusst.

Mit dem Herausarbeiten der Optionen und der letztendlichen Einigung auf eine gemeinsam akzeptierte Festlegung sowie mit den bevorstehenden Sounding Boards wurde für das Team deutlich: «Wir sind alle zusammen für das gewählte Vorgehen und die erarbeiteten Ergebnisse verantwortlich. Wir müssen in der Öffentlichkeit dafür gerade stehen». Diese Verantwortung wirklich zu nehmen, war der entscheidende Schritt der Phase II. Eine gemeinsame Ownership für Inhalt und Prozess wurden ja erst im «Gehen» geschaffen, da dies strukturell a priori nicht vorhanden war. In diesem Sinne war das organisationale Netz in jene Verantwortung hineingewachsen, die früher der Staat alleine aus seiner hoheitlichen Rolle heraus wahrgenommen hat.

Die Aussicht auf das Öffentlichwerden in den Sounding Boards stärkte die Tragfähigkeit der Kooperationsbeziehungen im Strategieteam erheblich. Die gemeinsame Präsentation der Arbeit vor einer breiten Öffentlichkeit und die nach außen gezeigte Kooperationsfähigkeit waren Ausdruck der übernommenen Verantwortung für das Produkt. Die Öffnung nach Außen versorgte die Arbeit mit neuer Energie. Sie erzeugte eine neue Qualität wechselseitiger Verbindlichkeit. Der Zusammenhalt in der Gruppe verstärkte sich weiter und es entstand eine neue Form von Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit als Team.

Sich am Sounding Board doppelt zugehörig zu fühlen, einerseits zum Strategieteam mit seinen Ergebnissen und andererseits zur «Heimatorganisation» mit ihren Erwartungen, führte schon im Vorfeld zu einer inneren Spannung bei den Beteiligten. Es war wichtig, Befürchtungen in Bezug auf die eigene Anschlussfähigkeit in den Heimatorganisationen im Strategieteam besprechen und miteinander teilen zu können. Das stärkte die Arbeitsfähigkeit des Teams und machte es möglich, auftretende Schwierigkeiten und Selbstblockaden zu bewältigen und einen konstruktiven Umgang mit diesen unvermeidlichen Loyalitätsproblemen zu gewinnen.

Dies war umso wichtiger, als den Mitgliedern des Strategieteams der Entwicklungsbedarf in ihren jeweiligen Heimatorganisationen immer mehr bewusst wurde, wenn sie diese zur effektiven Teilhabe am Umsetzungsprozess befähigen wollten.

Die Präventionsszene setzte sich im Vorfeld und an den Sounding Boards erstmals intensiver mit der Strategie auseinander. Die Transparenz im Prozess und ein gewisser Einbezug



mobilisierte die relevanten Akteure und schuf Vertrauen in das gewählte Vorgehen.

Inhaltlich konnte eine Feinjustierung vorgenommen werden, da deutlich wurde, wo die Präventionsszene, stellvertretend für eine breitere Öffentlichkeit, eine zusätzliche Schwerpunktsetzung erwartete. Das Strategieteam nahm die Anregungen auf, um damit die Strategie anschlussfähiger zu machen und die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz der Gesamtstrategie auf einer politischen Ebene zu erhöhen.

Gleichzeitig trugen diese Kommunikationsanlässe in der Großgruppe viel zu einer Vergemeinschaftung im Feld bei. Ein Gefühl der Zugehörigkeit und ein Zutrauen in die gemeinsame politische Kraft begannen aufzukeimen, ein Umstand, der mithilfe, alte Ohnmachterfahrungen in der bisherigen Präventionsarbeit zu relativieren.

### **Die Erarbeitung eines Implementierungskonzeptes**

Die Arbeit an den Kernkompetenzen der einzelnen Organisationen erfolgte erst jetzt, zu einem Zeitpunkt also, wo genügend Vertrauen und wertschätzende Akzeptanz der Unterschiede als vorhanden vorausgesetzt werden konnte.

Mit der inhaltlichen Positionierung, deren Zielfestlegungen und den jetzt herausgearbeiteten Kernkompetenzen besaß das Strategieteam die Grundlage, auf der ein kohärenter Masterplan für die Umsetzung gebaut werden konnte.

Ein zweites Mal, mit dem hauptsächlichen Ziel des «Community Building», wurden die für die Umsetzung relevanten Akteure zu einem Sounding Board eingeladen.

Der Auswertung dieser letzten Phase stellen wir drei Hypothesen voran, in denen sich einige Schlüsselerfahrungen während des Gesamtprozesses bündeln:

- Ein Problemlösungsnetzwerk unterschiedlicher Organisationen unter Steuerung der öffentlichen Hand setzt ein gewisses Maß an akzeptierter Arbeitsteiligkeit zwischen denselben voraus. Erst wenn jeder seinen Part einnimmt und seinen spezifischen Platz im Netz gefunden hat und die einzelnen Maßnahmen sich ergänzen, wird die Konkurrenzdynamik beherrschbar.
- So lange man aber glaubt, durch herkömmliche opportunistische Durchsetzungsstrategien seine eigenen Interessen auf Kosten anderer im Netz realisieren zu können, wird man sich das wechselseitige Aushandeln der Kooperationsnotwendigkeiten zu ersparen versuchen.
- Stabile Kooperationsbeziehungen gelingen in Netzwerken auf Dauer nur dort, wo man sich der wechselseitigen Abhängigkeit zur Zielerreichung wirklich bewusst ist und sich der Alleingang für jeden der Akteure als selbstschädigend erweist.

Noch vor der Erstellung des Masterplans wurde den hauptsächlich betroffenen Organisationen im geschützten Rahmen die Gelegenheit geboten, sich mit ihren historisch gewachse-

nen Kernkompetenzen auseinanderzusetzen. So wurde der Raum geschaffen, um ihre unterschiedlichen Potenziale selbst zu entdecken und akzeptieren zu lernen. Die wechselseitige Abhängigkeit für eine wirkungsvolle Umsetzung der Strategie wurde erkannt und konnte angenommen werden. Es war vor diesem Hintergrund in der anschließenden Arbeit am Masterplan gut möglich, für das Ganze zu denken, ohne von der Angst getrieben zu werden, in der eigenen Kompetenz darin nicht mehr benötigt zu werden.

**«Neben einem maßgeschneiderten Prozessdesign muss die Beratung als stabiler Anker in einem labilen Umfeld für Orientierung sorgen.»**

Der Masterplan als Orientierung inhaltlicher Art und in seiner zeitlicher Dimension bedeutete für die Szene eine bisher unbekannte Art der Bündelung der Kräfte und der Verbindlichkeit. Er stieß im Sounding Board auf große Zustimmung, obwohl er den Interpretationsspielraum der verschiedenen Organisationen einschränkt und eine Grundlage für eine gegenseitige Rechenschaftslegung darstellt. Die Tatsache, dass die ganze Komplexität dieses Präventionsvorhabens erlebbar, sichtbar gemacht wurde, machte letztlich auch die Unausweichlichkeit einer eigenen funktionsfähigen Steuerungsinstanz für das Organisationsnetzwerk einsehbar. Es konnte letztlich eine breite Akzeptanz für diese «zentralistische» Instanz geschaffen werden – ein Umstand, der selbst wiederum einen entscheidenden Musterwechsel im Feld darstellt. Dass sich das Strategieteam letztlich auf eine Steuerungsform einigte, die eine Delegation der Entscheidungskompetenz an einige Wenige ermöglicht, zeigt einen erheblichen Reifegrad der erreichten Kooperationsfähigkeit im Netz.

### **Resümee: Welche Anforderungen stellt eine Strategieentwicklung innerhalb eines Kooperationsnetzwerkes an Beratung?**

Wenn man gleichzeitig den Aufbau einer tragfähigen organisationsübergreifenden Kooperationsstruktur im Netzwerk der relevanten Akteure anstrebt und eine hohe Qualität der inhaltlichen Produkte will, dann braucht es eine ausgefeilte Prozessarchitektur, die diesem Entwicklungsprozess die erforderliche Eigenzeit einräumt. Das heißt:

- a) Man muss auf eine vielfältige Weise Gelegenheit schaffen, dass sich das Team mit den inhaltlichen Grundsatzfragen intensiv auseinandersetzen kann (d.h., man muss so etwas wie einen «common ground» in der Sache wachsen lassen).
- b) Man muss ferner ausreichend Raum bieten, dass die Mitglieder bei all ihren unterschiedlichen Ausgangslagen als

Team arbeitsfähig werden und die anstehenden Entscheidungen in einem belastbaren Konsens zustande bringen. Dies erfordert den Aufbau der Fähigkeit, mit den vorhandenen Interessensunterschieden und Konfliktlagen in einer das Team stärkenden Weise umzugehen.

- c) Ein Schlüsselfaktor ist dabei zweifelsohne die periodische Bestandsaufnahme und Diagnose der Leistungsfähigkeit des Gesamtprozesses, um daraus immer wieder neue Impulse für die Weiterentwicklung des Vorhabens zu gewinnen (Sicherstellung der Lernfähigkeit des Prozesses sowie von ausreichenden Gelegenheiten zur Selbstreflexion in der engeren Steuerungsinstanz).

Die eigentliche Kunst liegt folglich darin, den Prozess so zu gestalten und zu steuern, dass so etwas wie eine Selbstermächtigung des Strategieteams stattfinden kann, damit dieses nachhaltig in die Verantwortung für Inhalt und Prozess hineinwachsen kann. Der Aufbau dieser unverzichtbaren Ownershiphaltung im Strategieteam sowie im äußeren Kreis, sowohl gegenüber der inhaltlichen Erarbeitung der Strategie selbst, wie auch gegenüber dem Aufbau der eigenen Arbeitsfähigkeit als organisationsübergreifendes Netzwerk bedeutet für Beratung ein Aushalten von Autoritätskonflikten, Regressionsschüben und Flucht Tendenzen. Das Strategieteam benötigt einen Schutzraum vor extern erzeugten Konflikten (das Team darf nicht zum Austragungsort dieser Konflikte werden). Zentrale Aufgabe von Beratung ist eine gezielte Filterfunktion – Schutz gegenüber Eingriffen aus den unterschiedlichsten Umwelten. Diese Aufgabe ist emotional sehr aufwändig: Es geht ja darum, nicht selbst Teil des Spiels zu werden.

Die nicht organisational (hierarchisch) geregelten Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Strategieteams, ihre mitgebrachten Spannungen, so wie das immer wieder auftauchende Misstrauen gegenüber der projektführenden staatlichen Einrichtung produzieren ein Führungsvakuum, das ein Stückweit durch Beratung, in Zusammenarbeit mit der Projektleitung, aufgefangen werden muss. Neben einem maßgeschneiderten Prozessdesign, ist somit eine fundierte Fähigkeit der Beratung erforderlich, den Prozess über alle Phasen hinweg konsequent zu steuern, zu moderieren, auch Leitung zu übernehmen und als stabiler Anker in einem sehr labilen Umfeld Sicherheit zu geben.

Diese ungewöhnliche Beratungsrolle war im dargestellten Beispiel umso mehr erforderlich, als die projektführende Organisation sich zu Beginn des Auftrags in einer Zeit des Umbruchs befand, wo einiges noch ungeklärt war, was für Beratung und Projektleitung bedeutete, wichtige Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen, um im Vorhaben überhaupt weiterfahren zu können. Die Absorption von Unsicherheit wurde an vielen Stellen in hohem Maß an die Beratung delegiert. Deren Initiative und die Bereitschaft für eine

Risikübernahme war verschiedentlich ausschlaggebend für ein Vorwärtskommen.

Es ist eine konsequente, den ganzen Prozess begleitende, soziale Integrationsarbeit notwendig, um den zentrifugalen Kräften des Feldes (mitgebrachte Konflikte und Kooperationsvorbehalte) entgegenzuwirken. Dazu gehören Hintergrundgespräche mit Einzelnen, Klärungsgespräche bei Konflikten, die aus dem Umfeld ins Vorhaben schwappen, um für diese Konflikte zumindest einen Ort der Austragung zu finden, Prozessreflexionen innerhalb des Strategieteams und eine permanente, für alle Mitglieder glaubwürdig gelebte Allparteilichkeit.

Loyalitätskonflikte der Strategieteammitglieder mit ihren Heimorganisationen sind unvermeidlich, wenn das Strategieteam arbeitsfähig wird. Hier muss die Beratung zusätzlich Unterstützung bieten, um die entstandenen Loyalitätskonflikte mit den einzelnen Strategieteammitgliedern zu reflektieren und in der jeweiligen Situation einen gangbaren Weg zu finden, damit das Team als solches nicht auseinander bricht.

Die erzeugte Komplexität des Vorhabens benötigt zur Bearbeitung unterschiedliche Reflexionsräume. In diese Reflexion einbezogen ist stets auch eine sorgfältige Beobachtung des weiteren Umfelds, um Interventionsmöglichkeiten auszuloten, die für das Vorhaben möglichst günstige Bedingungen entstehen lassen. Eine konsequente Inanspruchnahme von begleitender Supervision schützt Beratung davor, angesichts der sich auftürmenden inhaltlichen und prozessualen Komplexität Teil der vielfältigen Spiele des Feldes zu werden.

## Literatur

- **Albrow, M. (1998).** Abschied vom Nationalstaat. Staat und Gesellschaft im Globalen Zeitalter, Frankfurt: Suhrkamp.
- **Luhmann, N. (2000).** Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt: Suhrkamp.
- **Nagel, R. (2007).** Lust auf Strategie. Stuttgart: Klett-Cotta.
- **Nagel, R. und Wimmer, R. (2002).** Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart: Klett-Cotta.
- **Schmidt, A. (2007).** Co-Opera - Kooperationen neu mit Leben füllen. Heidelberg: Carl-Auer.
- **Willke, H. (1997).** Supervision des Staates, Frankfurt: Suhrkamp.
- **Wimmer, R. und Nagel, R. (2000).** Der strategische Managementprozess; in: OrganisationsEntwicklung Heft 1/2000, S. 4 ff.