

1. Erfolgreiche Strategieentwicklung bei den Johannitern – praktische Umsetzung hat begonnen

Die Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. ist ein bundesweit tätiger gemeinnütziger Wohlfahrtsverband mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitgliedern, die in Orts-, Kreis- und Regionalverbänden organisiert sind.

Derart komplexe und zugleich dezentrale Organisationsstrukturen bei steigendem Konkurrenzdruck und gleichzeitig aufrecht zu erhaltendem breiten Leistungsportfolio erfordern einen äußerst anspruchsvollen Strategieentwicklungsprozess innerhalb eines Unternehmens.

Personal-point hat diese Entwicklung der JUH für ganz Deutschland mit geplant, gestaltet und im Verlauf der vergangenen beiden Jahren begleitet.

Gesteuert und vorangetrieben wurde der Prozess innerhalb der JUH durch die Projektgruppe „AG `Zukunft sichern`“ unter Leitung von Silvana Radicione und Peter Balz. Die Moderation lag in den Händen von Stefan Kalle, personal-point.

Eine Strategie kann nur leben, wenn sie akzeptiert wird. Diese Erkenntnis bildete den Ausgangspunkt des breit angelegten Prozesses, in den ganz gezielt alle Verbandsebenen und unterschiedlichen Akteure der Johanniter einbezogen und eben dadurch mobilisiert wurden:

Mission, Vision und strategischer Rahmen des Unternehmens wurden erarbeitet:

Ähnlich der Balanced Scorecard gibt es dabei Zielfelder, in denen Erfolgsfaktoren benannt werden. Die Johanniter haben Leitgedanken und Leitsätze, strategische Themen, Positionen und Ziele formuliert und schließlich konkrete Jahresziele festgelegt. Dieses **Strategiemodell** liefert den Rahmen, innerhalb dessen die regionalen Einheiten vor Ort ihre eigenen Strategien erarbeiten und umsetzen.

Zwei große **Zukunftswerkstätten** wurden durchgeführt, die neuesten Informationen zur Strategieentwicklung regelmäßig auch in der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht.

Nachdem das Strategiemodell stand und mit Inhalt gefüllt war, hatte die AG „Zukunft sichern“ noch zwei weitere wesentlichen Aufgaben zu lösen: Kommunikation und Umsetzungsprozess im gesamten Verband mussten gestaltet werden.

Für diese Umsetzung der Strategie wurde ein **Regelkreis** erarbeitet, der den Prozess für die Entwicklung und Fortschreibung der Johanniterstrategie festlegt:

- Welche Schritte sind im Jahresverlauf vorgesehen?
- Wer kann sich wann wie einbringen?
- Wer entscheidet wann?

Besonderes Augenmerk lag hier auf der Beteiligung der Verbandsebenen und einem guten „Top-Down-Bottom-up-Mix“. So können die Kreis- und Regionalverbände ihre Vorschläge nun geregelt in den bundesweiten Strategieprozess einbringen. Über die bundesweiten strategischen Ziele entscheidet anschließend die Strategiekonferenz.

Realisiert werden diese Ziele durch **konkrete Umsetzungsprojekte** in den Zielfeldern. Im Vorfeld galt es hier, Prioritäten zu setzen. Ein Stufenplan entstand:

- Womit beginnen wir?
- Welche Themen folgen später?
- Wie verzahnen wir die Projekte, die in den verschiedenen Verbänden bereits laufen oder geplant sind?

Auch in dieser Phase lag die Herausforderung darin, den richtigen Mix zu finden: Ohne in „Projektitis“ zu verfallen, soll vieles angepackt und vorangetrieben werden. Da zahlreiche Projekte auf verschiedenen Ebenen innerhalb der JUH bereits laufen, bildet die Strategie nun die hilfreiche Klammer, die alle Aktivitäten zusammenführt und eine gemeinsame Richtung gibt.

Der Kommunikation und damit der Mobilisierung aller Johanniter diene die **Roadshow** durch die Landesverbände. Auch sie wurde gemeinsam durch die AG „Zukunft sichern“

und personal-point konzipiert. Bundesvorstand der JUH ebenso wie Mitglieder der Projektgruppe AG „Zukunft sichern“ stellten die Strategie und den geplanten Umsetzungsprozess vor und diskutierten sie mit den regionalen Akteuren. Gerade auch Letzteres war wichtig, denn es galt nicht nur zu informieren, sondern in einen Dialog zu treten, regionale Bedürfnisse aufzunehmen und diese in die weitere Umsetzung zu integrieren. Parallel entwickelte der Marketing-Bereich unterstützende **Materialien**, um den Mitarbeitern vor Ort die Strategie nahe zu bringen (z.B. Plakate und Flyer mit Strategiemodell und Regelkreis, einen Strategiewürfel ...).

Die **Erfolgsfaktoren** des Strategieprozesses zusammengefasst:

- ein guter Mix, insbesondere zwischen zentraler Entscheidung und dezentraler Einbeziehung.
- die echte Beteiligung, so dass sich alle Ebenen wieder finden.
- die externe Begleitung durch personal-point. Sie sicherte die erfolgreiche Prozessgestaltung – ein methodisch sauberes Vorgehen, konsequentes Projekt- und Change Management, Zukunftswerkstätten, Projektkommunikation.
- eine gelebte Strategie: Die Strategie wurde nicht von außen „übergestülpt“, sondern mit externer Unterstützung aus dem Verband der Johanniter selbst heraus entwickelt.

Aktives **Change Management** hat die Entwicklung der JUH zur lernenden Organisation in Gang gesetzt, in der Zukunft *gemeinsam* gestaltet und komplexe Probleme *gemeinsam* gelöst werden. Zukunft gestalten geht alle an!

Die Johanniter haben viel erreicht, wenn der durchgeführte Prozess strategisches Denken fördert. Ein Strategieprozess kann nicht verordnet, er muss verständlich gemacht und gelebt werden, so dass sich die Beteiligten vor Ort in ihm wieder finden, an ihn anknüpfen und so mit ihm arbeiten können. Genau darin liegt nun die Herausforderung für seine weitere Umsetzung.