

Kolumne

Wachstumsmotor Strategieklausur



Linda Vollberg

Ob Strategieklausuren vergeudete Zeit bedeuten oder eine sinnvolle Investition in die Zukunft sind, hängt von ihrer Planung, Gestaltung und der konsequenten Nachverfolgung vereinbarter Massnahmen ab.

Strategieklausuren können in netten Kaffeerunden enden, völlig frustrierte Teilnehmer zurücklassen, in der nächsten Minute vergessen sein oder Geschäftsfelder der Zukunft erschaffen, Innovationen hervorbringen und für strategische Klarheit sorgen. Geliebt oder gefürchtet, wenn Sie in Ihrem Unternehmen auf Strategieklausuren setzen, dann nutzen Sie diese hochwertvolle Zeit so erfolgswirksam wie möglich.

Wann eine Strategieklausur das richtige Mittel ist

Unter einer Strategieklausur verstehen wir ein für zwei bis maximal drei Tage angesetztes Meeting in einem definierten Kreis – überwiegend bestehend aus der Unternehmensleitung, je nach Inhalt und Grösse des Unternehmens zum Teil auch mit weiteren ausgewählten Mitarbeitern. Mit einer Strategieklausur sind häufig grosse Erwartungen verbunden, alleine aufgrund der Besetzung und des Zeiteinsatzes. Immer wieder erleben wir jedoch, dass mit Strategieklausuren Zeitverschwendung, Langeweile und Frustration verknüpft werden. Wer einmal langwierige Powerpoint-Präsentationen, unglaubliche Statements, stundenlange Beschönigungen und

Ausflüchte erlebt hat, wird dieser Meetings schnell überdrüssig. Grundsätzlich ist eine Strategieklausur ein sehr kraftvolles Mittel, um das unternehmerische Wachstum impulsartig voranzutreiben, Themen zu ordnen, zu verabschieden und zu priorisieren. Wann ist eine Strategieklausur also das richtige Mittel, um ein Unternehmen wachsen zu lassen? Dies ist immer dann der Fall,

- › ... wenn ein Thema in der Tiefe durchdrungen werden soll.
- › ... die erfolgreiche Umsetzung eines Themas eine hohe Priorität für den zukünftigen Unternehmenserfolg hat.
- › ... das persönliche, gemeinsame Erarbeiten einer finalen Entscheidung und Vorgehensplanung einen deutlichen Vorteil bietet.

Wann eine Strategieklausur zum Wachstumsmotor wird

Achten Sie auf die folgenden Punkte, um die gemeinsame Zeit optimal zu nutzen.

- › Klar definierte Ziele, die die Teilnehmer inhaltlich leiten
- › Eine strukturierte Agenda, die davor schützt, sich zu lange an Einzelthemen festzubeissen
- › Klar definierte Rollen mit einem festen Moderator
- › Eine präzise Vorbereitung aller Beteiligten
- › Ein gutes Arbeitsumfeld ohne Störfaktoren
- › Das direkte Mitbedenken von «Vorher und Nachher»

Die Diskussion darf sich nicht an einem operativem Thema entlanghangeln. Sorgen Sie mit ab-

gestimmten Zielen und einer Agenda, die Ihnen Zeitfenster vorgibt, für die richtigen inhaltlichen Schwerpunkte. Wählen Sie lieber wenige Ziele und dringen Sie hier in die Tiefe vor. Sorgen Sie dafür, dass jeder seine Rolle in der Klausur kennt und die damit verbundenen Erwartungen. Dies gilt auch für die Frage, wer die Klausur plant, moderiert und dokumentiert. Zur Planung gehört zwingend, sich bereits im Vorfeld Gedanken über eine verbindliche Nachverfolgung der Inhalte zu machen. Im Rahmen der Vorbereitung sollten einzeln zu erarbeitende Inhalte von den Teilnehmern bereits übernommen werden, um die gemeinsame Zeit nutzen zu können. Ebenso relevant ist ein passendes Arbeitsumfeld ohne Störfaktoren. Wählen Sie eine Offsite-Location, um von vornherein ein neues Umfeld zu schaffen und sich gedanklich aus den tagesgeschäftlichen Routinen zu lösen. Auch die Gefahr, dass das Telefon klingelt oder Mitarbeiter mit einer Frage unterbrechen, sinkt rapide.

Wie sich eine Strategieklausur optimal vorbereiten lässt

Neben den Zielen der Klausur stellt sich als erste grundsätzliche Frage, ob Sie die Strategieklausur unternehmensintern abbilden oder mit einem Dritten zusammenarbeiten möchten, der Sie unterstützt. Damit dieser Artikel selbst einen möglichst hohen Nutzen für Sie hat, fokussiere ich mich auf die Erfolgsmuster der Vorbereitung, die Sie eigenständig, ohne einen Dritten, direkt verwenden können. Diese Aspekte sind erfolgskritisch für eine gute Vorbereitung:

- › Beginnen Sie frühzeitig und setzen Sie keinen Teilnehmer unter unnötigen Zeitdruck.
- › Formulieren Sie konkrete Vorbereitungsaufgaben.
- › Setzen Sie die richtigen Erwartungen oder prüfen Sie diese ab.
- › Definieren Sie Rolle und Verantwortungsbereich des Moderators.

Starten Sie mindestens sechs Wochen vor der eigentlichen Tagung mit der inhaltlichen Vorbereitung, um sich und andere nicht unter Zeitdruck zu setzen. Um Ziele zu definieren und detaillierte Vorbereitungsaufgaben abzuleiten, braucht es eine präzise Vorstellung, wie die Klausur ablaufen soll. Bei der Konzeption eignet sich ein Dreiklang aus: Wo stehen wir heute? Was wollen wir erreichen? Wie kommen wir dorthin? Verabreden

Sie eine feste Rückgabefrist, um die Antworten würdigen, einordnen und in die Agenda bringen zu können. Um ein generelles Stimmungsbild einzuholen und um Erwartungen richtig zu setzen, eignet sich die Frage: Wann war dieses Treffen erfolgreich für Sie? Insbesondere wenn Sie nicht mit einem Dritten zusammenarbeiten, der in der Regel die Rolle des Moderators übernimmt, gilt es abzustimmen, was vom internen Moderator erwartet wird. Extrem wichtig für den Verlauf der Klausur ist hier, dass der Moderator seine Rolle nicht nutzt, um eigene Themen voranzubringen, und die Diskussion inhaltlich dominiert, sondern eine gute Balance findet, alle Teilnehmer zu hören und eigene Aspekte einzubringen.

Was nach der Strategieklausur kommt

Die grösste Frustration entsteht, wenn das Verabredete nicht verbindlich verfolgt wird. Streichen Sie lieber Inhalte im Laufe der Klausur und planen Sie die priorisierten Themen final durch, bevor auch nur ein Teilnehmer den Raum verlässt ohne ein in klar definierte Massnahmen gegossenes Vorgehen. Ein unterstützender Hebel ist eine gute und schnell vorliegende Dokumentation. Betrachtet man alleine das hochwertvolle Zeitinvestment der Teilnehmer – fernab von den Umsetzungserfolgen, die sich einstellen können –, ist jedes Unternehmen gut beraten, Strategieklausuren dezidiert vorzubereiten, konzentriert durchzuführen und konsequent nachzuverfolgen. Kommt jetzt noch hinzu, was man mit fokussierter Arbeit an wenigen Themen innerhalb von circa zwei Tagen erreichen kann, ist eine Strategieklausur ein sehr starkes Instrument, das ein echter Wachstumsmotor sein kann.

Der natürliche Feind der Strategie ist dabei das Tagesgeschäft. Lassen Sie nicht zu, dass operative Themen als Ausrede genutzt werden, um Verabredetes nicht einzuhalten. Steigern Sie die Verbindlichkeit in der Realisierung durch gemeinsame Termine und eine konsequente Massnahmen-Nachverfolgung. Sie werden feststellen, wie sich Themen nachhaltig und wirksam entwickeln und Ihr Unternehmen kontinuierlich wächst. ‹‹

*Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.
www.mandat.de, linda.vollberg@mandat.de*