

Copyright: Haufe, aus: [Strategien erfolgreich umsetzen](#).

Wie organisiert man eine Strategieklausur?

1. Die Strategieklausur zur schnellen simultanen Abstimmung der strategischen Planung

In Controller-Kreisen werden die Begriffe „Planen“ und „Entscheiden“ weitgehend synonym benutzt. Planen heißt Entscheiden, z. B. über Maßnahmen und Ressourcenzuteilungen, und Entscheiden bedeutet planvoll vorzugehen, d.h. über Analysen, Methoden etc. Entscheidungen können ebenso wie Planungen nur für die Zukunft getroffen werden. Daher kann Planungsprozess auch als Entscheidungsfindungsprozess interpretiert werden. Welchen Weg soll das Unternehmen durch die 2010er Jahre gehen? Welche Ideen bestehen für die Zukunft?

In diesem Planungsprozess ist es die Aufgabe der (Linien-) Manager, Entscheidungen zu treffen, d.h. zu planen. Die Aufgabe des Controllers ist es, dass geplant wird. Für diese Aufgabe hat der Controller den Managern Informationen und Systeme zur Verfügung zu stellen. Ebenso hat der Controller eine Koordinations- und Moderationsfunktion im Rahmen des Planungsprozesses. Insbesondere für die Abstimmung der Teilpläne ist die Moderationsfunktion des Controllers essentiell notwendig. Im Rahmen der operativen Planung ist diese Abstimmung bereits selbstverständlich: Der Absatzplan wird mit dem Produktionsplan abgestimmt, dieser wiederum mit dem Personalplan. Ebenso wird die Ergebnisplanung mit dem Investitions- und Finanzplan abgestimmt. Die Abstimmung im Rahmen der operativen Planung ergibt sich aus einer faktischen Notwendigkeit. Nicht so koordiniert und abgestimmt sieht der Planungsprozess häufig für die strategische Planung aus. Sie beschäftigt sich vorrangig mit der nachhaltigen Sicherung bzw. dem Ausbau von Potenzialen, unter anderem durch das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Mitbewerbern in Bezug auf Produkte/Dienstleistungen, Märkte und organisatorische Effizienz. Da der Betrachtungshorizont der strategischen Planung tendenziell eher in der fernerer Zukunft gesehen wird und die strategischen Planungsthemen teilweise auch isoliert betrachtet werden können, ergibt sich der Abstimmungszwang auch nicht so sehr aus der Not des Tagesgeschäftes heraus. Schließlich sind die strategischen Planungsthemen im Vergleich zur operativen Planung auch eher qualitativ, „weicher“, interpretations- und bewertungsbedürftiger. Die strategische Planung lässt

sich daher nicht so leicht per Excel-Sheets und E-Mails abstimmen. Die Durchführung einer Strategieklausur würde aber den für die notwendige Abstimmung der strategischen Planung passenden Rahmen bieten.

2. Klausurort

Für Durchführung einer Strategieklausur eignet sich aber nicht der übliche Konferenzraum eines Unternehmens, da sich in der Sitzordnung dieses Raumes gleichzeitig auch die Hierarchie spiegelt, die den offenen Diskussionsprozess der strategischen Planung negativ beeinflussen könnte. Der strategische Abstimmungsprozess sollte zunächst eher hierarchiefrei starten. Auch sind bei einer derartigen Inhouse-Klausur häufig nicht alle Teilnehmer anwesend, obwohl während einer Klausur Präsenzplicht herrschen sollte. Strategische Klausuren sollten daher als Außer-Haus-Veranstaltungen, über 2-3 Tage, an einem entlegenen Ort (Hotel, Kloster, Berghütte, etc.) durchgeführt werden, ohne dass jemand am Abend nachhause oder in die Firma fahren kann und eventuell morgens nicht wiederkommt. Ein Beispiel für eine derartige Strategieklausurtagung ist die bundesweit bekannte jährliche Klausurtagung der CSU im entlegen gelegenen oberbayerischen Wildbad Kreuth.

Bei einem neuen Klausurort, über den noch keine Erfahrungswerte vorliegen, sollte der für die Moderation Zuständige unbedingt einen Lokaltermin durchführen, um das Hotel und seine Ausstattung zu beurteilen. Häufig werben vor allem kleinere Land-, Sport- oder Ferienhotels sehr verlockend in ihren Prospekten und am Telefon mit den Vorzügen ihrer Hotels, die dann aber oftmals nicht den Erwartungen an professionelle Moderationsabläufe entsprechen.

An individuell zu diesem entlegen liegenden Veranstaltungsort anreisende Teilnehmer sollte unbedingt rechtzeitig eine eindeutige Anfahrtsskizze mit den verschiedenen Anreisemöglichkeiten und -zeiten übermittelt werden. Diese sollte auch Telefonnummern für kurzfristige Fragen, Spätanreisen und Absagen enthalten.

3. Abzustimmende Themenbereiche in der strategischen Planung

Ein zentrales Betrachtungsobjekt in der strategischen Planung ist die Strategic Businessunit (SBU), häufig aus der kleinsten Kunden-Produkt-Kombination gebildet, für die eine eigenständige Strategie formuliert werden kann. So könnte eine mögliche Einstiegsfrage in die strategische Planung einer SBU lauten: "Wie soll der Absatz, beziehungsweise das Ergeb-

nis, im dritten oder fünften Jahr ab heute aussehen?" Aus dieser Einstiegsfrage können die folgenden weiterführenden Fragen abgeleitet werden:

- Zur Marktentwicklung: Wie sieht die Marktentwicklung in den Märkten aus, in denen wir tätig sind? Erwarten wir Wachstum, Stagnation oder Rezession? Aufgrund welcher Verhaltensweisen unserer Kunden beziehungsweise Kundeskunden erwarten wir diese Marktentwicklung? Wie verändern sich diese Verhaltensweisen? Welche Verhaltensweisen kommen dazu? Welche Verhaltensweisen fallen weg? Hinter den Verhaltensweisen verbergen sich gleichzeitig Kundenprobleme, die aus Sicht unseres Unternehmens als Therapiegebiete bezeichnet werden können. Welche Art von Problemen (=Verhaltensweisen) möchten die Kunden von uns besser gelöst (=therapiert) haben?
- Zur Wettbewerbsposition: Wie ist die Wettbewerbsposition der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen? Wie groß ist die Akzeptanz der Produkte und Dienstleistungen aus Kundensicht im Vergleich zum Wettbewerb?

Aus den Ergebnissen dieser Fragen lässt sich die Position einer SBU in einem Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio bestimmen und visualisieren. Eine tiefer gehende analytische Betrachtung der Wettbewerbsposition von Produkten/Dienstleistungen kann evtl. durch eine Potenzialanalyse erfolgen, eine Art Schulzeugnis aus Kundensicht für die Produkte/Dienstleistungen eines Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb. Es ist leichter, schneller als der Markt zu wachsen, wenn die eigenen Produkte und Dienstleistungen aus Kundensicht besser im Vergleich zu den Mitbewerbern sind.

Die Portfolioanalyse, die sich eher auf bestehende Produkte/Dienstleistungen und Märkte bezieht, wäre durch mehr zukunftsorientierte Quo-Vadis-Überlegungen zu ergänzen. Die Bezeichnung „Quo-vadis“ ist der lateinischen Sprache entnommen. Die deutsche Übersetzung lautet: "Wohin gehst Du (Strategic Business Unit)?" Bei den Quo-Vadis-Überlegungen geht es um neue Produkte/Dienstleistungen und Märkte, denen man sich als Unternehmen widmen möchte. Wohin will oder muss man sich als Strategic Business Unit beziehungsweise als Gesamtunternehmen entwickeln?

Für eine Strategieklausur sind weiterhin alle strategischen Themen relevant, die einen bereichs- und funktionsübergreifenden Abstimmprozess benötigen. Sie können sich einerseits durch Öffnen des Themenspeichers (= vertagte strategische Themen der strategischen oder operativen Planung des letzten Jahres) ergeben. Andererseits kann in der operativen Mehrja-

hesplanung eine strategische Lücke entstanden sein, die mit operativen Maßnahmen nicht mehr zu schließen ist. Auch können Themen aus Märkten, Produkten, Umfeld, Beschaffung und Technologie herauskristallisiert werden. Schließlich können sich Themen auch noch recht spontan vor einer Strategieklausur ergeben, z. B. aus der Not der Verkäufer, Kunden vom Angebot zu überzeugen oder aus der Produktion, die Produkte konstruktionsgetreu oder kostenzielorientiert zu realisieren. Schließlich können auch Informationen des Einkäufers aus dem Suchprozess nach neuen Einkaufsquellen Einfluss in die Strategieklausur finden. Es sollten nicht nur vom Vorstand „gesetzte“ Themen Eingang finden. Soweit zu behandelnde Themen bereits vor der Klausur bekannt sind, wären Sie durch zu bildende Arbeitsteams für die Präsentation in der Strategieklausur im Vorfeld vorzubereiten.

Die Ergebnisse des strategischen Planungskonzeptes (nach Abschluss der Strategieklausur) wären in der Mehrjahresplanung zu operationalisieren, z. B. durch die Festlegung von strategischen Zielen für das letzte Jahr der operativen Mehrjahresplanung. Vom letzten Jahr der operativen Mehrjahresplanung ausgehend, sind nun für die einzelnen Planungsjahre der Mehrjahresplanung „absteigend“ Zwischenziele zu bilden. Dabei sind für die einzelnen Jahre Engpassprüfungen durchzuführen, sei es bei den Sach- oder Personalkapazitäten oder der Finanzierung von Investitionen. Das erste Jahr der Mehrjahresplanung enthält gleichzeitig wesentliche "top-down" Eckdaten für das im Herbst "bottom-up" zu erarbeitende operative Jahresbudget.

4. Der Arbeitsstil in der strategischen Planung

Der Arbeitsstil in der operativen Planung ist eher maßnahmen- und zahlenorientiert. Häufig dominiert ein Rechnen und Verhandeln. Talkshowartig finden eine Bildung von Kompromisslösungen und eine Abstimmung der Teilpläne statt. Controllers Eintrittskarte in den operativen Planungsprozess bilden Zahlen (Analysen, Ist- und Vorschau-Werte) sowie sein Planungssystem- und -koordinationsservice.

Der Arbeitsstil in der strategischen Planung ist eher geprägt durch das Heranmeinen im Team. Unschärfe ist in diesem Prozess oft passender als zahlenmäßige Scheingenauigkeit. Teilweise wird in der strategischen Planung auch intuitiv gearbeitet, indem die obere Führungsebene einfach einmal über bestimmte Themen unverbindlich diskutieren möchte, im Stil von: „Können wir uns das wagen? Passt das zu uns?“ Die Intuition der Einzelnen ist dabei aber sichtbar und bearbeitungsfähig zu machen, was jedoch nur sehr schlecht an großen Plenumstischen mit z. B. 14 Personen

möglich ist, hingegen aber sehr gut durch das Arbeiten in Gruppen. Durch das Arbeiten in Gruppen sind Meinungen, u. a. durch Kartenabfragen, besser einsehbar zu machen. Die Anzahl geschriebener Karten zu einem Hinweis kann als Einstieg in eine Bewertung des Hinweises genutzt werden. Die Arbeit mit den Moderationskarten kann dabei teilweise anonym erfolgen, um eher offene Meinungsäußerungen zu erhalten.

Weiterhin eignen sich sogenannte skalierende Verfahren besonders gut für die strategische Planung und insbesondere die Strategieklausur. Sie gibt es zunächst als eindimensionale Skala. Zu einer Frage wird eine gerade Linie mit zwei Endpunkten (Polen) und passenden Zwischenwerten gezeichnet. Eine Frage könnte z. B. lauten: „Wie "happy" würden Sie sich mit diesem Lösungsvorschlag fühlen?“ Die Skalierung könnte von gar nicht (--) mit entsprechenden Zwischenwerten zu sehr gut (++) laufen oder auch nach Schulnoten erfolgen: von 1 bis 5 oder 6. Die Teilnehmer markieren dazu mit roten Moderationspunkten anonym ihre Bewertung auf oder in unmittelbarer Nähe zu dieser Skala, die sich auf einer umgedrehten Pinnwand oder Flipchart befindet. Alternativ könnte auch jeder Teilnehmer für sich mit einem Stift eine Skalierung auf einer Moderationskarte vornehmen. Die Moderationskarten werden dann anschließend vom Moderator gesammelt und die jeweiligen „Benotungen“ in eine gemeinsame Skala auf einer Pinnwand oder einem Flip-Chart übertragen und gesammelt.

Teilweise bietet sich für das Schaffen von Transparenz auch die zweidimensionale Skala an. Sie kann für die folgende Art von Doppelfragen eingesetzt werden: „Wie empfinden Sie a) die Qualität der Zusammenarbeit und b) die Qualität der Sachentscheide in unserer Runde?“, z. B. um bei „Halbzeit“ einer Strategieklausur auf die Metaebene zu wechseln. Es wird der obere rechte Teil eines Koordinatenkreuzes (=1. Quadrant), für alle sichtbar, in einem größeren Format auf eine Pinnwand oder ein Flipchart gezeichnet. Auf der Y-Achse wird von 0 (=Schnittpunkt) bis 6 die Skala für „Qualität in der Zusammenarbeit“ abgetragen und auf der X-Achse die entsprechende Skala für „Qualität der Sachentscheide“. Nun haben die Teilnehmer ihre Punkte nach zwei Dimensionen zu platzieren. Die Note für die „Qualität der Zusammenarbeit“ (1 bis 6) bestimmt den Y-Wert des Punktes, d. h. seine „Oben-unten-Position“. Die Note für die „Qualität der Sachentscheide“ bestimmt den x-Wert eines Punktes, d. h. seine „Links-rechts-Position“. Klebt ein Teilnehmer seinen Punkt auf die Position $y=6$ u. $x=6$, d.h., in die rechte obere Ecke des Koordinatensystems, ist er sowohl mit der Qualität der Zusammenarbeit wie auch die der Sachentscheide sehr zufrieden.

Typisch für diesen Arbeitsstil ist auch, dass eine spätere Begründung des Punktes eines Teilnehmers gegenüber einem unbeteiligten Dritten nur

schwer möglich ist. Man kann diesen Dritten dann nur auffordern, beim nächsten Mal selber teilzunehmen und seinen eigenen Punkt zu kleben.

Durch das anonyme Arbeiten, sowohl bei Kartenabfragen wie auch den skalierenden Verfahren, soll der sogenannte Mitläufereffekt vermieden werden. Häufig nennt auf eine Frage der Chef als Erster einen Hinweis bzw. klebt als erster einen Punkt. Viele Teilnehmer glauben dann, auch dieser Einschätzung folgen zu müssen, wodurch der Arbeit Variantenbreite und Offenheit genommen werden. Das anonyme Arbeiten wirkt dieser Einengung entgegen.

5. Klausurdauer und -termine

Eine Strategieklausur sollte normalerweise 3 Tage umfassen. Wenn sich schon einmal die Möglichkeit ergibt, außerhalb des Tagesgeschäftes ungestört und ohne Zeitdruck in diesem hochkarätigem Kreis tagen zu können, sollte diese Möglichkeit auch in vollem Umfang genutzt werden. Sind aber keine stark divergierenden Meinungen zu einzelnen Themen zu erwarten, so kann eine Strategieklausur bei dringenden Gründen auch nur bis zum Nachmittag eines zweiten Tages vorgesehen werden, d. h. bis nach dem „Big Talk“ (s. unten), sodass alle Teilnehmer anschließend noch bequem ihre Heimatorte erreichen können. Auch lässt sich die Strategieklausur als vertrauensbildende Maßnahmen interpretieren, um den Teamcharakter im Management-Team zu stärken.

Im traditionellen Planungsprozess (im Gegensatz zur rollierenden Planung, siehe unten) erfolgt die strategische Planung logisch vor der operativen Planung. Erst ist zu klären, was man tun oder lassen will. Dann stehen die Fragen und Entscheidungen zur Umsetzung und Realisierung durch Maßnahmen an, d. h. die operative Planung. Wird der Absatzplan als Teilplan der operativen Planung vor der strategischen Planung durchgeführt, darf man sich aber nicht wundern, wenn es häufig heißt: „Mit den bestehenden Produkten lässt sich aber der gewünschte Ziel-Umsatz nicht erreichen!“

Entspricht das Geschäftsjahr dem Kalenderjahr, erfolgt die strategische Planung eher in der ersten Jahreshälfte als regelmäßige Veranstaltung. Die strategische Planung erfolgt in Verbindung, zum Teil parallel, zur operativen Mehrjahresplanung, die als Perspektivbudget oder Skeleton-Budget durchgeführt wird. Die Mehrjahresplanung startet etwas vor der strategischen Klausur und kann erste erwartete Entwicklungen hinsichtlich der Märkte und Marktanteile quantifizieren. Hieraus leiten sich evtl. Diskussions- und Handlungsbedarfe (=„strategische Lücke“) für die Strategieklausur ab. Weiterhin wird die operative Mehrjahresplanung erst nach der Strategieklausur abgeschlossen, um deren Beschlüsse noch berücksichtigen zu

können. Durch diese Vorgehensweise findet die strategische Planung nicht nur im zahlenlosen, qualitativen Bereich statt, sondern die strategische Planung und die zu ihr gehörende Strategieklausur werden auch besser mit der operativen „Welt“ verzahnt.

Einen idealen Zeitpunkt für die Strategieklausur bildet die Zeit um Himmelfahrt, d. h. Ende Mai/Anfang Juni. Dieser Zeitpunkt erscheint deshalb so günstig, da er zwischen den Jahresabschlussarbeiten und der Gesellschafterversammlung zum Vorjahr und der operativen Planung des nächsten Jahres liegt. Kann diese Zeit genutzt werden, um sich in strukturierter und komprimierter Weise teamorientiert mit der strukturellen Ausrichtung des Unternehmens auf die Zukunft zu beschäftigen? Am Mittwochabend vor dem Himmelfahrtsdonnerstag wird gestartet. Es folgt die Klausurarbeit am Himmelfahrtsdonnerstag dem folgenden Freitag, der in vielen Unternehmen als Brückentag arbeitsfrei ist. Es geht somit keine Zeit vom operativen Geschäft verloren. Beendet wird die Klausur am Mittag des Samstages nach Himmelfahrt, sodass der Samstagabend noch zur Verfügung für private Zwecke steht.

Praktiziert ein Unternehmen die rollierende Planung, so gibt es keinen einmaligen Planungszeitraum mehr im Jahr, sondern es findet eine permanente Planung statt. In vielen Fällen wird im Zyklus von 3 Monaten eine neue Planung über einen festen Zeitraum von 12 oder 18 Monaten durchgeführt, bzw. die letzte Planung „adjustiert“. Doch gibt es auch bei der rollierenden Planung meistens Jahresziele, die in einem „Target-Setting-Prozess“ zwischen den Monaten Februar und April für das nächste Jahr erarbeitet werden. Dieser Zeitraum entspricht weitgehend dem Zeitraum, in dem auch Unternehmen mit „klassischer“ Planung ihre strategische Planung und operative Mehrjahresplanung durchführen, aus der die Ziele für das nächste Jahr abgeleitet werden. Daher wäre auch für Unternehmen mit rollierender Planung eine Strategieklausur im Mai empfehlenswert.

Zusätzlich zu der regelmäßig einmal jährlich stattfindenden Strategieklausur kann es noch anlassorientierte Strategieklausuren geben, z. B. zur Evaluierung der Übernahme eines anderen Unternehmens oder zur Abwehr einer Übernahme des eigenen Unternehmens. Der Aufbau gleicht dem hier geschilderten Aufbau der jährlichen Strategieklausur. Meistens weist die anlassorientierte Strategieklausur eine geringere Themenbreite auf und kann daher ggfs. mit geringerer Teilnehmerzahl und zeitlich verkürzt durchgeführt werden.

6. Teilnehmerkreis

Normalerweise nimmt an der Strategieklausur das Top-Management, bestehend aus Vorstand oder Geschäftsführung, vollständig teil. Üblicherweise wird der Teilnehmerkreis auf das Geschäftsleitungsgremium, in dem Mitarbeiter der 2. Ebene ständig ihren Sitz haben, ausgeweitet. Der Teilnehmerkreis sollte sich nicht als elitäres Gremium verstehen, das in isolierter Einsamkeit höhere Einsichten generiert, sondern mit dem Alltagsgeschäft verbunden sein. Themen und Einsichten sollten auch "von unten" in dieses Gremium einfließen können.

7. Ablauf

Folgende Regel ist für den Ablauf der Klausur von besonderer Bedeutung: „Start und Landung angeschnallt!“ Diese aus der Luftfahrt entlehene Regel soll darauf hinweisen, dass gerade der Start und das Ende einer Konferenz besonders sorgsam geplant und durchgeführt werden sollten. Der erste und der letzte Eindruck bleiben besonders haften. Der erste Eindruck beeinflusst sehr das Klausurklima. Fühlen sich die Teilnehmer tatsächlich willkommen? Überzeugt der „Veranstalter“ durch Kompetenz, indem alles perfekt organisiert ist? Der letzte Eindruck ist besonders wichtig für das Nachwirken der Veranstaltung. Wird die Klausur mit einem positiven Eindruck abgeschlossen? Verlassen die Teilnehmer motiviert die Klausur, dürften auch die beschlossenen Maßnahmen eher motiviert umgesetzt werden und die Teilnehmer sind offen gegenüber der nächsten Veranstaltung, weil sie Positives erwarten. Dazwischen darf es ruhig etwas „wackeln“, d.h., es kann Abweichungen geben, auf die spontan und improvisiert reagiert wird.

Vorabend: Start

Als Start für eine Strategieklausur hat sich der Abendstart bewährt. Es wird am Vorabend des ersten vollständigen Klausurtages angereist, auch wenn es schwer fallen mag, eine weitere Nacht außer Haus zu verbringen. Die Zimmer im Hotel dürften wahrscheinlich sofort zu beziehen sein. Man kann sich dann frisch machen und anschließend das Terrain und der Seminarraum erkunden. Man gewinnt so Stallgeruch.

Anschließend trifft man sich um 18.30 Uhr zum gemeinsamen Abendessen. Die Klausur startet nach dem Abendessen schon im Klausur-/Seminarraum als Plenumsveranstaltung. Auch wenn man sich kennt, sollten die Plätze im Plenum mit Namensschildern versehen sein, als Adressplatz zur Ablage von Unterlagen und als Ziel bei der Rückkehr aus Grup-

penarbeiten. Die Sitzplätze im Plenum sollten so rechtzeitig vor Klausurbeginn vorbereitet sein, dass bereits der erste Teilnehmer bei seinem Erkundungsgang im Haus seinen "gedeckten Tisch" findet und in Ruhe begrüßt werden kann. Zu präsentieren wären zum Veranstaltungsstart, d. h. nach dem Abendessen, noch einmal die schon in der Einladung mitgeteilte Agenda, die Regularien zur Bezahlung der Zimmer, Speisen, Getränke und sonstiger Extras sowie das Zeitbudget. Es sollte darauf hingewiesen werden, dass sich im Rahmen einer Selbststeuerung alle Teilnehmer bemühen sollten, das Zeitbudget einzuhalten.

Anschließend erfolgt eine Who-is-who-Runde. Wenn sich alle Teilnehmer bereits kennen, dann haben die jeweiligen Beiträge eher Update-Charakter. Etwas Aktuelles lässt sich immer einfügen, z. B. über den derzeitigen Aufgabenschwerpunkt und die individuelle Erwartung an die Veranstaltung. Die Beiträge haben dabei eher die Funktion des Abgebens einer Eintrittskarte zu der Veranstaltung, des Dazugehörens.

Anschließend wäre eine Ansprache des Chefs vorzusehen, die noch einmal den Sinn und Zweck der Zusammenkunft unterstreichen sollte. Sie könnte noch einmal die Bedeutung der Veranstaltung und den Ernst der Lage betonen sowie bestimmte Statements zu den zu behandelnden Themen und die Erwartungen des Chefs an die Teilnehmer enthalten. In einer dramatischen Strategieklausur zum Turnaround eines Unternehmens forderte der Vorstandsvorsitzende dieser Aktiengesellschaft in seinem entsprechenden Prolog sogar auf, auf der Suche nach Möglichkeiten alles zu hinterfragen: „Sie dürfen alles infrage stellen, auch meine Position!“ Auch könnte der Chef den evtl. begleitenden (externen) Moderator vorstellen und die von ihm zu erbringende Moderationsfunktion erläutern.

Ist es günstig, wenn der Chef dieser Rede bereits am Eröffnungsabend hält, d. h. vor Beginn der fachlichen Arbeit am nächsten Tag, weil er sie dann bereits los ist und sich etwas mehr entspannen kann und die Teilnehmer einen Nachdenk- oder "Kopfkisseneffekt" haben, über den sie in kleineren Runden noch bei einem informellen "Nachttrunk" nachdenken und diskutieren können. Diese eher "weichen", qualitativen oder meinungsbildungsbedürftigen Informationen können von den "Empfängern" psychologisch besser am Abend als am Morgen aufgenommen werden. Am Morgen wären eher quantitative und nüchterne Themen auf der Agenda zu platzieren. Schon beim Abendstart sollte auf eine präzise Einhaltung des Zeitbudgets geachtet werden, um entsprechende Verhaltensweisen bei den Teilnehmern für die kommenden Tage vorzuspüren. Auf keinen Fall sollte es bei der Veranstaltung Open-End-Diskussionen geben, auch wenn die Worte des Chefs evtl. dazu Anlass geben. Bei Open-End-Diskussionen setzt sich meistens derjenige durch, der am trinkfestesten ist oder das bessere "Sitz-

fleisch" besitzt. Selten ergibt sich dabei jedoch die sachlich beste Lösung. Daher sollten "Open-End-Diskussionen" möglichst vermieden werden, außer sie werden bewusst als "Poker-Instrument" eingesetzt. Gewünschte vertiefende Gespräche können zu einem späteren Zeitpunkt auf der Agenda vorgesehen werden oder bei Einzelfragen als 4-Augen-Gespräche im Nachgang zur Plenumsrunde erfolgen.

Als Starttermine für Strategieklausuren, z. B. vor Himmelfahrt (s. oben), bietet sich entweder der Sonntag- oder Mittwochabend an. Bei einem Start am Sonntagabend würde die Klausur bis Mittwochmittag dauern; bei einem Start am Mittwochabend bis zum Samstagmittag. Der Vorteil eines Starts am Sonntag wäre, dass die Teilnehmer den Sonntag als Reisetag nutzen könnten sowie ausgeruht und mit Tatendrank aus dem Wochenende kämen. Der Vorteil des Starts an einem Mittwochabend wäre, dass die Teilnehmer schon etwas „Produktives“ in der Woche geschafft hätten und zum nahenden Wochenende hin etwas „lockerer“ würden. Auch mag sich das Klausurende am näherrückenden Wochenende evtl. beschleunigend auf einzelne Beschlüsse auswirken.

Alternativ können Strategieklausuren auch am Montag- oder Donnerstagmorgen um 10.00 Uhr beginnen. Die Teilnehmer müssen dann aber teilweise früh aufstehen und kommen müde an Klausurort an. Trotz Zeitknappheit nach der Anreise haben die Klausurteilnehmer dann häufig das Gefühl, erst einen Kaffee zu trinken oder gar ein zweites Frühstück zu sich nehmen zu müssen. Anschließend möchte man sein Zimmer beziehen und sich etwas frisch machen. Häufig sind die reservierten Hotelzimmer aber vor 12:00 Uhr noch nicht bezugsfertig, sodass zunächst der Verbleib des Gepäcks zu klären wäre, entweder im Konferenzraum oder einem separaten Kofferraum. Eine längere Mittagspause wird dadurch für das Beziehen der Zimmer erforderlich. Alle diese Prozesse, insbesondere wenn sie nicht eingeplant wurden, binden Zeit und Personal.

Einige Teilnehmer kommen durch Probleme auf der Reise (Staus, Verspätungen von Zügen oder Flügen) dann auch noch zu spät. Es kann eigentlich nicht richtig begonnen werden, bevor nicht auch die letzten Teilnehmer eingetroffen sind. Mit der Rede des Chefs sowie die Erläuterung der Agenda und der Vorgehensweise, zum Beispiel der Arbeit in Gruppen, kann noch nicht begonnen werden. Andernfalls wird die begonnene Arbeit ständig durch zu spät in den Konferenzraum eilende Teilnehmer unterbrochen. Auch wird es für zu spät kommende Teilnehmer länger dauern, bis sie sich integriert haben. Häufig ist dann der erste Tag bis zur Mittagspause bereits missraten. In diesem Zusammenhang wäre eine weitere bedeutende Klausurregel zu nennen: „Das Rennen geht häufig am Anfang verloren!“ Sie zielt einerseits, ähnlich wie die oben genannte Regel „Start und

Landung angeschnallt“, auf die Bedeutung des ersten Eindrucks ab und seine Folgewirkungen, enthält aber zusätzlich noch einen Aspekt des Zeitmanagements. Eine Zeitüberschreitung, die am Anfang der Klausur eingetreten ist, kann kaum noch aufgeholt werden. Diese Regel ist weniger für einen Klausurstart am Abend von Bedeutung, sondern besonders für Starts am Morgen. Häufig sind größere Verzögerungen beim Morgenstart kaum noch während der Klausur einzuholen. Beim Abendstart bietet die erste Nacht noch immer eine Möglichkeit, für verspätet angereiste Teilnehmer, nach Ende des offiziellen Teils, noch etwas „Stallgeruch“ mit verbleibenden Teilnehmern zu erhalten und zum fachlichen Start in den Arbeitsgruppen am Morgen pünktlich anwesend zu sein.

Zusammenfassend möge hier festgestellt sein, dass sich das Investment in einen Vorabend-Starts lohnt, da am Morgen des ersten Tages bereits alle Teilnehmer ausgeruht und pünktlich anwesend sind sowie bereits ein zielorientierter Teambildungsprozess am Vorabend stattgefunden hat. Die Gruppen können schneller und motivierter in die Bearbeitung der Themen einsteigen, im Vergleich zu einem Klausurbeginn mit Morgenstart

1. Tag: Vormittag

Im Folgenden geht diese Darstellung einer Strategieklausur von einem Vorabendstart aus. Bei einem Morgenstart wären alle Zeitangaben um ca. einen halben Tag nach hinten versetzt zu betrachten.

Der Morgen des ersten vollen Klausurtages wäre in diesem Fall mit den Präsentationen der 3-4 Gruppen zu beginnen, die ihre klausurrelevanten Themen bereits im Vorfeld dieses Termines vorbereitet haben. Ca. 45 Minuten wären pro Gruppe bei 4 zu präsentierenden Themen vorzusehen. Welche Präsentationsmedien werden für die jeweiligen Präsentationen benötigt: Beamer, Flipcharts, Pinnwände? Am besten werden sie schon am Vorabend bereitgestellt und die Referenten damit vertraut gemacht..

Weiterhin ergibt sich die Frage nach der passenden Sitzordnung während dieser 4 Präsentationen. Selbstverständlich lassen sich diese 4 eröffnenden Präsentationen auch im Plenum an einem großen Konferenztisch oder in einer hufeisenförmigen Sitzordnung präsentieren, klassisch eben. Empfehlenswert könnte es jedoch sein, diese Präsentationen nicht an den Plenumstischen durchzuführen, da in ihr häufig auch Hierarchie abgebildet ist: Zum Präsentationsende schauen alle auf den Chef und warten auf sein Statement.

Alternativ wäre es empfehlenswert, die meisten Präsentationen und Diskussionen außerhalb des Plenums, in separaten „Arbeitsnestern“ in Ecken des großen Konferenzraumes oder in Gruppenarbeitsräumen, durchzuführen.

ren. Wichtig wäre es, dass diese Präsentationsplätze keine Tische enthalten, hinter denen die Teilnehmer Platz nehmen und sich verschanzen können. Evtl. können Tische aber zur Ablage von Unterlagen an den Wänden stehen. Die Teilnehmer nehmen nebeneinander auf Stühlen (ohne davorstehende Tische) Platz. Wer stehen mag, kann das in der letzten Reihe auch gerne tun. Alle schauen so auf das Thema bzw. die Präsentation, die das physische Zentrum dieses Ensembles aus Teilnehmern und Präsentationsmedien bildet. Alle Teilnehmer haben derartig ihre „Körperfront“ auf das Thema (Pinnwand Beamer, etc.) ausgerichtet und nicht auf einen anderen Teilnehmer oder den Präsentierenden. Man sitzt oder steht so im Halbkreis nebeneinander vor dem Thema.

Jede Arbeitsgruppe präsentiert als „Kleingruppe“ so ihre Ergebnisstände, d. h. den derzeitigen Stand der Arbeitsergebnisse, die noch nicht vollends zu einem endgültigen Ergebnis gebracht sein müssen, der „Großgruppe“ bzw. dem Plenum. Die Großgruppe besteht aus allen Teilnehmern der Strategieklausur, die normalerweise über das jeweilige Thema informiert werden müssen. Sie kann gleichzeitig als Wissens- und Erfahrungsspeicher für die weitere Bearbeitung des Themas integriert werden. Ob das gelingt, hängt wesentlich davon ab, wie die Diskussion zu den jeweiligen Themenpräsentationen gelingt.

Organisation der Diskussionen

Verständisfragen durch Plenumsteilnehmer sollten vom Präsentierenden und Moderator während der Präsentation zugelassen werden, da sonst der fragende Teilnehmer der Präsentation inhaltlich nicht mehr folgen kann. Fragen mit Diskussionscharakter, d. h. mit anderen Meinungen oder kontroversen Beispielen, sollten bis zum Ende der Diskussion zurückgestellt bzw. verboten werden. Häufig „beißt“ man sich bei sofortiger Diskussion von Meinungsverschiedenheiten an diesem Punkt fest und die Präsentation kann nicht bis zum Ende weitergeführt werden bzw. wird sogar (aus Zeitgründen) abgebrochen. Empfehlenswert ist daher bei der erstmaligen Präsentation eines Themas in einer Strategieklausur die schriftliche Diskussion. Andere Meinungen, auftretende Fragen und Gedanken sind von den jeweiligen Plenumsteilnehmern auf Moderationskarten festzuhalten: pro Gedanken eine Moderationskarte. Nach dem Ende der jeweiligen Präsentation sammelt der Moderator die Moderationskarten ein. Anschließend sollten ca. 15 Minuten für die Präsentation dieser Karten mit Diskussionsverbot vorgesehen werden. Erst nach der Präsentation aller Karten ist die Diskussion zu einzelnen Karten "eröffnet". Bleibt keine Zeit mehr, sind die Karten evtl. auch ohne "Ausstellung" und Diskussion dem Leiter der prä-

sentierenden Gruppe zu übergeben. Die schriftliche Diskussion weist zahlreiche Vorteile auf:

- Sie geht sehr schnell, da die Beiträge simultan festgehalten werden können und nicht nacheinander per mündlicher Meldung.
- Die Chef-Meinung ist weniger präjudizierend und beeinflusst die anderen Teilnehmer weniger.
- Ebenso hemmt die schriftliche Meinung von Experten die aktiven Beiträge der anderen Teilnehmer weniger.
- Die geschriebenen Moderationskarten haben gleichzeitig Protokoll-Charakter.
- Die Moderationskarten bilden den Input für eine weitergehende vertiefte Bearbeitung der Themen.

Berücksichtigung von spontanen Themen

Vielleicht hat sich nach Beschluss der Klausuragenda in der Vorbereitungsphase oder während der Präsentation der ersten 4 Gruppen noch ein Bedarf zur Bearbeitung von Spontanthemen ergeben. Diese müssten noch vor dem Mittagessen formuliert und organisiert werden: Welche Themen müssen noch zusätzlich bearbeitet werden? Wer möchte und kann zu welchem Thema gehen?

Die zusätzlichen Themen müssten schriftlich auf Pinnwänden formuliert werden. Die Zusammenstellung der zusätzlichen Arbeitsgruppen kann wie folgt geschehen:

- Die Teilnehmer stellen sich jeweils vor die Pinnwand mit dem Thema, an dem sie mitarbeiten möchten.
- Jeder Teilnehmer schreibt eine Moderationskarte mit seinem Namen und steckt sie an die Pinnwand mit dem Thema, an dem er mitarbeiten möchte, oder legt sie unter die jeweilige Pinnwand auf den Boden. So kann eine unterschiedliche Arbeitsstärke der Gruppen transparent gemacht und Teilnehmer ggfs. zum Wechsel motiviert werden, falls eine Gruppe zu groß und zu klein zu werden scheint.

Die Größe der Arbeitsgruppen sollte zwischen 3 und 8 Teilnehmern liegen. Bei geringerer Teilnehmerzahl bildet sich keine genügende Pluralität der Meinungen und Erfahrungen. Bei mehr als 8 Teilnehmern muss die Gruppe sehr viel Zeit auf die Organisation der eigenen Gruppe verwenden.

Bei der Gruppenbildung sind zwei Personengruppen besonders zu berücksichtigen: Chefs und Experten. Wirken Chefs bei der Gruppenarbeit mit,

fühlen sich andere Teilnehmer teilweise gehemmt. Der Moderator sollte daher den Chef bei der Vorbereitung der Klausur oder im Vorfeld der Gruppeneinteilung unter „vier Augen“ auf diese Problematik aufmerksam machen und ihn fragen, ob er stattdessen nicht während der Gruppenarbeitsphase 2-3 mal pro Gruppe zu einer motivierenden kurzen Stippvisite für ein paar kurze Momente in den arbeitenden Gruppen vorbeischauchen möchte, um den Arbeitsfluss durch motivierende und inspirierende Hinweise zu fördern, aber nicht nachhaltig aufzuhalten. Durch diese Vorgehensweise kann auch einem zu starken Abweichen einer Gruppe vom erwarteten Ergebnis rechtzeitig vorgebeugt werden. Mit Experten ist ähnlich zu verfahren. Sie haben normalerweise in ihrem Thema einen großen Wissensvorsprung gegenüber den anderen Teilnehmern. Wirken Experten in einer Gruppe mit, ist es häufig eine Expertenarbeit und keine Gruppenarbeit, bei der das Niveau der Teilnehmer halbwegs gleich sein sollte. Der Experte schaut dann häufig auf das geringe Fachwissen der Teilnehmer „herab“, während die anderen Teilnehmer den Experten möglicherweise als arrogant betrachten. Insofern sollte der Moderator mit den Experten ebenfalls Einzelgespräche im Vorfeld der Gruppeneinteilungen führen und sie auf diese Problematik hinweisen, verbunden mit der Frage, ob sie sich in der jeweiligen Gruppe etwas zurückhalten könnten oder gar in einer anderen Gruppe mitwirken möchten, um so eine Art unbefangenen „Drittblicks“ mit neuen Ideen von der Gruppe zu erhalten, die sein Expertenthema bearbeitet.

Mittagspause

Auch bei der Organisation der Mittagspausen lassen sich organisatorische Verbesserungen erzielen. Sowohl zeitsparend wie auch den individuellen Geschmack berücksichtigend sind Buffets. Mit Buffets lässt sich ein Mittagessen um 30 Minuten kürzer gestalten als mit Bedienungsservice. Doch bieten viele Hotels Buffets aus wirtschaftlichen Gründen erst bei einer größeren Teilnehmerzahl oder mehreren Gruppen an.

Gibt es Menüs á la carte, so sollte eine Menüwahlliste bereits zur morgendlichen Kaffeepause ausgefüllt und auf die passende Teilnehmerzahl geprüft werden. Hotels fangen häufig mit dem Servieren einer Suppe erst dann an, wenn der letzte Teilnehmer am Tisch Platz genommen hat. Dieses Warten auf einzelne Teilnehmer kann schnell 15 Minuten Verzögerung erzeugen. Empfehlenswert wäre es daher, mit dem Personal bereits einen festen Zeitpunkt festzulegen, an dem die Suppen auf den Tischen stehen, z. B. 12.30 Uhr. Schließt man die Vormittagsrunde dann pünktlich um 12.30 Uhr, kann man sich unmittelbar an die Tische mit den warmen Suppen setzen und hat unnötige Verzögerungen vermieden.

Die „gewonnenen“ 15 Minuten können anschließend genutzt werden, um einen kleinen Spaziergang, allein oder in informellen kleineren Gruppen, um das Klausurhaus zu machen, etwas Ruhe auf dem Zimmer zu genießen, Telefonate zu führen oder E-Mails zu beantworten. Vor dem pünktlichen Start in die Nachmittagsrunde um 14.00 Uhr sollte für diejenigen Teilnehmer, die es möchten, noch ein Startkaffee eingeplant sein, um das Leistungstief nach dem Mittagessen leichter zu überwinden.

1. Tag: Nachmittag

■ Vertiefende Arbeit an bestehenden Themen

Die weiterführende Arbeit an den Themen startet in Kleingruppen um 14.00 Uhr. Nach dem Mittagessen ist es günstig mit Abläufen zu starten, die die Teilnehmer aktiv einbeziehen, um der Lethargie nach dem Mittagessen entgegen zu wirken. Es werden in einer neuen Runde die bereits präsentierten bzw. neuen Themen aus dem Vormittag in einer vertiefenden Runde bearbeitet. Der Moderator hätte dazu eine kurze Einführung in die anzuwendenden Arbeitsweisen und Präsentationsmethoden zu geben.

Den Einstieg in die fachliche Vertiefung kann eine Auswertung der Moderationskarten aus der schriftlichen Diskussion vom Vormittag durch die präsentierende Gruppe bieten, die weitgehend fortgeführt werden sollte. Jede ausgefüllte Karte sollte zunächst auf „Bestehen“ geprüft werden, d. h., man sollte folgender Frage folgen: „Was spricht dafür, diesen Hinweis noch mit einzufügen?“ Evtl. werden nach der Auswertung der Karten noch weitere Hinweise und Antworten vom Plenum benötigt. Diese Fragen sind für einen zweiten Präsentationslauf als „Zündfragen“ zu formulieren. Evtl. werden auch Bewertungen/Abstimmungen benötigt, wozu von der Arbeitsgruppe anonyme Punktabfragen vorzubereiten wären. Evtl. hat die schriftliche Diskussion aber auch Bestätigung und Konsens gezeigt, sodass die Präsentation für die nächste Runde schon beschlussfertig gestaltet werden kann.

■ Einstieg der Arbeit in neue Themen

Parallel zur vertiefenden Arbeit der bestehenden Arbeitsgruppen an ihren Themen starten die vor die Mittagessen neu gebildeten Gruppen die Arbeit an den formulierten Spontanthemen. Günstig für einen schnellen, umfassenden Einstieg in das jeweilige Thema ist die „Spontanstandabfrage“ in der jeweiligen Arbeitsgruppe: „Wer hat welche Ideen, Vorschläge, Kenntnisse, Erwartungen zu diesem Thema?“ Die Karten werden dann von dem Moderator der Kleingruppe eingesammelt und interaktiv auf 2 Pinnwänden

zu inhaltlich passenden Themengruppen geordnet, was als „Clustern“ bezeichnet wird. Während der Arbeit in den Kleingruppen kann sich die jeweilige Kleingruppe informell auf einen Moderator aus ihrem Kreis während der Arbeit einigen, aber auch vereinbaren, dass sich jedes Teammitglied für den Moderationsprozess verantwortlich fühlt, d. h., jeder ist auch abwechselnd in der Moderationsfunktion tätig.

Im nächsten Schritt versucht die jeweilige Arbeitsgruppe Zusammenhänge und Strukturen zwischen den Clustern zu identifizieren, aus denen ein „roter Faden“ für die Erarbeitung des Themas zu entwickeln ist. Anhand dieses „roten Fadens“ ist die Präsentation incl. Lösungsvorschlag in visueller Form vorzubereiten, möglichst unter Berücksichtigung der geschriebenen Moderationskarten. Die visuelle Aufbereitung mit allen entdeckten Facetten ist besonders wichtig, da sie das Verständnis bei den Präsentationsempfängern erhöht. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“, heißt es in der deutschen Sprache. Die englisch sprechenden Nationen benutzen dafür die Redewendung „I see it!“, wenn sie etwas verstanden haben. Durch (Ein-) sehen zum Verstehen.

Um ca. 17.30 Uhr startet der zweite Durchgang der Themenpräsentationen. Generell sollten Präsentationen zum oder am Abend eher einen weicheren und meinungsbildungsbedürftigeren Themencharakter haben. Empfehlenswert könnte es auch sein, mit einem leichteren Thema vor dem Abendessen zu beginnen, damit sich ein Gefühl des Erfolgs einstellt, was positiv verstärkend auf die nächsten Präsentationen wirken könnte.

1. Tag: Abend

Nach dem Abendessen sollte spätestens um 20.00 Uhr der Abendstart erfolgen. Hier kann entweder ein weiteres, eher qualitatives und meinungsbildungsbedürftiges Thema platziert werden, das auch etwas schwieriger sein und weitere individuelle Nachdenkgespräche am späteren Abend initiieren könnte. Themen mit diesem Charakter könnten zum Beispiel aus den Bereichen Leitbildanpassungen, Nachfolgeregelungen für den Inhaber oder Veränderungen von Führung und Organisation (Profit-Center/Sparten) etc. stammen.

Alternativ könnte auch ein Gastvortrag zur Information bzw. Entspannung im Sinn eines Kaminzimmersgespräches vorgesehen werden. Er könnte über allgemeine technologische oder wirtschaftliche Entwicklungen informieren oder persönlichkeitsbildend, selbstmanagement- oder gesundheitsfördernd sein. Aber auch Themen aus den Rubrik „Kultur“ und „Genuss“ haben sich schon bei entsprechenden Veranstaltungen bewährt, z. B. durch

einen Vortrag über interessante Kunstwerke bzw. Künstler (der Region, in der man tagt) oder eine Verkostung der regionalen Weine oder Biere.

Auch an dieser Stelle wäre wieder die Regel zu berücksichtigen: „Keine Open-End-Diskussionen!“ Zwischen 22.00 Uhr und 22.30 Uhr wäre ein Stopp im Plenum auszurufen. Keiner ist ab diesem Zeitpunkt mehr verpflichtet, noch an der Veranstaltung teilzunehmen. Irgendwann ist die Aufnahmefähigkeit und -willigkeit erschöpft. Außerdem sollte die Regeneration berücksichtigt werden, um am nächsten Tag wieder fit zu sein.

2. Tag, Vormittag

Um 8.30 Uhr startet der zweite Klausurtag mit den am ersten Nachmittag vorbereiteten zwei bis drei Präsentationen, die am Abend des Vortages noch nicht präsentiert wurden. Am Morgen wären eher die nüchterneren, zahlen- und analysenorientierten Themen zu präsentieren.

2. Tag, Nachmittag

■ Zusammenfassung und Aussprache im Plenum über die bisherigen Ergebnisse und Erlebnisse

Nach dem Mittagessen könnte ein „Big Talk“ im Plenum stattfinden. Wie ist es bislang gelaufen? Was muss noch getan werden? Kann eventuell auch schon etwas beschlossen werden?

■ Protokollfunktion

Mit dem Festhalten von Zwischenergebnissen und ersten Beschlüssen ist implizit auch die Frage verbunden, was schon protokollwürdig ist. Kann das Protokoll schon teilweise im Plenum und im Background vorbereitet werden? Bei der Wahl zwischen Verlaufs- und Ergebnisprotokoll sollte sich eindeutig für das Ergebnisprotokoll entschieden werden, weil es weniger Aufwand erzeugt und alles Wesentliche, d. h. die Maßnahmen, Zuständige und Termine enthält.

Wichtig ist auch die Bestimmung des Protokollführers, da mit Protokollen häufig „Politik“ gemacht wird. Wer kann sich nach mehreren Tagen, wenn das Protokoll verteilt wird, noch an die genaue Formulierung eines Beschlusses erinnern, außer dem Protokollführer, wenn er die Formulierung richtig notiert hatte. Daher wird der Protokollführer häufig vom Chef bestimmt, dem er für etwaige „Korrekturen“ das Protokoll vorzulegen hat, bevor es veröffentlicht wird. Diese Protokollform könnte als traditionell

bezeichnet werden: Eine Person schreibt im Auftrag des Chefs die Beschlüsse mit, die im Nachhinein verteilt werden.

Alternativ bietet sich das öffentliche, spontane Sofortprotokoll an. Es wird immer dann, wenn das Plenum einen (Maßnahmen-) Beschluss gefasst hat, öffentlich geführt, entweder als gesprächsbegleitend fortgeführte Liste auf einem Flipchart oder mittels Notebook, Textverarbeitungsprogramm und Visualisierung der Beschlüsse, möglichst simultan, über einen Beamer. Diese Form der öffentlichen Protokolle mag auf den ersten Blick nicht so wohlformuliert und optisch perfekt wirken, doch ist es sofort arbeitsfähig, durch Ausdruck oder E-Mail-Versand, kostengünstig, und manipulations-sicherer, da jeder Teilnehmer die Formulierung mitverfolgen kann und evtl. Korrekturwünsche im Plenum äußern und diskutieren kann.

Originalunterlagen von Pinnwänden (z. B. gesammelte und ausgestellte Moderationskarten) und Flipcharts lassen sich am besten mit einer Digital-kamera als Fotoprotokoll dokumentieren. Diese Fotos werden in das Text-dokument eingebunden oder angefügt.

■ Symbolhafter „Quo-Vadis-Ausflug“

Nach dem „Big Talk“ im Plenum kann ein symbolischer „Quo-Vadis-Ausflug“ zu einer gastronomischen Einrichtung, evtl. mit Unterstützung von Taxen oder eines Busses bei der Hin- und Rückfahrt, eingefügt werden. Durch physische Bewegung, z. B. bei einem Spaziergang, kommt häufig auch wieder Bewegung in eine Verhandlung, insbesondere wenn sich die Diskussionen „festgefahren“ haben. Beim Gehen bewegt man sich und diskutiert nebeneinander, auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet, und nicht gegenüber, was schnell zu einer Konfrontationshaltung führen könnte. Auch scheint sich der Geist bei Spaziergängen für neue Gedanken und Kompromisslösungen zu öffnen. Weiterhin kann man die Situation in zahlreichen Einzelgesprächen sondieren. Mal schließt man zu einem vorausseilenden Gesprächspartner, mit dem man Gedanken austauschen möchte, durch schnelleres Gehen auf; dann lässt man sich wieder zu einem anderen Gesprächspartner zurückfallen. Vielfältige wechselseitige Gespräche sind so möglich.

Am späteren Nachmittag des zweiten Klausurtages ist dieser „Quo-Vadis-Ausflug“ richtig positioniert, um rechtzeitig vor Ende der Klausur am dritten Tag noch einmal Bewegung in festgefahrte oder kontroverse Themen zu bringen.

3. Tag, Vormittag

Am Vormittag des dritten Tages hat die Fertigstellung der Themen durch die Gruppen zu erfolgen und die Verabschiedung der jeweiligen Ergebnisstände im Plenum. Das Protokoll wäre entsprechend noch zu komplettieren und zu verabschieden. Besondere Bedeutung hat im Rahmen des Protokolls die „To-do-Liste“ für den Zeitraum nach der Klausur. Dabei ist die Maßnahme (Was?) in Stichworten zu formulieren. Sie ist an eine zuständige Person, einen Kümmerer, zu adressieren (Wer?) und ein Endtermin ist zu fixieren, da man meistens erst bei Terminen fleißig wird.

Schließlich kann noch ein Themenspeicher gefüllt werden, mit Themen für die Strategieklausur im nächsten Jahr, zu denen bis dahin Informationen gesammelt werden können. Auch für die Themen des Themenspeichers sind Zuständige zu formulieren.

Die Strategieklausur endet vor dem Mittagessen mit einer nochmaligen kurzen Feedbackrunde, einem positiven Ausblick des Chefs und Dankesworten an alle Teilnehmer für das Engagement in den letzten Tagen. Wer möchte, kann noch zu einem fakultativen Mittagessen bleiben, doch werden die meisten bei einem Klausurende am Samstagmittag eher mit einem Lunchpaket nach Hause starten wollen. Auch das müsste vorhersehend bereitgestellt werden.

	Vorabend	1. Tag	2. Tag	3. Tag
Vormittag (8.30 Uhr – 12.30)		<ul style="list-style-type: none"> Start der Präsentationen vorbereiteter Themen (= 1. Runde) mit Diskussion mittels Moderationskarten Zwischenrستمee <ul style="list-style-type: none"> Welche Themen sollen vertieft werden? Welche aufgetretenen Spontalthemen sollen bearbeitet werden? Wer geht zu welchem Thema? 	<ul style="list-style-type: none"> Fortsetzung der Präsentation mit den 2-3 verbleibenden Themen Präsentation vor Ort an den Gruppenarbeitsplätzen Mündliche Diskussion Am Morgen eher „nüchtere“ Themen, z. B. mit umfangreicheren Zahlenteil 	<ul style="list-style-type: none"> Fertig werden mit der abschließenden Bearbeitung der Themen in den Gruppen (Ergebnisse aus der zweiten Präsentationsrunde einfügen) Zusammenstellung folgender Listen im Plenum: <ul style="list-style-type: none"> Maßnahmenliste (To-do-Liste): Wer hat was wann wem zu liefern? Offene-Punkte-Liste: Wer ist für folgende Themen bis zu ihrer Bearbeitung „Kümmerer“?
Nachmittag (14.00 Uhr – 18.30)	<ul style="list-style-type: none"> 18.00 Uhr: Anreise 18.30 Uhr gemeinsames Abendessen 	<ul style="list-style-type: none"> Start der simultanen Arbeit in Form verschiedener Themenbaustellen (= 2. Runde) Präsentation der Gruppenarbeitsergebnisse „vor Ort“ an der Gruppenarbeitsplätzen Präsentation eines leichteren Themas vor dem Abendessen Diskussion 	<ul style="list-style-type: none"> Plenumsrunde Allgemeine Aussprache: Wie ist es bislang gelaufen? Inwieweit wurden die Erwartungen erfüllt? Was ist noch zu tun bzw. muss verändert werden, um noch weitere Erwartungen zu erfüllen. (Zusammen-)Fassen von Beschlüssen Ausflug zu einem rustikalen Abendessen (Brotzeit) 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame „Lesung“ der Protokolls im Plenum (Stichwort und Maßnahmenprotokoll) Evtl. ein abschließendes gemeinsames Mittagessen Shakehands & Farewell Sammeln letzter Protokollbestandteile (Fotos, Mitnahme von Original-Flipcharts aus Dokumentationsgründen) Klausurraum aufräumen
Abend (20.00 – 22.00 Uhr)	<ul style="list-style-type: none"> Regalien Vorstellungsrunde mit Abfrage der Erwartungen Chef-Rede, incl. Nachdenkeffekt 	<ul style="list-style-type: none"> Präsentation eines 2. Themas nach dem Abendessen. Meinungsbildungsbedürftige Themen eher am Abend 	<ul style="list-style-type: none"> Community-Building (Gastvortrag, Weinprobe etc.) 	

Abb. 1: Der Ablauf einer Strategieklausur im Überblick

8. Moderationsfunktion

Nachdem bislang der Ablauf einer Strategieklausur chronologisch dargestellt wurde, mag es jetzt sinnvoll sein, eine Unterscheidung zwischen der Leitungsfunktion in einer Klausur einerseits und der Moderationsfunktion andererseits zu treffen. Beide Funktionen können zusammenfallen aber auch getrennt sein. Die Leitungsfunktion wird üblicherweise vom hierarchisch höchsten Teilnehmer der Konferenz ausgeübt, vom Chef. Zur Leitungsfunktion gehört das Eröffnen und Schließen der Sitzung, die Erteilung von "Ordnungsrufen", der Aufbau der Agenda und die Bestimmung des Teilnehmerkreises.

Die Moderationsfunktion kann als Funktion oder Aufgabe beschrieben, den Prozess der Klausur zielorientiert am Laufen zu halten. Die Person, die die Moderationsfunktion innehat, ist somit methodisch für den zielorientierten Prozess zuständig, d. h. die Gestaltung der Durchführung der Klausur, die anzuwendenden Moderationsmethoden, die "Dramaturgie", die Organisation vor Ort etc.

Externer Moderator

Die Moderationsfunktion kann von einem internen oder externen Moderator ausgeübt werden. Bei einem externen Moderator kann es sich einerseits um einen Fachmann (Experten) für das zu behandelnde Thema handeln. Dann erhält das „Was“, d.h. das zu entscheidende Thema, den Schwerpunkt. Die Strategieklausur kann so teilweise den Charakter einer Expertenbefragung erhalten, mit stark beeinflussenden fachlichen Interventionen eines Fremden und möglicherweise Defiziten im Verhaltens- und Prozesswissen. Andererseits kann ein Spezialist für Moderation und Prozesswissen geordert werden. Hier steht das "Wie" im Mittelpunkt und der Moderator kann die fachlichen Beiträge und Widersprüche möglicherweise aufgrund seines mangelnden Fach- oder Branchenwissens nicht genügend interpretieren, wodurch er schnell bei den Teilnehmer Akzeptanz in seiner Rolle verlieren kann.

Interner Moderator

Für die Übernahme der Aufgabe des internen Moderators bietet sich u. a. auch die Rolle des Chef-Controllers an. Für den Controller als internen

Moderator einer Strategieklausur sprechen aus der IGC-Formulierung¹ des Controller-Leitbildes u. a. folgende Formulierungen:

Controller ...

- ... gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung ...
- ... sorgen für Strategietransparenz ...
- ... moderieren und gestalten den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und Steuerung ...
- ... sind die internen betriebswirtschaftlichen Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.

Wie kommt nun ein Controller während der Veranstaltung in die Moderationsfunktion? Wenn es dafür nur ein Satz gäbe, dann würde der lauten: „Der Controller hat anlassorientiert seinen Sitzplatz im Plenum zu verlassen!“ Eine Moderationsfunktion bei einer Strategieklausur ist nur sehr schwer am angestammten Sitzplatz auszufüllen. Häufig muss man neben einem Teilnehmer sitzen, knien oder stehen und ihm, gemeinsam auf ein Thema blickend, Fragen stellen, um seine Position näher zu klären. Oder es ist eine Moderationskarte nach einer Diskussion, mit Einverständnis des Teilnehmers, stellvertretend für ihn zu beschriften, wenn es es selber nicht machen möchte.

Einen idealen Anlass, um in die Moderationsfunktion zu schlüpfen, bildet das gesprächsbegleitende öffentliche Maßnahmenprotokoll am Flipchart. Gibt es während der Diskussion einen Punkt, der als Beschluss oder Maßnahme festgehalten werden kann, sollte der Controller aufstehen und diesen Punkt öffentlich am Flipchart in Stichworten festhalten. Da er Argumente der Gruppe festhält und damit für die Gruppe quasi eine Serviceleistung erbringt, erhält er normalerweise stillschweigend auch das Einverständnis der Gruppe, diesen Punkt auf einem Flipchart festzuhalten, damit alle ihn (ein-) sehen können und er nicht mehr aus den Augen verloren wird. Durch ein geschicktes Begleiten der Gruppe mit einem gesprächsbegleitenden Protokoll und dazu gehörenden Fragen kann der Controller die Gruppe auch zum Klausurziel (beg-) leiten. Möglicherweise ist es bei der erstmaligen Übernahme einer Moderationsfunktion für den Controller empfehlenswert, sich begleiten lassen, da die Anforderungen, u. a. durch Abstimmungen mit den Teilnehmern und dem Hotel in den Pausen, sehr schnell simultan und zeitintensiv auftauchen können, sich durch einen Co-Moderator begleiten zu lassen.

¹ International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Wörterbuch, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 52

Die Co-Moderatorfunktion könnte entweder durch den stellvertretenden Controller oder einem moderationskompetenten Mitarbeiter der Personalentwicklung mit Trainerausbildung wahrgenommen werden. In den Pausen könnte sich das Moderatoren-Duo gegenseitig Feedback geben und über die nächsten Abschnitte abstimmen. Auch die Erstellung des Protokolls und der benötigten Protokollfotos könnte so arbeitsteilig erfolgen.

Für einen Controller mit Moderationsfunktion bei einer Strategieklausur empfiehlt sich auch das „FILO-Prinzip“ im Konferenzraum. Dass das „FI“ steht für "First In", was in diesem Zusammenhang bedeuten möge, so rechtzeitig im Veranstaltungsraum zu sein, dass alle vorbereitenden Prozesse bis zur Ankunft des ersten Teilnehmers abgeschlossen sind, der häufig schon 30 min vor Veranstaltungsbeginn erscheint, damit dieser Teilnehmer einen positiven ersten Eindruck von einer gut vorbereiteten Veranstaltung erhält und man diesen Teilnehmer in Ruhe begrüßen und ein informelles Gespräch, z. B. über die Anreise oder die Erwartungen, beginnen kann. Weitere eintreffende Teilnehmer können sich hinzugesellen. Das Ziel besteht darin, bereits am Anfang alles für eine positive Seminarstimmung und eine „Vernetzung“ der Teilnehmer zu tun. So kann man auch als Moderator in einem fremden Umfeld ein "Heimspiel" bekommen, indem man sich vorbereitet und verhält als wäre man Gastgeber auf eigenem Territorium.

Das „LO“ in FILO steht für „last out“. Der Controller sollte als Letzter den Konferenzraum verlassen. Dadurch kann er alle Teilnehmer verabschieden und für einen guten letzten Eindruck sorgen. Auch sollte er den Seminarraum aufräumen, abschließende Protokollfotos von Originalen auf Flipchart-Papier erstellen und die Originale, fall nötig, zwecks Archivierung falten (nicht knüllen) und mitnehmen. Gerade bei der Ansicht der Originalblätter von Flipcharts und Pinnwänden, während des abschließenden Aufräumens, kann man die Klausur noch einmal in Ruhe Revue passieren lassen und sich Stichworte für eine Verbesserung der nächsten Veranstaltung notieren.

Der Controller kann wesentlich zum bestmöglichen Erfolg einer Strategieklausur beitragen, besser als jeder andere externe oder interne Berater, wenn er seine fachliche Expertise in der Moderationsfunktion etwas zurücknimmt, da er selber zu vielen Themen einen Expertenstatus haben könnte, und auf eine empfängerorientierte und neutrale Moderation umschaltet, in der er insbesondere durch Moderationsmethoden, gesprächs begleitende Protokolle und Fragen den Klausurprozess begleitet. So können die Klausurteilnehmer eigenständig ihre Ergebnisse erarbeiten sie somit auch meistens besser akzeptieren.

9. Weitere zu berücksichtigende Aspekte

Die folgenden Aspekte haben überwiegend organisatorischen Charakter und sind im Vorfeld der Klausur, am besten durch einen Vor-Ort-Termin, durchzuführen, nach der alten Küchenregel: „Vorne gerührt, brennt hinten nicht an!“ An diesem Vor-Ort-Termin sollten auf jeden Fall folgende Personen teilnehmen: 1. der Moderator, 2. die für die Vertragsgestaltung zuständige Person und evtl. 3. der Klausurleiter, der häufig auch noch spezielle Anforderungen im Detail an einen Klausurort hat. Alle Punkte, insbesondere der zugesagten Räume und Moderationsmittel, sollten in einem schriftlichen Vertrag im Detail festgehalten werden, um späteren Überraschungen vorzubeugen.

Organisation der Plenums- und Gruppenarbeitsräume

Seminar- und Gruppenräume sollten nah beieinanderliegen, um längere Wegezeiten zu vermeiden, insbesondere für den Moderator, der ständig zwischen den Arbeitsgruppen „pendeln“ muss.

Vor dem Veranstaltungsstart sind Garderoben und Räume bzw. Plätze für die Ver- und Entsorgung (Toiletten, Raucherplätze, Restaurant, Freizeitmöglichkeiten, Gruppenarbeitsräume etc) ausfindig zu machen, zu prüfen und mit Hinweisschildern für die Teilnehmer zu versehen. Ergänzend sind die Teilnehmer in der Eröffnungsrunde auf die entsprechenden Räume und Wege hinzuweisen.

■ Beleuchtung und Belüftung

Ebenerdige Räume mit Tageslicht, evtl. auch einer Terrasse, sind bei Klausurteilnehmern beliebter als Kellerräume. Auch sollte die künstliche Beleuchtung nicht zu hell sein. Evtl. sind einige Leuchten auszuschalten, falls das Licht zu grell wirkt oder die Präsentation auf der Leinwand blass aussehen lässt. Problematisch sind auch Klausurräume mit Klimaanlage, insbesondere im Sommer. Häufig gibt es empfindliche Teilnehmer, die sich über zu trockene Luft, einem zu kühlen Raum oder einen zu starken Luftzug beschweren, da sie direkt unter einer Klimaanlage Lüftung sitzen und daher eine größere Kälte oder einen stärkeren Luftzug empfinden. Am besten ist es, einen Raum mit zu öffnenden Fenstern zu haben, die in den regelmäßigen Pausen zu einer kurzen Lüftung geöffnet werden. Erst wenn diese Lüftung und Kühlung im Sommer nicht mehr ausreicht, sollten Klimaanlage vorsichtig dosiert eingesetzt werden, nachdem man sich der Moderator vor Beginn der Veranstaltung mit ihrer Bedienung vertraut gemacht hat. Während der Veranstaltung ist jeweils zu Beginn der Morgen-, Nachmittags- und Abendrunde bei wechselnden Raumtemperaturen

das Empfinden der Teilnehmer hinsichtlich der Raumtemperatur einzuholen. Störungen, gerade der konsensbedürftigen Raumtemperatur haben Vorrang und sollten daher in Abhängigkeit der wechselnden Außentemperaturen und Empfindlichkeiten immer wieder thematisiert werden.

■ Bestuhlung/Sitzordnung

Im Plenum wäre durch die Anordnung von Tischen eine Sitzordnung zu gestalten, die eher einer breiteren U-Form entspricht. Sitzordnungen in länglicher U-Form oder mit einem großen Konferenztisch sind zu vermeiden, da einfach die Distanz untereinander und zur Präsentationsleinwand am Kopf des Konferenztisches zu groß wird. Die Teilnehmer werden durch die Distanz zum Thema (= räumliche Entfernung) distanziert zum Thema (= innere Einstellung).

Vor Klausurbeginn ist zu prüfen, ob der Klausorraum entsprechend der Teilnehmerzahl „gestuhlt“ wurde, d. h. mit Stühlen und Tischen ausgestattet wurde. Es kann für alle Beteiligten recht peinlich werden, wenn der letzte Teilnehmer gerade während der Eröffnungsrede des Chefs den Klausorraum betritt und keinen freien Platz findet, an den er sich setzen kann. Bevor der Chef seine Rede unterbrechen muss und ein Tisch eingefügt wird, sollte der Moderator schnell seinen „gedeckten“ Platz dem eintreffenden Teilnehmer anbieten und sich selbst evtl. leise einen freien Stuhl aus einem Nachbarraum holen und erst vor dem Start am Morgen einen zusätzlichen Tisch einfügen lassen, um größere Störungen beim Start zu vermeiden.

Ebenso sollte vor dem Ausstatten der Arbeitsplätze an den Tischen mit Unterlagen, Blöcken, Stiften etc., kontrolliert werden, ob auch jeder Teilnehmer genügend Platz auf seinem Tisch zur Verfügung hat, um auf ihm die vorgesehene Anzahl von Unterlagen (aufgeschlagene Mappen) und Notebook platzieren zu können. Häufig kommen sich an die Eckplätze zwei Teilnehmer „in die Quere“, weil sie die Tischfläche „über Eck“ miteinander teilen müssen. Daher wären Eckplätze nur mit einem Stuhl „über's Eck“ vorzusehen und ein weiterer kleiner Tisch in die U-Form vor Klausurbeginn einzufügen.

An den Plätzen, die für die Gruppenarbeiten vorgesehen sind, finden die themazentrierten Arbeiten statt. Hier brauchen keine Tische vor den Stühlen zu stehen. Sie können aber, an die Wand gestellt, als Ablagefläche nützlich sein.

■ Raumgröße

Der Plenumsraum sollte genügend groß sein. Wenn jedoch die Wahl zwischen einem zu großen und einem (etwas) zu kleinen Klausurraum besteht, sollte der kleinere Raum gewählt werden. Der Moderator sollte bei anfänglich auftretender Kritik einfach auf eine Rechtfertigung verzichten. Es genügt, wenn sich die Teilnehmer zum Klausurende zufrieden äußern. Druck und Hitze beschleunigen in der chemischen Industrie häufig den Reaktionsprozess und wirken so ähnlich auch in Meetings. Tendenziell werden in kleineren Räumen schneller bessere Ergebnisse erarbeitet als in zu großen Räumen, vielleicht weil „Nestwärme“ entsteht. In einem zu großen Raum, z. B. 20 Teilnehmer in einem 120 Teilnehmer fassenden Raum, kommt keine Stimmung auf. Man fühlt sich in der Größe des Raumes verloren. Auch sind kaum Wortmeldungen zu kommen, da wegen der Raumgröße entweder sehr laut oder mit Mikrofon gesprochen werden muss. Beides mögen Klausurteilnehmer eher nicht.

Moderationsmedien

Eine besondere Beachtung sollte auch auf die Vorbereitung der Moderationsmedien gelegt werden, da sie in Hotels, auch bei Großhotels (!), häufig nicht vollständig oder ordnungsmäßig gepflegt sind, wenn die Hotels nicht ihren ausschließlichen Schwerpunkt auf Weiterbildungsveranstaltungen haben.

■ Leinwand und Beamer

Die Standgröße für die Präsentationsleinwände von 2,5 x 2,5 Metern in Hotelketten reicht zwar für die Präsentation bis zu einer Personenzahl von 12 Teilnehmern, ist für größere Gruppen aber zu klein, insbesondere wenn Zahlen oder Tabellen präsentiert werden, weil der Abstand der Teilnehmer zur Leinwand in der U-Form-Sitzordnung zu groß wird. Eine größere Leinwand ist rechtzeitig von Klausurbeginn zu ordern. Das gilt auch dann, wenn die vorhandene Leinwand Flecken oder Beschädigungen aufweist.

Ebenso sollte das Zusammenspiel zwischen dem Beamer und dem Notebook, von dem die Präsentationen erfolgen sollen, mindestens 30 Minuten vor Klausurbeginn geprüft werden. Am Besten unterstützt dabei ein technischer Experte des Hotels, um in die Bedienung des Beamers einzuweisen und evtl. Einstellungsänderungen an der Notebookauflösung zwecks besserer Beamerkompatibilität vorzunehmen. Auch kann dieser Techniker evtl. nötige Adapter und Verlängerungskabel zur Verfügung stellen.

■ Moderationskoffer

Neben Beamer und Leinwand ist ein ordnungsgemäß gefüllter Moderationskoffer ein weiterer kritischer Punkt und eine große Schwachstelle bei Bereitstellung durch Hotels. Meistens enthält er viele leer geschriebene Stifte, zu wenig Moderationsnadeln und -karten sowie kein Klebeband zum Befestigen von Flipchartblättern an der Wand. Die meisten professionellen Moderatoren bringen daher zur Sicherheit immer ihren eigenen Moderationskoffer mit, der auch den Arbeitsgruppen, die auch mit Moderationsmitteln versorgt werden müssen, als zusätzlicher Moderationskoffer zur Verfügung gestellt werden kann.

■ Flipcharts und Pinnwände

Pro vorgesehene Arbeitsgruppe sollten mindestens ein mit genügend Papier bestücktes Flipchart sowie zwei bespannte Pinnwände zur Verfügung gestellt werden. Die Pinnwände können zum Sortieren und großflächigem Präsentieren von Flip-Chart-Blättern oder Moderationskarten benutzt werden; ebenso aber auch als Sicht- und Geräuschschutz zwischen benachbarten Arbeitsgruppen. Es sollte eine ausreichende Menge an Reservepapier zum Auffüllen von verbrauchtem Pinnwand- und Flipchartpapier eingeplant werden.

■ Mindmap-Programm

Die Workshop-Arbeit in den Arbeitsgruppen ist sehr stark papierorientiert. Papier bietet den Vorteil, dass es einfach zu bedienen und zu sortieren ist. Es schafft gegenüber rein mündlicher Arbeit eine bessere Einsehbarkeit, Präsentations- und Dokumentationsfähigkeit. Zudem können viele Teilnehmer simultan schreiben, z. B. Moderationskarten beschriften.

Workshoparbeit mit Notebooks gestaltet sich eher schwierig. Zwar könnte jeder für sich in ein individuelles Notebook schreiben, doch müssten die Beiträge hinterher wieder mühselig in ein gemeinsames Dokument zusammengefügt werden. Auch erwartet man hinterher eine professionelle Powerpoint-Präsentation, die a) nur schwer im Team erstellt werden kann und b) viel Zeit für „künstlerischere“ Gestaltung benötigt. In der Klausur sollte es um Brainstorming, Koordination, Kooperation, Maßnahmen und Beschlüsse gehen und weniger um eine professionelle Powerpoint-Präsentation.

Eine Ausnahme für den Notebook-Einsatz in Gruppen kann für Mindmap-Programme gelten, auch wenn sie vom Top-Management vielleicht etwas kritisch betrachtet werden. Sie sind einfach zu bedienen und können als „elektronisch unterstütztes Brainstorming“ betrachtet werden. Ein Grup-

penmitglied sitzt vor dem Notebook. Die Bildschirmoberfläche des aufgerufenen Mindmap-Programms wird mittels Beamer auf eine Leinwand projiziert. Die anderen Teilnehmer rufen dem Notebook-Bediener ihre Ideen zu einer Frage zu, die dieser in Form von „elektronischen“ Moderationskarten in dem Mindmapprogramm festhält. Hier gilt im ersten Schritt „Masse vor Klasse“. Beim Brainstorming gilt Diskussionsverbot. Die einzelnen Punkte lassen sich anschließend diskutieren, per Drag and Drop einfach zu „Ästen“ bündeln und weiterbearbeiten, z. B. mit Maßnahmenvorschlägen, und teilweise auch bequem ins Powerpoint- oder Word-Format exportieren.

Klausurpausen

Auch möge noch auf die wichtige Aufgabe der Pausen in der Klausur hingewiesen werden. Sie sollten ebenfalls präzise geplant werden, da man über alles Reden kann, nur nicht über 45 Minuten. Danach sinkt häufig die Konzentration der Teilnehmer. Wie in der Schule sollte es daher im Turnus von 45 bis 60 Minuten eine Kurzpause von ca. 6 Minuten geben, zum Lüften von Raum und Köpfen und für Ver- und Entsorgungsprozesse. Im Abstand von 90 bis 120 Minuten sollte jeweils eine größere Pause von 15 bis 20 Minuten eingeplant werden. Obwohl es in Hotels so nicht üblich ist, sollten die Kaltgetränke nicht auf den Teilnehmertischen stehen, sondern auf einem separaten Tisch, damit die Teilnehmer in den Pausen ein Drang verspüren aufzustehen und sich zu bewegen. Warmgetränke sollten zu den großen Pausen immer vor dem Klausorraum positioniert werden. Die Pausen haben so organisiert immer wieder den Charakter einer „Entzerrungsübung“: die Teilnehmer müssen sich bewegen und damit bewegt sich teilweise auch über eine physisch-psychische Rückkopplung ihre Einstellung gegenüber einem Thema oder einer Person, womit der Problemlösungsprozess unterstützt werden kann.

Zeiten für den Start und das Ende an den einzelnen Tagen, für die Kaffeepausen am Vor- und Nachmittag sowie das Mittagessen und Abendessen sind nicht denen Hotelpersonal abzustimmen.

Nachbereitung

Obwohl es bereits während der Klausur den „Big Talk“ und eine Feedbackrunde zum Abschluss gegeben hat, ist es häufig üblich, dass der Leiter der Klausur, in der Regel der Chef, sich noch weitere Vier-Augen-Feedbacks zu Maßnahmen und Prozessen einholt. Diese Eindrücke haben aber eher inoffiziellen Charakter und sollten als weitere Verbesserungsideen interpretiert werden, die sich noch im Nachhinein ergeben haben. Zu

den „formalen“ Elementen der Klausur-Nachbereitung gehören das Protokoll und die Maßnahmenverfolgung (Maßnahmen-Tracking).

Protokoll/Dokumentation

Elegant wäre es, wenn das Protokoll bereits als gesprächs- bzw. konferenzbegleitendes Ergebnisprotokoll während der Klausur erstellt worden wäre, parallel zu Gruppenarbeiten, in den Pausen oder am späten Abend. Dann könnte es vor Klausurende den Teilnehmern in ausgedruckter Form noch einmal vorgelegt werden. Man liest es dann noch einmal im Plenum durch, nimmt evtl. noch gemeinsam kleinere Korrekturen per Notebook und Beamer an den Formulierungen vor und beschließt dann die Annahme. Noch zum Konferenzende. Am nächsten Arbeitstag erhalten die Teilnehmer das Protokoll auch noch per E-Mail in elektronischer Form.

Der Vorteil dieser Protokollform wäre, dass sie „gekonnt schlampig“ ist. „Gekonnt“ deshalb, weil das Protokoll sofort nach Konferenzende umsetzungsfähig ist, keinen großen Nachbereitungsaufwand erfordert und nicht im Nachhinein noch manipuliert werden kann. „Schlampig“ mag es vielleicht daher wirken, dass es nicht so formvollendet aussieht, wie bei mehrtägiger redaktioneller Nachbearbeitung. Die Vorteile dürfen aber überwiegen.

Maßnahmen-Tracking

Im Protokoll der Strategieklausur sind zahlreiche Maßnahmenbeschlüsse dokumentiert worden, deren Realisierung und Termineinhaltung überprüft werden muß. Es müsste jemand in der Konferenz bestimmt werden, der die Umsetzung verfolgt. Normalerweise übernimmt der Leiter der Konferenz selber diese Aufgabe. Er müsste sich in seinen persönlichen Terminplan Termine eintragen, zu denen er sich einen Überblick über den Realisierungsgrad der Beschlüsse macht. Häufig wird auch der Controller bestimmt, dieses Maßnahmen-Tracking durchzuführen und den Chef, bzw. das Management-Team, regelmäßig darüber zu unterrichten. Wichtig ist nur, dass dafür bereits in der Klausur Nachfasstermine im Protokoll und in den Terminkalendern festgelegt werden und alle Teilnehmer darüber informiert werden. Sonst wird schnell wieder das Tagesgeschäft dominieren und es verhält sich mit den Beschlüssen einer Strategieklausur ähnlich wie mit den guten Vorsätzen für das neue Jahr: der Wille war da, aber dann kam wieder zu viel dazwischen. Daher sind Termine und Personen zur Realisierungskontrolle essentiell notwendig.

10. Resümee

Die Strategieklausur bildet ein wichtiges Element im Findungs, Abstimmungs- und Beschlussprozess von Strategieüberarbeitung, der speditiv (schweizerisch für „schnell“, „zügig“ u. „zielorientiert“) am besten in Klausurform realisiert wird, d.h. raus aus dem Tagesgeschäft, ohne Störungen durch Besucher und im Management-Team, auch wenn es zeit- und kostenintensiv sein mag. Es gibt keine bessere Möglichkeit des strategischen Abstimmprozesses, wenn die Klausur sorgfältig und professionell vorbereitet und durchgeführt wird.

Literaturhinweis:

Deyhle, A.; Radinger, G.; Controller Handbuch, Teil IV; 6. Auflage – neu geschrieben, Offenburg, 2009, S. 759 ff.