

Eine zweitägige Führungsklausur

Zur Nachahmung empfohlen

Fast jedes Führungsteam geht mindestens einmal pro Jahr auf Klausur. Manchmal wird am Teamspirit gearbeitet, dann liefert man sich Powerpoint-Schlachten. Wir zeigen Ihnen ein konkretes Beispiel, wie Sie mit Ihrem Führungsteam die inhaltliche Arbeit und Teamerlebnisse verbinden können, dass die Klausur länger positiv im Tagesgeschäft nachwirkt.

von Manfred Höfler und Michael Kempf



Eine angenehme Atmosphäre steigert den Output

- Ort: schöne Lage des Hotels
- Dresscode: casual
- Raum: ein großer Seminarraum mit ausreichend Platz, ein bis zwei kleine Gruppenräume
- Bestuhlung: kleine Tischgruppen à vier Personen, offener Kreis
- Begleitung: zwei professionelle Berater

Das Praxisbeispiel

Drei Vorstände und 16 weitere Führungskräfte treffen sich für zwei Tage in einem Seminarhotel. Drei Ziele werden vom Vorstand formuliert:

- Wir wollen als Führungsteam ein gemeinsames Bild – abseits des Tagesgeschäftes – zur aktuellen Situation des Unternehmens herstellen (gemeinsame Standortbestimmung).
- Auf Basis unseres Zukunftsbildes wollen wir die strategischen Prioritäten und die Schwerpunkte für das nächste Jahr vereinbaren (strategisches Alignment im Führungsteam).
- Wir wollen uns als Team weiterentwickeln, gemeinsame Erlebnisse schaffen, Raum für notwendige Klärungen und besseres Verständnis auf der persönlichen Ebene gestalten.

Vorbereitung im Vorstand

Die Vorstände haben sich im Vorfeld der Klausur über ihre Vision für das Unternehmen und den strategischen Rahmen, den sie mit Ihren Führungskräften setzen wollen, an einem Tag intensiv ausgetauscht und sind sich klar, welche grundlegende Orientierung sie ihrem Führungsteam geben wollen.

Gerne gestalten wir auch mit Ihnen einen maßgeschneiderten Führungsworkshop. Wir freuen uns auf Ihr E-Mail:

manfred.hoefler@integratedconsulting.at
michael.kempf@integratedconsulting.de

Tag 1



09:00 1. Check-in – Einstimmung in den Tag

Nach der Begrüßung und der Vorstellung der Ziele durch die Vorstände gestalten die Berater eine Warm-up-Session. Die Führungskräfte werden in mehreren Durchgängen gebeten, sich nach folgenden Fragen im Raum aufzustellen und sich über ihre Sichtweisen auszutauschen: Wie wird das Umfeld/der Markt erlebt? Wie ist die Stimmung im Unternehmen? Welche Konjunkturannahme zum nächsten Jahr haben wir?

Aufstellung

Ergebnis: Das Eis ist gebrochen, das mehrfache »Aufstellen« bringt bereits zu Beginn positive Dynamik und einige »heiße« Themen auf den Tisch.

09:45 2. Persönlicher Rückblick

Wir reden jetzt einmal nur über Erfolge und Stärken. Alle Teilnehmer bilden dazu Trios. A interviewt B zur Frage: Was ist dir in den letzten Monaten gut gelungen und worauf bist du stolz? C hört als Beobachter zu. Danach unterhalten sich A und C darüber, welche besonderen Qualitäten B hat. B darf nur zuhören. Das Ganze läuft drei Mal mit getauschten Rollen.

Appreciative Inquiry

Ergebnis: Es wirkt positiv, einmal über Erfolge reden zu können und dann zu hören, was andere an positiven Bildern von mir haben. Die Übung hilft die Stimmung auf Ressourcen zu lenken.

10:15 3. Standortbestimmung zum Geschäft

Die Führungskräfte geben jetzt ihre Einschätzung zur aktuellen Situation ab. Jede Führungskraft hat für seine vier Powerpoint-Folien zwei Minuten Zeit. Damit keine Langeweile aufkommt, werden die Folien alle 30 Sekunden automatisch gewechselt. Die Inhalte sind: Was ist in unserem Bereich im letzten Jahr gelungen, wo haben wir uns schwer getan? Vor welchen Herausforderungen stehen wir? Welche Fragen zur Zukunft beschäftigen uns? Danach werden in kleinen Gruppen die »roten Fäden« herausgearbeitet.

Pecha Kucha

Ergebnis: Alle haben einen kompakten Überblick über das Geschehen, die roten Fäden und damit die Muster des künftigen Erfolgs oder Misserfolgs.

11:45 **4. Wir als Team**

Nun wird Teamarbeit praktisch erlebt und reflektiert. Die gesamte Gruppe plant gemeinsam eine von den Beratern vorgegebene Aufgabe und setzt diese in 30 Sekunden um. Spannend ist die Reflexion danach: Wo kamen die Impulse her? Wie wurden Entscheidungen getroffen, wer hat die Struktur vorgegeben? Wodurch sind wir weiter gekommen, wo wurden wir gebremst?

Lines

Ergebnis: Eine Life-Situation der Zusammenarbeit bietet ausgezeichnete Lernerfahrungen. Man ist am Punkt, kann Dinge direkt ansprechen und damit Entwicklungen im Team bewirken.

14:00 **5. Blick in die Zukunft**

Die Vorstände unterhalten sich in einer Fish Bowl über ihre Visionen, den strategischen Rahmen und persönliche Ambitionen, die sie mit Plakaten visuell verdeutlichen. Ein Berater interviewt sie, die Führungskräfte hören zu und machen sich Notizen, können Fragen stellen. Dann unterhalten sich die Führungskräfte in kleinen Gruppen, so als ob sie schon in der Zukunft wären. In einer zweiten Dialogrunde diskutieren sie über zentrale Inhalte dieser Zukunft: Welche attraktiven Elemente gibt es? Wo sehen wir die großen Herausforderungen? Maximal vier attraktive Zukunftsperspektiven werden je Gruppe auf A4-Blättern festgehalten, von den Moderatoren eingesammelt und für alle sichtbar gemacht.

Fish Bowl

Ergebnis: Die wesentlichen Aspekte des Zukunftsbildes sind für alle präsent. Gemeinsamkeiten, aber auch zentrale Herausforderungen sind klar sichtbar. Die Vorstellungen des Top-Managements sind auch persönlich nachvollziehbar und authentisch.

16:00 **6. Die gemeinsame Ausrichtung**

Die Berater ordnen die diskutierten Zukunftsaspekte nach Gemeinsamkeiten. Der Vorstand kommentiert das Ergebnis und beantwortet offene Fragen. In einem Dialog mit allen werden die Ergebnisse des Zukunftsbildes geschärft. Die Führungskräfte formulieren ihre Prioritäten und wichtigen Annahmen. Am Ende fasst der Vorstand die gemeinsam erzielten Ergebnisse zusammen – ein double check zum Zukunftsbild schärft dessen Inhalte.

Zukunftsbilder

Ergebnis: Ein gemeinsames – von allen Führungskräften – getragenes Zukunftsbild ist entstanden. Dieses ist eine wichtige Orientierung für die Prioritäten des Folgejahres.

17:30 **7. Die Essenz des Tages**

Zum Abschluss fassen kleine Teams die Hot Issues des Tages zusammen. Der Auftrag lautet: Welchen Fragen müssen wir uns morgen stellen? Die Hot Issues werden auf A4-Karten geschrieben und für alle gut sichtbar aufgehängt.

Hot Issues

Ergebnis: Am Ende des Tages wird für alle sichtbar, mit welchen Hot Issues sich das Team beschäftigen muss, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Ausklang 1. Tag

In einem ungezwungenen Rahmen klingt der Abend aus. Vieles vom Tag wird sowieso weiterdiskutiert. Zusätzliche Abendeinheiten würden nur vom Thema und von der persönlichen Kommunikation ablenken. Bei gemeinsamen Essen oder Gesprächen an der

Bar werden auch persönliche Beziehungsfragen gelöst. Ein Tipp für den Sommer: Eine kurze Abendwanderung gibt gute Gelegenheiten für Gespräche, denn im Gehen lässt sich sehr vieles leichter ansprechen.

Tag 2



08:30 8. Review am Morgen

Am Morgen werten Trios die Learnings des ersten Tages aus und machen einen Blick in die Kultur des Teams, zum Beispiel mit der Frage: Was an unseren ungeschriebenen Gesetzen fördert und was verhindert Entwicklungen?

Spätmelder

Ergebnis: Die Gruppe ist sich ihrer eigenen, förderlichen und hemmenden Muster bewusst und ist damit handlungsfähiger.

09:00 9. Gemeinsame Handlungsfelder finden

Der erste Tag liefert das Material für das Finden der Prioritäten für das Folgejahr. OPERA ist eine Methode, wo in einem Setting von Einzel-, Paar- und Plenararbeit Ideen für Entwicklungsthemen gesammelt, selektiert, priorisiert und dann vereint werden. Dabei werden sechs bis acht übergreifende Handlungsfelder für das Unternehmen definiert.

Opera

Ergebnis: Die sechs bis acht wesentlichen gemeinsamen Prioritäten für die Unternehmensentwicklung sind definiert: Themen, die von allen getragen werden und Antworten auf Hot Issues liefern.

11:00 10. Konkretisierung der Handlungsfelder

Damit die festgelegten Handlungsfelder nicht nur schöne Worte bleiben, arbeiten kleine, gemischte Gruppen für jedes Thema Skizzen auf maximal zwei Flipchart-Seiten aus. Sie beschreiben dabei den Sollzustand, wichtige Meilensteine, notwendige Beteiligte und Ressourcen. In einem Marktplatz und über Dialogsequenzen mit kleinen mixed Teams werden die Ergebnisse ausgetauscht und zusammengefasst.

Skizzen

Ergebnis: Die gemeinsamen Handlungsfelder sind soweit geschärft, dass sie eine gute Basis für die weitere Planung von Managementprogrammen bilden.

12:30 **11. Das Experiment**

In einem spannenden Experiment erleben die Führungskräfte, wie es gelingt, herausfordernde Veränderungen umzusetzen. Die Übung ist ein energiegeladener Wettbewerb zweier Teams um die Kundengunst. Die Übung macht wieder typische Verhaltensmuster sichtbar: Wie wird mit Veränderungen umgegangen? Wie gelingt es unter Druck zukunftsorientierte Ergebnisse im Team zu erzielen?

Run for your life

Ergebnis: Die Auswertung hilft typische kulturelle Barrieren zu erkennen und die Erfahrungen in den Alltag zu übersetzen.

14:15 **12. Prioritäten in meiner Führungsverantwortung**

Jede Führungskraft hält auf einem Flipchart seine Prioritäten für die nächste Periode fest. Den Rahmen dazu bilden die gemeinsam bestimmten Handlungsfelder und die Vorstellungen für den eigenen Verantwortungsbereich. Zwei Fragen gibt es zu bearbeiten: Welche fünf Prioritäten setze ich? Was mache ich weniger oder gar nicht mehr?

Mein Programm

Ergebnis: Gerade in der zweiten Frage liegt ein zentraler Erfolgsfaktor, ob definierte Entwicklungsfelder eine Chance auf Umsetzung haben. Um dem Neuen Raum zu geben, braucht es zuerst ein Loslassen.

15:00 **13. Markt der persönlichen Vorhaben**

Alle Teilnehmer stellen ihre persönlichen Vorhaben als Flipchart-Poster aus. Es werden Zweierteams gebildet, die mit Post-its ihren Kollegen Hinweise/Ideen für ihre Vorhaben auf deren Flips kleben. Wichtig dabei ist die Haltung: Es sind Impulse – der Empfänger entscheidet, was er damit tut. Absender können auch vermerken, dass sie nach dem Workshop mit jemanden über ein Thema reden wollen. So entstehen Impulse für weiterführenden Dialog.

Feed Forward

Ergebnis: Die wesentlichen Aspekte des Zukunftsbildes sind für alle präsent. Gemeinsamkeiten, aber auch zentrale Herausforderungen sind klar sichtbar. Die Vorstellungen des Top-Managements sind auch persönlich nachvollziehbar und authentisch.

16:15 **14. Check-out**

Der Abschluss ist wieder der Reflexion gewidmet. Fragen wie: Was habe ich über mich und über die Gruppe gelernt? Welche Chancen sehe ich für die Umsetzung der vereinbarten Vorhaben? oder Ähnliches eignen sich, die Tage auszuwerten. Man beginnt in einem Dialog in Trios und endet in einem Abschlusskreis, wo jeder sein Statement zum Workshop abgibt.

Reflexion

Ergebnis: Die beiden Tage sind eine runde Sache. Die Inhalte sind klar und alle spüren die Gemeinschaft.

Nachbearbeitung

Die Ergebnisse des Workshops werden professionell aufbereitet (Abschriften und Szene-Fotos, aber keinesfalls ein bloßes Fotoprotokoll). Die Vorstände werten in der Woche darauf mit den Beratern das Ergebnis und den Prozess der beiden Tage aus. Beim nächsten regulären Managementmeeting erfolgt eine Ankoppelung an die Ergebnisse: Was ist passiert? Wer arbeitet an welchen Themen wie weiter? Was

geht in die Standardprozesse (zum Beispiel operative Planung)? Welche Vorhaben sind als Projekt aufgesetzt? Wie überwachen wir den Fortschritt? Also klassische Managementarbeit. Auch nach etwas Abstand ist die Stimmung gut: Die gemeinsame Klausur hat alle näher gebracht. Das Team ist inhaltlich besser abgestimmt und damit als Management kraftvoller.