

Wertvoller Output

Erfolgreiche Strategieklausuren mit nachhaltigem Nutzen

Ergebnisse von Strategieklausuren können vielfältig sein. Das Spektrum reicht von klaren Aktionsplänen bis hin zu inspirierenden Visionen. Trotzdem ist in immer mehr Unternehmen dann Sand im Getriebe, wenn es darum geht, klare strategische Programme im Alltag so zu verankern, dass möglichst viele Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag sie zur erfolgreichen Bewältigung strategischer Herausforderung leisten sollen.

von Georg Brandner und Thomas Mandl

Unserer Erfahrung nach muss man aus einer Strategieklausur drei Ergebnisse mitnehmen können (siehe Grafik).

Ein gemeinsames Bild der Ausgangslage

»Wie soll man ein gemeinsames Ziel anstreben, wenn man nicht weiß, wo man derzeit ist?«, sagte einst ein weiser Mann. Nach dem systematischen Zusammentragen der relevanten Daten und Einschätzungen sollte unbedingt eine gemeinsame Bewertung der strategischen Ausgangslage erfolgen. Dafür ist nach wie vor der Methodenklassiker SWOT-Analyse gut geeignet.

Ein strategisches Programm

Das beschlossene Programm muss ambitioniert, aber machbar sein. Es soll klare strategische Prioritäten und Stoßrichtungen, eine davon abgeleitete Roadmap mit Meilensteinen und Schlüsselaktivitäten sowie Verantwortlichkeiten und konkrete erste Schritte beinhalten. Auch wenn oft darauf vergessen wird, ist es wichtig, dass auch Innovationsvorhaben vereinbart werden.

Eine gemeinsam getragene Zukunftsvorstellung

Angelehnt an die Modelle von Jim Collins empfehlen wir für die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvorstellung den Einsatz eines Viergespanns. Dieses umfasst die Vereinbarung eines »kühnen Ziels«, eine Beschreibung eines zukünftigen Alltags, fünf bis sieben zentrale Werte sowie ein bis zwei kurze Statements zur Mission und Positionierung des Unternehmens.

Drei Ergebnisse einer wirksamen Strategieklausur



Erfolgsfaktoren

Es gibt Faktoren, die den Erfolg einer Strategieklausur erheblich beeinflussen:

- Vorbereitung ist (fast) alles: Ein strategisches Kernteam sollte die Strategieklausur – welche üblicherweise zwei bis drei Tage dauert und in der zentrale Schlüsselpersonen eines Unternehmens gemeinsam arbeiten – sorgfältig vorbereiten. Damit können bereits konkrete Vorschläge und Inhalte bearbeitet werden.
- Spürbare Visionen: Henry Mintzberg, einer der bekanntesten Denker in Sachen Unternehmensstrategie, sagte: »If you have no vision, but only formal plans, then every unpredicted change in the environment makes you feel your sky is falling in.« Visionen sind unserer Erfahrung nach dann in der Unternehmenssteuerung wirksam, wenn damit Wünsche, Ambitionen und Emotionen spürbar werden.
- Im Budget: Zentral ist, dass Ergebnisse von Strategieklausuren in das nächste Budget eingearbeitet werden. Damit dafür genügend Zeit bleibt, spielt das Timing einer Strategieklausur eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, die strategischen Prioritäten und die Erfordernisse des Tagesgeschäftes in einer integrierten Planung zu vereinen. Damit können Ressourcenkonflikte vermieden und die Verankerung der Strategie gefördert werden.

Bernhard Dichtl, Geschäftsführer bei Georg Fischer Fitting in Traisen, über seine Erfahrungen mit dem Thema Strategieklausur.



Was konnten Sie/Ihr Unternehmen aus Ihrer Strategieklausur mitnehmen?

Bernhard Dichtl: Neben einer greifbaren und breit verankerten Vision konnten wir ein detailliertes, abgestimmtes Arbeitsprogramm mitnehmen, das wir als zentrales Steuerungselement für die weitere Strategiearbeit verwendet haben.

Was war aus Ihrer Sicht das Besondere an dieser Strategieklausur?

Bernhard Dichtl: Durch die intensiven Vorbereitungen des Kernteams konnten wir uns in der Klausur auf Detaillierung und Umsetzungsplanung konzentrieren. Somit waren die Ergebnisse nicht nur Headlines, sondern solide Arbeitsprogramme.

Was würden Sie anderen Führungskräften hinsichtlich Strategieklausuren empfehlen?

Bernhard Dichtl: Eine professionelle Gestaltung und Vorbereitung der Strategieklausur lohnt sich wirklich! ●