
Klausurtagungen und Strategie-Workshops für Führungskräfte

Alexander Disler

Klausurtagungen und Strategie-Workshops für Führungskräfte

Strategische Planung und effektive
Teamarbeit

Alexander Disler
adigiconsult GmbH
Sarnen, Schweiz

ISBN 978-3-662-71964-0 ISBN 978-3-662-71965-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71965-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

In einer Zeit, in der Unternehmen mit immer komplexeren Herausforderungen, raschem Wandel und steigendem Wettbewerbsdruck konfrontiert sind, ist eine klare strategische Ausrichtung entscheidend für den langfristigen Erfolg. Nur durch eine gemeinsame Abstimmung im Team lassen sich die Herausforderungen eines Unternehmens bewältigen und wichtige Punkte erarbeiten. Eine Klausurtagung oder ein Strategie-Workshop bietet hierfür den idealen Rahmen.

Der Hauptzweck dieser Veranstaltungen liegt in der intensiven und fokussierten Auseinandersetzung mit zentralen Themen, die Zeit und Ruhe für tiefgehende Überlegungen erfordern. Ob es um die Entwicklung neuer Geschäftsstrategien, die Planung von Projekten oder das Lösen komplexer Probleme geht – eine Klausurtagung oder ein Strategie-Workshop schafft Raum für strukturierte Diskussionen und fundierte Entscheidungen.

Ein weiterer zentraler Aspekt einer Klausurtagung oder eines Strategie-Workshops ist die Förderung einer offenen und wertschätzenden Kommunikation sowie eines konstruktiven Dialogs, frei von den Ablenkungen des operativen Tagesgeschäfts. In diesem geschützten Rahmen kann sich das Team intensiv mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzen, was die Zusammenarbeit stärkt, das Vertrauen untereinander fördert und den Teamgeist nachhaltig unterstützt.

Ziel ist es, eine gemeinsame Basis für die zukünftige Ausrichtung zu schaffen. Dazu gehört nicht nur die Entwicklung einer klaren Vision, die ein verbindendes Zukunftsbild vermittelt, sondern auch die Definition einer Mission, die Sinn und Zweck des gemeinsamen Handelns beschreibt.

Eine Klausurtagung oder ein Strategie-Workshop bietet darüber hinaus die Gelegenheit, vergangene Entwicklungen systematisch zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen für die Zukunft abzuleiten. Neben der Betrachtung von Erfolgskennzahlen wie Umsatz, Absatz oder Deckungsbeitrag werden auch bestehende Strukturen, Prozesse und interne Dynamiken kritisch hinterfragt. Dabei spielt die offene Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen eine zentrale Rolle – etwa bei stagnierendem Produktabsatz, fehlender

Innovationskraft, unklaren Verantwortlichkeiten oder organisatorischen Schwächen. Auch wirtschaftlicher Druck, der Eintritt neuer Mitbewerber oder das Fehlen eines strategischen Rahmens wie eines Geschäftsplans können thematisiert werden.

Aus dieser Gesamtschau heraus lassen sich strategische und operative Ziele formulieren, die sowohl auf erkannte Schwachstellen eingehen als auch konkrete, realisierbare Maßnahmen und klare Prioritäten für die weitere Entwicklung ableiten. So wird der Grundstein für eine kontinuierliche Verbesserung und eine zukunftsfähige Ausrichtung gelegt.

Neben der strategischen Ausrichtung spielt auch die interne Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. So können beispielsweise Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt, Schnittstellen optimiert, die Führungskultur reflektiert oder neue Impulse zur Förderung von Motivation, Engagement und Innovationskraft gesetzt werden. Eine gut vorbereitete und klar strukturierte Klausurtagung leistet somit einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und zur Stärkung des gemeinsamen Verständnisses für die anstehenden Aufgaben.

Klausurtagungen und Strategie-Workshops sind zudem ein kreativer Raum, in dem in interdisziplinären Teams neue Ideen entstehen und innovative Lösungen für zukünftige Herausforderungen entwickelt werden können. Teilnehmende haben die Möglichkeit sich aktiv in die strategische Gestaltung des Unternehmens einzubringen und so gemeinsam die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Die hauptsächlichen Ziele einer Klausurtagung oder eines Strategie-Workshops lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Konzentration auf strategische oder langfristige Themen
- Förderung der Kommunikation und des Teamgeistes
- Effektive Entscheidungsfindung
- Reflexion und Analyse bestehender Prozesse
- Entwicklung kreativer und innovativer Lösungsansätze
- Festlegung von Zielen und daraus die entsprechenden Maßnahmen für die Zukunft

Mit einer Klausurtagung oder einem Strategie-Workshop stellt man die langfristige Weiterentwicklung eines Unternehmens sicher. Solche Veranstaltungen bieten nicht nur einen geschützten Rahmen für Reflexion und Neuausrichtung, sondern fungieren auch als zentrale Plattform für gemeinsame Entscheidungsfindung und strategische Planung.

In der Praxis werden diese Formate jedoch oft zu wenig ernst genommen oder unzureichend vorbereitet. Häufig werden sie intern mit den vorhandenen Ressourcen organisiert, orientieren sich an bisherigen Sitzungsformaten und werden vom jeweiligen Vorgesetzten selbst geleitet. Dies in der gewohnten Teamkonstellation und oft ohne interdisziplinären Blick. In solchen Fällen bleibt die Dynamik der Veranstaltung stark eingeschränkt. Die Rollenverteilung ist klar, die Erwartungen unausgesprochen und der Ablauf folgt bekannten Mustern. Die Folge: Es entstehen keine wirklich neuen Ideen, Perspektiven oder

Lösungen. Und häufig ist dann die Enttäuschung groß, wenn echte Impulse ausbleiben oder die Mitarbeitenden sich wenig einbringen.

Nicht selten höre ich Aussagen wie: «Meine Mitarbeitenden sind nicht kreativ genug» oder «Da kommt einfach nichts Neues». Doch wer genau hinsieht, erkennt schnell: Oft liegt es nicht am Team, sondern an der Art und Weise, wie diese Treffen strukturiert, moderiert und geführt werden. Wer eine Standard-Sitzung mit dem Anspruch an Innovation und Veränderung versieht, wird kaum frische Ansätze erwarten dürfen. Und wer als Führungskraft selbst moderiert, gibt gleichzeitig Richtung, Bewertung und Hierarchie vor, meist unbewusst, aber spürbar für das Team.

Hinzu kommt, dass externe Unterstützung häufig aus Kosten- oder Eitelkeitsgründen abgelehnt wird. Manche Führungskräfte scheuen sich davor, Moderation oder Fachimpulse abzugeben, dies aus der Angst, die Kontrolle zu verlieren oder die eigene Position zu schwächen. Doch professionelle Moderation bringt nicht nur Struktur und Methodenkompetenz mit, sondern schafft vor allem Raum für Offenheit, Beteiligung und kreative Lösungsfindung. Leider wird solche Unterstützung oft erst dann hinzugezogen, wenn die Situation bereits eskaliert ist, wenn Unzufriedenheit, Frustration, Dienst nach Vorschrift oder tiefgreifende Probleme das Miteinander belasten und keine Klarheit mehr darüber herrscht, wie es weitergehen soll.

Dabei liegt in der kollektiven Erfahrung und Intelligenz des Teams häufig bereits der Schlüssel zur Lösung. Wer seine Mitarbeitenden ernst nimmt, einbindet und Verantwortung überträgt, aktiviert nicht nur Potenziale, sondern fördert auch Vertrauen, Motivation und Innovationskraft. Autokratische Führungsstile, Besserwisserei oder Mikromanagement, bei dem jede Entscheidung über den Schreibtisch der Führungskraft laufen muss, sind dagegen hinderlich, insbesondere gerade in einem Format, das auf Perspektivenvielfalt, Offenheit und gemeinsame Zukunftsplanung angewiesen ist.

Führungskräfte sind gut beraten, sich bei der Planung und Durchführung solcher Veranstaltungen selbst zu reflektieren und bereit zu sein, neue Wege zu gehen. Dazu gehört auch, gezielt externe Expertise einzuholen, dies kann in Form professioneller Moderation, methodischer Beratung oder thematischer Inputs sein. Eine gut vorbereitete Klausurtagung ist kein Selbstläufer, sondern eine Investition in Kultur, Klarheit und Zukunftsfähigkeit.

Dieses Buch bietet Ihnen einen praxisnahen Leitfaden mit erprobten Methoden, hilfreichen Tipps und konkreten Beispielen, um Ihre nächste Klausurtagung oder Ihren nächsten Strategie-Workshop gezielt und wirksam zu gestalten. Es richtet sich an alle, die Veränderung nicht dem Zufall überlassen wollen und Wert auf nachhaltige Ergebnisse legen – inhaltlich, strukturell und zwischenmenschlich.

Viel Erfolg bei der Planung und Umsetzung Ihrer nächsten Veranstaltung!

Alexander Disler

Inhaltsverzeichnis

1	Definition und Zweck einer Klausurtagung oder eines Strategie-Workshops	1
1.1	Einleitung zum Thema Klausurtagung und Strategie-Workshop	1
1.1.1	Definitionen und Begriffserklärungen	1
1.1.2	Unterschiede zwischen Klausurtagung und Strategie-Workshop	3
1.1.3	Zweck und Nutzen solcher Veranstaltungen	4
1.1.4	Wissenschaftliche und theoretische Begründung	5
1.1.5	Arten und Formen, solcher Veranstaltungen	7
1.1.6	Ablauf und Inhalt einer Klausurtagung	13
1.1.7	Einflussfaktoren auf eine Klausurtagung oder eines Strategie-Workshops	15
1.2	Erfolgsfaktoren von Klausurtagungen und Strategie-Workshops	17
1.2.1	Warum ist eine Klausurtagung oder ein Strategie-Workshop wichtig?	17
1.2.2	Motivation der Teilnehmer	19
1.3	Interner oder externer Moderator?	21
1.4	Die Hauptziele einer Klausurtagung oder eines Strategie-Workshops	23
1.4.1	Einleitung	23
1.4.2	Zielsetzung	24
1.4.3	Beispiele von Zielen einer Klausurtagung oder von Strategie-Workshops	26
1.5	Abgrenzung zu normalen Besprechungen oder Konferenzen	32
1.6	Planungsprozess	32
1.7	Zusammenfassung Kap. 1	34
	Literatur	35

2	Vorbereitung einer Klausurtagung oder eines Strategie-Workshops	37
2.1	Einleitung zur Vorbereitung	37
2.2	Auswahl der Teilnehmer: Wer sollte dabei sein und warum?	37
2.3	Zielsetzungen: Was soll erreicht werden?	39
2.3.1	Zielsetzung (kommunizierte Ziele)	39
2.3.2	Szenarioplanung	40
2.3.3	Szenarioplanung bei Klausurtagungen oder Strategie-Workshops	45
2.4	Themenfestlegung: Welche Schwerpunkte stehen im Fokus?	46
2.5	Agenda & Zeitplan	49
2.5.1	Strukturierter Ablauf mit klaren Zeitfenstern	50
2.5.2	Beispiel einer Agenda zu einer Klausurtagung	53
2.6	Teilnehmer & Rollen: Wer sollte dabei sein und warum?	58
2.7	Ort & Rahmenbedingungen	63
2.7.1	Termin- & Veranstaltungsortfestlegung	64
2.7.2	Anreise & Unterkunft	65
2.7.3	Raum- & Technikorganisation	66
2.7.4	Verpflegung	67
2.7.5	Materialbereitstellung	68
2.7.6	Kommunikation & Information	68
2.7.7	Budget- & Kostenplanung	68
2.7.8	Sicherheits- und Notfallmanagement	69
2.8	Einladung & Information	72
2.9	Zusammenfassung Kap. 2	74
	Literatur	76
3	Durchführung einer Klausurtagung oder eines Strategie-Workshops	77
3.1	Einleitung & Übersicht	77
3.2	Moderation & Leitungsstil	79
3.2.1	Moderationsstile	79
3.2.2	Moderationstechniken	82
3.2.3	Teambildungsprozess	82
3.2.4	Anforderungen an einen Moderator	85
3.3	Umgang mit Konflikten und schwierigen Situationen	87
3.4	Zusammenfassung Kap. 3	92
	Literatur	93

4	Durchführung: Einstieg	95
4.1	Einleitung	95
4.2	Begrüßung & Einführung	96
4.3	Icebreaker/Warm-up	97
4.4	Erwartungen klären	99
4.5	Spielregeln definieren	100
4.6	Zusammenfassung Kap. 4	102
	Literatur	102
5	Durchführung: Hauptteil	103
5.1	Einleitung	103
5.2	Status-quo/Analyse	104
5.3	Arbeitsphasen	109
5.4	Kreativmethoden	119
5.4.1	Einleitung	119
5.4.2	Methoden und Techniken je nach Veranstaltungsphase	120
5.5	Überblick der Methoden und Techniken	121
5.5.1	6-3-5 Methode	122
5.5.2	Blitzlicht-Methode	123
5.5.3	Brainstorming	123
5.5.4	Brainwalking	125
5.5.5	Brainwriting	125
5.5.6	Broadcast Search	126
5.5.7	Clustering	127
5.5.8	Crazy8	128
5.5.9	Crowdsourcing	129
5.5.10	Fisbowl-Methode	130
5.5.11	Kuchen-Methode	131
5.5.12	Mind Map	132
5.5.13	Morphologische Matrix	134
5.5.14	Open Space	134
5.5.15	Osborn-Methode	136
5.5.16	Pyramid Search	138
5.5.17	SCAMPER	139
5.5.18	Silent Brainstorming	139
5.5.19	Six Thinking Hats (Sechs Denkhüte)	140
5.5.20	Speed Dating	141
5.5.21	Storytelling	141
5.5.22	Synectics – eine Spezialform von Brainstorming	141
5.5.23	Umkehr-Methode (Flip-Flop-Technik)	143
5.5.24	Walt-Disney-Methode	144

5.5.25	World-Café	145
5.6	Innovationsmethoden	146
5.6.1	Business Model Canvas	146
5.6.2	Design Thinking	150
5.6.3	Blue Ocean Strategie (Value Innovation)	154
5.7	Entscheidungsfindung	158
5.8	Visualisierung & Dokumentation	163
5.9	Zusammenfassung Kap. 5	165
	Literatur	166
6	Durchführung: Pausen & informelle Interaktionen	169
6.1	Einleitung	169
6.2	Der Raum für Inspiration	170
6.3	Pausen	174
6.4	Informelle Interaktionen (teambildende Maßnahmen)	176
6.4.1	Einleitung zu teambildende Maßnahmen	176
6.4.2	Notwendigkeit teambildender Maßnahmen	176
6.4.3	Mögliche teambildende Maßnahmen	178
6.5	Freizeitaktivitäten	183
6.6	Zusammenfassung Kap. 6	194
	Literatur	195
7	Durchführung: Abschluss	197
7.1	Einleitung	197
7.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	198
7.3	To-do's & Verantwortlichkeiten	203
7.4	Feedbackrunde	204
7.5	Motivationsabschluss	209
7.6	Zusammenfassung Kap. 7	213
	Literatur	214
8	Ergebnisse & Nachbearbeitung	215
8.1	Einleitung	215
8.2	Dokumentation der Ergebnisse	217
8.3	Follow-up Termine	218
8.4	Kontrolle	219
8.5	Weitergehende Planung	220
8.6	Feedback & Evaluation der nächsten Veranstaltung	222
8.7	Zusammenfassung Kap. 8	224
	Literatur	224

9	Best Practices & Tipps	225
9.1	Erfolgsfaktoren für eine effektive Veranstaltung	225
9.2	Häufige Fehler und wie man sie vermeidet	226
9.3	Wie man die Teilnehmer aktiv und engagiert hält	231
	Literatur	234
10	Fallbeispiele & Erfahrungen	235
10.1	Praktische Beispiele aus der realen Welt	235
10.2	Geschichten und Anekdoten, die verdeutlichen, wie eine Klausurtagung positive Veränderungen bewirken kann	239
	Anhang: Checklisten, Vorlagen und weiterführende Materialien	242
	A.1 Hilfsmittel und Checklisten	242
	A.2 Text-Vorlagen	248

Über den Autor



Alexander Disler ist ein ausgewiesener Experte in den Bereichen Verkauf, Marketing und Digitalisierung – mit besonderem Fokus auf die Planung und Moderation von Klausurtagungen sowie Strategie-Workshops für Führungskräfte. Dank seiner fundierten technischen Grundausbildung und den eidgenössischen Diplomen als Verkaufs- und Marketingleiter vermittelt er seit 1995 praxisnahes Wissen in Weiterbildungen und Fachpublikationen.

Als Dozent und Autor kombiniert er Theorie und Praxis, um innovative Ansätze in der strategischen Führungskräfteteamentwicklung zu etablieren. Über seine Firma adigiconsult GmbH, die sich auf Klausurtagungen und Workshops spezialisiert hat, bietet er umfassende Unternehmensberatung, Moderation von Veranstaltungen und Unterstützung bei der Entwicklung nachhaltiger Strategien an. Mit der Plattform klausurtagung.ch organisiert und moderiert er zielgerichtete Strategie-Workshops, Strategie-Symposien, Managementkonferenzen, Klausurtagungen, Workshops und Konferenzen, die auf effektive Teamarbeit und strategische Planung ausgerichtet sind.

In seinem Fachbuch «Klausurtagungen und Strategie-Workshops für Führungskräfte – Strategische Planung und effektive Teamarbeit» bündelt Alexander Disler seine langjährige Erfahrung und bietet praxiserprobte Methoden, um Führungskräfte und Organisationen optimal auf die Herausforderungen der modernen Geschäftswelt vorzubereiten.