

Voraussetzungen für die Moderation von heterogenen Strategieteams

In Strategieteams ist oft ein inhaltliches Ergebnis im Fokus und rationales Arbeiten üblich. Gleichzeitig beeinflussen auch die zwischenmenschlichen Prozesse die Arbeit und die Ergebnisse. Diese Prozesse sind dem Strategieteam oft nicht bewusst und müssen daher von den Moderierenden „mitgestaltet“ werden.

In den folgenden Abschnitten zeigen wir die Voraussetzungen dazu auf.

A Bewusstsein für Unterschiede und den Umgang damit

Die Moderierenden sind sich der Unterschiedlichkeiten der Strategieteammitglieder und wie sie selbst mit Unterschieden umgehen bewusst und haben den Willen und die Kompetenzen das Potenzial der Unterschiedlichkeiten zu nutzen. Als relevante Kompetenzen erachten wir Sensibilität sowie Gestaltungsideen für strategische Entscheidungsgrößen und für den Kommunikationsprozess. Das bedeutet nicht, die Strategiemoderierenden müssen zuerst eine Ausbildung im Strategischen Management bzw. in der Organisationsberatung oder zur systemischen Teamentwicklung etc. gemacht haben. Wir glauben, dass eine bewusste Auseinandersetzung mit den in Kapitel 1 bis 3 skizzierten Inhalten, eine selbstkritische Auseinandersetzung mit der eigenen Moderationsrolle und der eigenen Haltung in Kombination mit einer überzeugten Gestaltung des Kommunikationsprozesses sowie mit dem in Kapitel 6 beschriebenen Methoden einen grossen Mehrwert für die Nutzung der Vielfalt in Strategieteams bringt.

B Abklärung mit Auftraggebenden

Zeitlicher Aufwand und Moderationsansatz

Die Moderierenden klären sorgfältig ab, ob die Auftraggebenden den Ansatz der Komplementärberatung unterstützen bzw. bereit sind, den Fragebogen (auf unserer Website) auszufüllen und etwas mehr Zeit (ca. ein Viertel mehr Aufwand) für die Workshops einzusetzen. Dabei hat es sich bewährt zu erläutern, dass der inhaltliche Schwerpunkt die Strategiearbeit sein wird. Die Potentiale der Vielfalt können aber erst durch die bewusste methodische Anreicherung üblicher Strategieschritte wie Ausgangsanalyse oder Optionenauswahl zur Entfaltung gebracht werden. Dadurch wird eine rational nachvollziehbare, gemeinsam getragene und verbindliche Strategieentwicklung wahrscheinlicher. Es gilt sorgfältig abzuklären, ob von Seiten der Teilnehmenden die Bereitschaft vorhanden ist, auf diese Art und Weise gemein-

1. Moderation von Strategieprozessen

sam zu arbeiten. Dies kann zum Beispiel beim Kick-off mit einer Motivationsaufstellung zum gemeinsamen Prozess geklärt werden. Die Moderierenden erläutern zunächst die Kombination von Experten- und Prozessberatung. Danach bitten sie die Teilnehmenden, sich auf einer imaginären Prozentachse gemäss ihrer Motivation für diese Art des Vorgehens zu positionieren.

Ziele

Es lohnt sich, den Auftrag zur Strategieformulierung sorgfältig zu klären und klare Ziele zu formulieren. Wichtig ist, sich vorab zu überlegen, ob die Beratenden die notwendigen Kompetenzen mitbringen oder diese gezielt ergänzen möchten. Schliesslich sollen im Verlaufe der Auftragsklärung folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Strategieschritte müssen gemacht werden? Braucht es eine Ausgangsanalyse und wer kann sie durchführen bzw. braucht es eine Optionenevaluierung und nach welchen Kriterien soll diese ablaufen, etc.?
- Wo steht das Strategieteam im Prozess? Was hat den Auftraggeber gerade jetzt bewogen einen Strategieprozess zu initiieren?

Die Erwartungen von Auftraggebenden an die Strategieberatung sind teilweise diffus und unter Umständen zwischen einzelnen Mitgliedern des Strategieteams unterschiedlich: so kann etwa die strategische Fokussierung eines speziellen Marktes Ziel des einen Teammitglieds sein, während ein anderes Mitglied vor allem eine flexiblere strategische Steuerung realisieren möchte und ein drittes Mitglied die explizite Festschreibung von Verantwortungen als Ziel des Strategieprozesses sieht. Es kann schwierig sein, die Zieldefinition zu präzisieren und auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Hilfreich ist, wenn die Moderierenden die Zielerreichungskennungsmerkmale erfragen (Woran würden Sie erkennen, dass die Ziele erreicht wurden?) Diese Frage kann zu Präzisierungen oder zu neuen Zielen führen. Falls die Moderierenden innere Bilder oder Hypothesen zum Auftrag und Prozess haben, ist es zur Klärung hilfreich, diese offenzulegen, anzusprechen und zu überprüfen. Auf Grund der Ergebnisse aus der ersten Auftragsklärung wird ein Grobkonzept erarbeitet inklusive Inhalte, Teilnehmende, Vorbereitungsaufgaben sowie -fragen, Ort und zeitlicher Aufwand. Dieses Grobkonzept wird mit den Auftraggebenden validiert. Bei dieser Validierung, aber auch im Beratungsprozess selber, kommt es oft vor, dass zu den ursprünglichen Zielen weitere dazu kommen. Dies muss fortlaufend

mit den Auftraggebenden geklärt werden. Trotz sorgfältiger Ziel- und Rollenklärung können – bewusst oder unbewusst – verdeckte, informelle Ziele und Erwartungen an die Moderierenden im Spiel sein, häufig auch latente Beratungsaufgaben genannt (von Almen, 2014). Diese gilt es zu erkennen und sinnvoll in den Arbeitsprozess zu integrieren.

Beispiel

Das siebenköpfige Strategieteam einer Klinik beauftragte eine Beratende, die Ergebnisse ihrer Strategiediskussionen schriftlich festzuhalten, um diese auf ihre Durchführbarkeit, Zweckmässigkeit und Finanzierbarkeit hin überprüfen und verabschieden zu können. Das eingespielte Team konnte mit Hilfe einfacher Moderationsmethoden eingefahrene Diskussionen und Missverständnisse auflösen. So lag die verabschiedete Strategieübersicht nach zwei halbtägigen Workshops und einer Entscheidungssitzung vor.

Im Anschluss an diese Zusammenarbeit erhielt die Beratende den Auftrag, den CEO und dessen Stellvertretung, als Coach im Prozess der Strategieumsetzung zu begleiten. Im Verlaufe der folgenden sechs Monate stellte die Beratende fest, dass der CEO Mühe hatte, die Prioritäten im Sinne der Unternehmensstrategie zu setzen. In der sorgfältigen Auseinandersetzung mit dieser Feststellung erkannte der CEO unter anderem, dass die strategische Neuausrichtung der Organisation nicht seinen Vorstellungen und Wünschen entsprach. Er vermutete, dass er in der Funktion als CEO mit den neuen Aufgabenbereichen seine Stärken und Leidenschaften nicht mehr ausleben könnte. Wenige Wochen später kündigte er nach 14 Jahren seine Anstellung als CEO. Im Auswertungsgespräch mit dem Auftraggeber wurde klar, dass hinter dem offiziellen Coaching-Auftrag die Frage stand, ob der CEO wirklich die richtige Person für diese Funktion war. Die Neuorientierung des CEO's war aus Sicht aller Beteiligten – inklusive des CEO's selbst – eine gute Entscheidung für die betroffenen Personen wie auch für den Betrieb.

1. Moderation von Strategieprozessen

Entscheidungsfindungsprozesse

Hilfreich ist, wenn im Auftragsklärungsgespräch der Entscheidungsprozess im Strategieteam geklärt werden kann: Wird ein Konsens angestrebt? Oder wird während einer definierten Zeit diskutiert und anschliessend mit dem Mehrheitsentscheid entschieden? Oder sind die Diskussionen im Strategiegremium als beratend für den Vorsitzenden gedacht, so dass dieser die Entscheide anschliessend fällen kann? Transparenz über die Art und Weise der Entscheidungsfindung erspart Frust und Zeitverlust.

C Workshopgestaltung / Methodenwahl

Es ist wichtig, als Moderierende freie Hand bei der Gestaltung der von ihnen moderierten Workshops und Sitzungen zu haben und die Flexibilität mitzubringen, diese Gestaltung auch spontan anzupassen. Denn gemäss unserer Erfahrung kann sich der Verlauf eines Workshops rasch ändern, weil beispielsweise

- einzelne inhaltliche Aspekte entgegen vorgängiger Annahmen vertieft werden müssen wie etwa die Ausgangsanalyse bzw. noch unklare Kundenanforderungen thematisiert werden muss oder weil
- im Kommunikationsprozess unerwartete Zwischenschritte notwendig sind – etwa sich in eine strategische Stossrichtung hinein zu begeben, bevor diese evaluiert werden kann.

Die Moderierenden sind die Expertin, der Experte der anzuwendenden Methoden, der Entscheidung, wann sie welche Methode anwenden und wann es vielleicht ganz andere Methoden oder andere als ursprünglich geplante Massnahmen braucht, um das Auftragsziel zu erreichen. Mehr dazu finden Sie im Buch Kapitel 6.

Wenn es den Moderierenden gelingt, die Strategieentwicklung als Prozess zu gestalten, entsteht eine kraftvolle Strategiekommunikation. Gute Kommunikationsprozesse nähren sich von guten Beiträgen: die Teilnehmenden gestehen sich und anderen Sprechzeit zu und gehen auf die Wahrnehmung und Beiträge der anderen Teilnehmenden ein. Sie hören aktiv zu, erkennen Beiträge, die in eine andere Richtung gehen könnten und lassen diese situationsentsprechend zu oder lenken wieder auf das Kernthema zurück. In einem guten Kommunikationsprozess werden hilfreiche, zielführende und positive Beiträge gefördert.

Wenn es Moderierenden gelingt, einen Raum des vertieften Zuhörens für das gemeinsame Arbeiten zu schaffen, fördern sie das Öffnen des Denken, des Fühlens und des Willens (siehe Kapitel 5.2). Sie können dies unterstützen, indem sie beispielsweise zu Beginn des Workshops bewusst wertschätzend in Kontakt mit jedem Teilnehmenden gehen – sei dies im individuellen Begrüßen oder auch nur gedanklich. Während des Workshops ermöglichen sie, dass die Teilnehmenden zueinander in Beziehung treten, beispielsweise indem sich die Teilnehmenden von einer etwas anderen Seite kennen lernen oder dass die Teilnehmenden untereinander Meinungen so austauschen, dass sie auch die Sichtweise der anderen sehen können bzw. sie bewusst einander zuhören ohne gleich zu bewerten.

Zusätzlich richten die Moderierenden ihre Aufmerksamkeit auf die Resonanz, die zwischen den verschiedenen Perspektiven und Wahrnehmungsnuancen der Teilnehmenden entsteht. Diese Resonanz kann die kollektiven Muster des Strategieteam aufzeigen und Hinweise geben, wie die verschiedenen Meinungen zu integrieren und zu verbinden sind.