



Kerstin Pichel  
Erika Lüthi

# **Strategie** *und* **DIVERSITÄT**

Moderationsmethoden,  
Erfahrungen,  
Workshopdesigns

Haupt Verlag

1. Auflage: 2014

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

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

ISBN 978-3-258-07901-1

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2014 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlaggestaltung: Pius Kraushaar

Redaktion: die Autorinnen

Layout: Pius Kraushaar, Ruedi Lüthi

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

---

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Faszination Strategieentwicklung mit heterogenen Teams</b>	<b>9</b>
<b>1. Moderation von Strategieprozessen: Kombination von Experten- und Prozessberatung</b>	<b>15</b>
<b>2. Strategieprozesse: Inhalte, Abläufe und Phasen</b>	<b>25</b>
2.1 Inhalte und Abläufe geplanter Strategieprozesse	28
2.2 Phasen in Strategieprozessen – Beispiele und Empfehlungen	37
2.2.1 Mission	38
2.2.2 Ausgangsanalyse	39
2.2.3 Vision	47
2.2.4 Strategische Stossrichtungen	48
2.2.5 Strategieformulierung	50
2.2.6 Strategieumsetzungsplanung	55
2.2.7 Strategiecontrolling	63
<b>3. Diversität in Strategieteams: (k)eine neue Herausforderung</b>	<b>69</b>
3.1 Definition von Diversität in Strategieteams	71
3.2 Wirkung von Diversität in Strategieteams	74
3.3 Diversitätsmanagement in Strategieteams	77
<b>4. Teamentwicklung und Strategiekommunikation: Interaktion produktiv gestalten</b>	<b>83</b>
4.1 Drei Erfolgsfaktoren für eine mehrwertstiftende Interaktion	85
4.1.1 Erfolgsfaktor Generalistenperspektive	86
4.1.2 Erfolgsfaktor Wertschätzung der Individualität	90
4.1.3 Erfolgsfaktor kollektive Identität	95
4.2 <b>Schöpferisch Potentiale heben: Synergistische Kommunikation</b>	<b>100</b>
4.2.1 Herunterladen	103
4.2.2 Gegenständlich-unterscheidendes Zuhören	103
4.2.3 Empathisches Zuhören	104
4.2.4 Schöpferisches Zuhören	107

---

<b>5. Strategieworkshops als öffnende Kommunikations- plattformen – Aufbau und Design</b>	<b>113</b>
5.1 Gestaltung von Workshops	114
5.2 Aufbau von Workshops: Drei Phasen der Öffnung	116
5.3 Hinweise zum Einsatz gestalterischer Mittel	125
5.3.1 Gestalten und visualisieren	126
5.3.2 Körper und bewegen	126
5.3.3 Tönen und klingen	128
5.3.4 Sprache und Gesprächsformen	128
<hr/>	
<b>6. Moderationsmethoden für produktive Strategieworkshops</b>	<b>131</b>
<b>a. Mission</b>	
a.1 Grundlagen für eine gemeinsame Mission entwickeln (Dialog)	139
a.2 Wo kommen wir her? – Missionsentwicklung	143
a.3 Skulptur stellen für unsere Mission	147
<b>b. Die strategische Ausgangsanalyse</b>	
b.1 Der Wertschöpfungsnavigator (WSN) <sup>®</sup> für die Ausgangsanalyse	149
b.2 Organisationsseekarte der Inseln und Riffe für die Ausgangsanalyse	155
b.3 Ausgangssituation und Vision intuitiv modellieren	161
b.4 Ausgangsanalyse – Markt der unternehmerischen Besonderheiten: Wertkettenanalyse	167
b.5 Fakten und Interpretation nach D-I-E-F zur Ausgangsanalyse	171
b.6 Heldengeschichten für die interne Ausgangsanalyse	177
b.7 SWOT-Bewertung im Zwei-Viertel-Takt für die Ausgangsanalyse	181
<b>c. Vision</b>	
c.1 Visionselemente im automatischen Schreiben entwickeln	187
c.2 Vision als Bild	191
c.3 Visionsentwicklung – mit den Händen die Zukunft erfahren	195
c.4 Negativ-/Positivszenarien zur Visionsentwicklung	199

---

## **d. Strategische Stossrichtungen**

### **d.I. auswählen**

- d.I.1 Schöpferisches Zuhören zur Entwicklung strategischer Stossrichtungen 203
- d.I.2 Entwicklung strategischer Stossrichtungen in drei Räumen 207
- d.I.3 Faktorenaufstellung zur Entwicklung strategischer Stossrichtungen 211

### **d.II. entwickeln**

- d.II.1 Wertbaum zur Auswahl strategischer Stossrichtungen 217
- d.II.2 Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft: Strategische Stossrichtungen betrachten 223
- d.II.3 Strategische Stossrichtungen begehen 227
- d.II.4 Auswahl von Stossrichtungen mit Kopf und Bauch 231

## **e. Strategieformulierung**

- e.1 Stilles Brainstorming zur Strategieformulierung 237
- e.2 Strategieformulierung: Über die Schwelle treten als Ritual 243
- e.3 Organisationsschiff unterwegs zur Strategieformulierung 247
- e.4 Wiederkehrende Frage zur Strategieformulierung 253
- e.5 Strategieparcours zur Strategieformulierung 257
- e.6 Strategiepuzzle zur Strategieformulierung 263

## **f. Strategieumsetzung**

- f.1 Paradoxe Intervention zur Strategieumsetzung 267
- f.2 Gemeinsam statt einsam in der Strategieumsetzung 271
- f.3 Potenziale zur Strategieumsetzung 275
- f.4 Motivation zur Strategieumsetzung 279
- f.5 Mögliche Stolpersteine zur Strategieumsetzung erkennen 283
- f.6 Strategiekonkretisierung aus verschiedenen Perspektiven 287
- f.7 Luftballons zur Strategieumsetzungsplanung 291

## **g. Strategiecontrolling**

- g.1 Feedback für das Strategiecontrolling 295
- g.2 Ich und die bisherige Strategieumsetzung – Strategiecontrolling 299
- g.3 Strategiecontrolling ertönen lassen 301

---

<b>7. Synergien aus Strategie und Diversität</b>	<b>305</b>
<b>Über die Autorinnen</b>	<b>311</b>
<b>Mitautor/-innenverzeichnis</b>	<b>313</b>
<b>Stichwortregister</b>	<b>319</b>
<b>Anhang</b>	<b>323</b>
Anhang 1: Modelle für die externe Ausgangsanalyse	323
Anhang 2: Wertschöpfungskette für die interne Ausgangsanalyse	325
Anhang 3: Strategielandkarte eines Tofuherstellers	326
Anhang 4: Workshopdesign für die Ausgangsanalyse	327
Anhang 5: Workshopdesign für die Strategieformulierung	330
Anhang 6a: Workshopdesign für die Strategieumsetzungsplanung	334
Anhang 6b: Workshopdesign für die Strategieumsetzungsplanung	337
Anhang 7: Fragebogen zur Ermittlung der Ausprägung der Erfolgsfaktoren und Effizienz /Effektivität im Strategieteam	341
Anhang 8: Beobachtungsbogen für die Bewertung der 3 Erfolgsfaktoren und der Kommunikation im Team	344

# 1. Moderation von Strategieprozessen: Kombination von Experten- und Prozessberatung

---

Begleiten und moderieren Sie Strategieprozesse als Teammitglied, in der Funktion von Vorgesetzten oder als interne oder externe Beratende? Je nach Konstellation und je nach Selbstverständnis ergeben sich spezifische Rollen für Sie als moderierende Person, die wir nachfolgend näher beschreiben.



---

*Abbildung 2: Die Rolle von Moderierenden in Strategieteams*

## 1. Moderation von Strategieprozessen

Unsere Erfahrung ist, dass die Diversität in Strategieteams für alle Moderierenden eine gemeinsame Herausforderung bedeutet: Diversität kann nur effektiv genutzt werden, wenn die Moderierenden diesbezüglich sensibilisiert sind und auch klar das Managen der Vielfalt an die Hand nehmen, respektive ihre Führungsfunktion in den Workshops wahr- und übernehmen. Die Moderation von Strategieprozessen mit heterogenen Gremien soll die Gruppe in ihrer Zusammenarbeit so unterstützen, dass sie produktiv, effizient und kreativ arbeiten kann, und das Potenzial der Teilnehmenden sichtbar, greifbar und für die Strategieberatung nutzbar wird. Das heisst, die Moderierenden schaffen einen Rahmen, der es dem Strategieteam ermöglicht, Inhalte zu erarbeiten, auszutauschen, in einen Dialog zu kommen. Das Wissen der Gruppe wird gezielt genutzt, Inhalte neu gedacht, neu zusammengefügt, verschiedene zukünftige Wege ausprobiert und gegangen. Die Moderierenden verstehen es, das Denken und Handeln der am Prozess Beteiligten zu inspirieren und in ungewohnte Richtungen zu lenken. Gleichzeitig behalten sie sowohl die inhaltlichen Diskussionsthemen als auch die Dynamik der Gruppe im Auge. Sie schaffen einen Raum und ein Umfeld, in denen sich die vorhandenen Potenziale entfalten und effektiv für die gemeinsame Arbeit genutzt werden können. Somit leisten Sie mindestens einen Biathlon: Strategie und Diversität moderieren.

### **Moderationsrollen in heterogenen Strategieteams**

Externe Unternehmensberatende haben in den letzten Jahren zwei unterschiedliche „Schulen“ entwickelt, die sich auch in der Moderation widerspiegeln und Ressourcen für diesen Strategie-Diversitäts-Biathlon beinhalten. Wir möchten diese nachfolgend darstellen und ihren jeweiligen Wert für die Moderation heterogener Strategieteams aufzeigen.

Da wäre zunächst die klassische Expertenberatung: Sie fokussiert auf die sachliche Aufbereitung strategischer Entwicklungsvorschläge. Die Aufgabe der Beratern ist es, eine „Lösung“ zu erarbeiten, die zur Umsetzung an das Kundensystem übergeben wird. Der Vorteil dieser Beratung für die Kunden ist der direkte Zugang zu neuem Wissen und die Delegation von Aktivitäten, die etwa aus Zeitgründen nicht selbst zu leisten sind. Eine erfolgreiche Expertenberatung setzt voraus, dass die Beratern als Experten anerkannt sind und nicht in einer Konkurrenzbeziehung zu Mitarbeitenden des Kundensystems stehen.

Die traditionelle Expertenberatung ist in den letzten Jahren oft in die Kritik geraten. So schrieb das Manager Magazin (2004, S. 47): „Das Image der klugen Helfer ist so mies wie seit Jahren nicht. Sind Berger, Boston, McKinsey oder Bain noch ihr Geld wert?“ Diverse Studien weisen immer wieder 50 % und mehr unzufriedene Beratungskunden aus, denen vor allem die mangelnde Umsetzungsorientierung der Beratungsleistungen fehlt (Pohlmann und Zillmann, 2006) beklagen. Entsprechend hat sich im deutschsprachigen Raum eine Art „Gegenbewegung“ zur Expertenberatung gebildet, die Prozessberatung und später noch differenzierter die Systemische Beratung. Ihr Marktanteil wurde 2003 auf rund 3–4% im deutschsprachigen Beratermarkt eingeschätzt (Wimmer et al., 2003) und dürfte auch heute nicht überraschend höher liegen.

Unter Prozessberatung verstehen wir eine Form der Beratung, in der die Berater das Kundensystem in der Entwicklung und Umsetzung strategischer Fragen unterstützen. Der Fokus liegt auf der Befähigung des Strategieteam, selbst strategische Analysen durchzuführen und strategische Entscheidungen zu treffen. Die Berater steuern und moderieren die Prozesse sozialen Handelns, die den Kunden und Kundinnen das Verstehen der notwendigen inhaltlichen Problemlösungsschritte sowie der begleitenden sozialen Prozesse ermöglichen. Die Kommunikation innerhalb der Organisation soll langfristig angeregt werden und die Zusammenarbeit fördern. Beziehungsgefüge wie Macht, Vertrauen und Einfluss der Beteiligten werden in die Prozessberatung miteinbezogen.

Strategische Weichenstellungen können Veränderungen von Macht- und Einflussgebieten, Strukturen und Abläufen bedeuten und dadurch Hoffnungen oder auch Ängste auslösen. Die Aufgabe der Prozessberatenden besteht darin, die Gruppe zu stabilisieren. Um das Gleichgewicht zwischen der Sach- und der Beziehungsebene aufrechtzuerhalten, sollten sie Vertrauen und Vertraulichkeit herstellen, Konflikte transparent machen, Beziehungs- und Sachkonflikte trennen, eine konstruktive Atmosphäre fördern sowie der Gruppe helfen, eigenverantwortlich zu handeln. Dazu ist es wichtig, die Mechanismen der Teamentwicklung und Möglichkeiten, auf diesen Prozess positiv einzuwirken, zu kennen (Kapitel 4).