

**Sven Lundershausen**

# **Die Moderation strategischer Initiativen**

**Strategie-Workshops und Klausuren  
erfolgreich moderieren**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

---

# Inhalt

---

Vorweg .....	7
Über das Buch.....	8
<b>1. Einführung.....</b>	<b>13</b>
Systemisch-konstruktivistisches Denken und Handeln.....	14
Instrumente – Nutzen – Auswahl.....	21
<b>2. Grundlagen der Moderation.....</b>	<b>23</b>
Einführung .....	25
Moderations-Methode: Was ist Moderation?.....	28
Moderationsformate .....	36
Anforderungen, Herkunft und Anzahl der Moderatoren .....	40
Wer fragt, der moderiert!.....	49
Interventionen für schwierige Situationen .....	65
Moderation vorbereiten .....	85
Moderieren.....	107
Moderation nachbereiten .....	122
<b>3. Werkzeugkoffer Moderation .....</b>	<b>125</b>
Einführung.....	127
Kartenfrage .....	128
Zuruffrage .....	143
Instrumente zur Votierung durch die Gruppe.....	146
Brainstorming .....	158

Expertenbefragung .....	162
Ordnungsmittel .....	164
Aktivitäten planen.....	170
<b>4. Grundlagen der Strategieentwicklung .....</b>	<b>179</b>
Einführung .....	181
Begriffsklärungen: „Strategie“ und „Strategische Initiative“ .....	182
Exkurs: Strategisches Management .....	188
Strategie: Ebenen und Beteiligte .....	196
Strategien entwickeln .....	200
Vision, Mission und Leitbild .....	204
Ziele.....	218
Umwelt- und Unternehmensanalyse .....	227
Die SWOT-Analyse als methodischer Rahmen der Analyse.....	231
Strategien ableiten und formulieren .....	237
Die systemische Strategieschleife .....	247
<b>5. Werkzeugkoffer Strategieentwicklung .....</b>	<b>249</b>
Einführung .....	251
Visionsarbeit – Ein fiktives Interview in der Zukunft.....	252
Visionsarbeit – Das Titelblatt .....	255
Ein Leitbild entsteht .....	259
PESTEL-Analyse .....	262
Five-Forces-Modell.....	269
Konkurrenzanalyse .....	276
Stakeholderanalyse .....	282
Gap-Analyse .....	288
7-S-Modell .....	294
Kostenstrukturanalyse.....	301
Wertkettenanalyse .....	308
Produktlebenszyklus .....	315

Produkt-Markt-Matrix .....	320
SWOT zusammenführen.....	325
Strategie-Canvas .....	327
<b>6. Strategie-Workshop und Klausur in der Praxis .....</b>	<b>331</b>
Einführung.....	333
Fahrplan Strategie-Workshop.....	334
Fahrplan Klausur.....	343
Praxistransfer .....	347
Literatur.....	349
Stichwortverzeichnis .....	355

## Online-Ressourcen

Das folgende Downloadmaterial ergänzen den Transfer der Buchinhalte.  
Den Link finden Sie in der inneren Umschlagklappe.

### 2. Grundlagen der Moderation: Moderation vorbereiten

Checkliste Inhalt

Checkliste Teilnehmer

Checkliste Räumlichkeiten

Checkliste Material/Medien

Moderationsskizze (Formular)

Checkliste Mengenkalkulation

### 4. Grundlagen der Strategieentwicklung

Exkurs über die Grundlagen von „Management“

**5. Werkzeugkoffer Strategieentwicklung: Strategie-Canvas**

Strategie-Canvas (DIN-A3-Format)

**6. Strategie-Workshop und Klausur in der Praxis**

Fahrplan Strategie-Workshop

Fahrplan Strategie-Klausur

**7. Essentials Strategieprojekt und Change**

Moderation ist eine faszinierende Methode und Haltung zur aktiven Einbindung und echten Beteiligung von Mitarbeitern in Unternehmen – und nicht nur dort. Es ist eindrucksvoll zu erleben, wie aus ursprünglich auch schon mal ablehnenden „Gästen“ engagierte und hoch konzentrierte Teilnehmer eines Workshops werden können, die über den Tellerrand hinaus schauen, anspruchsvolle Ziele verfolgen und auch Unangenehmes klar adressieren. All diesen Teilnehmern gilt mein erster Dank, denn sie haben mich gefordert, mich methodisch wachsen lassen, aber auch ihre Erfolge mit mir geteilt.

Eine weitere wichtige Rolle bei der Entwicklung methodischen und strategischen Geschicks hat mein letzter Chef noch während meiner Tätigkeit als Personalleiter und Personalentwickler gespielt. Schon früh hatte ich so die Chance, Weiterbildungen zu Moderation und Konfliktmoderation zu besuchen und mich ganz praktisch in strategische Neuausrichtungen mit einzubringen. Spannend waren für mich auch die durch professionelle Dienstleister moderierten Workshops und Klausuren, von denen ich durch Erleben so manchen nützlichen Kniff übernehmen konnte. Danke Wilfried.

Systemischem Denken und Handeln hat mich Kröber Kommunikation aus Stuttgart nähergebracht. Danke an Birgid & Team sowie Peter für die Inspiration.

Ein ebenso herzlicher Dank geht an Ralf Muskatewitz vom Verlag managerSeminare, der die Buchidee unterstützt, sehr professionell und engagiert das Lektorat (gemeinsam mit Vera Sleeking) übernommen und so wesentlich dazu beigetragen hat, dass dieses Buch nunmehr frei von Fehlern und in optisch ansprechender Fassung vorliegt. Danke auch für die aufgebrachte Geduld in unserer Zusammenarbeit.

Und letztlich würde ich nicht heute das machen können, was so unendlich viel Spaß macht, kreativ und herausfordernd zugleich ist, was zudem auch noch – so glaube ich jedenfalls – Nutzen stiftet, wenn ich nicht Deine Unterstützung in dem hätte, was ich tue. Lieben Dank, Karin!

---

## Über das Buch

---

Dieses Buch verbindet methodisches Know-how aus der Moderation mit betriebswirtschaftlichem Methoden- und Fachwissen zur Strategieentwicklung. Das Buch ist daher zunächst in die beiden Disziplinen „Business Moderation“ und „Strategieentwicklung“ unterteilt. Da die Entwicklung einer werthaltigen Strategie nur dann vernünftig ist, wenn diese sodann auch mit Leben gefüllt wird, sind zudem überdisziplinäre Aspekte aus den Fachgebieten der Organisationsentwicklung, des Change Managements sowie des Projektmanagements unerlässlich. Für den Praxistransfer sorgen Umsetzungshinweise für die Durchführung von Veranstaltungen im Rahmen strategischer Initiativen.

### Wie ist das Buch aufgebaut?

Das kurz gehaltene erste Kapitel ist ein *Einführungstext* und klärt die Haltung des Moderators, die Voraussetzung für die Ausübung seiner Arbeit ist. Zudem erhält der Leser einen Eindruck über die hier ausgewählten Instrumente.

Im ersten Schwerpunktteil dieses Buches, bestehend aus den Kapiteln 2 und 3, stehen die Ziele sowie die Methoden und Instrumente der Moderation im Mittelpunkt. Zur besseren Unterscheidung werden diese hier unter dem Begriff der *Business Moderation* zusammengefasst.

Der zweite Schwerpunktteil dieses Buches umfasst das Thema der Strategieentwicklung. In Kapitel 4 finden sich die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Strategieentwicklung, welche in Kapitel 5 um einen Instrumentekoffer *Strategieentwicklung* ergänzt sind.

Das abschließende Kapitel 6 bietet die Transferleistung. Es bringt die beiden großen Schwerpunkte zusammen. Vorgestellt werden konkret umsetzbare *Fahrpläne* für Strategie-Workshops sowie für Klausuren.

Einige Online-Ressourcen ergänzen den Transfer der Buchinhalte (gekennzeichnet durch das nebenstehende Download-Symbol). Als Buchleser können Sie als siebtes Kapitel einige abrundende Aspekte zu Strategieprojekten sowie zu Change Management herunterladen. Den Link finden Sie in der inneren Umschlagklappe.



Hier eine grafische Darstellung des Buchaufbaus.

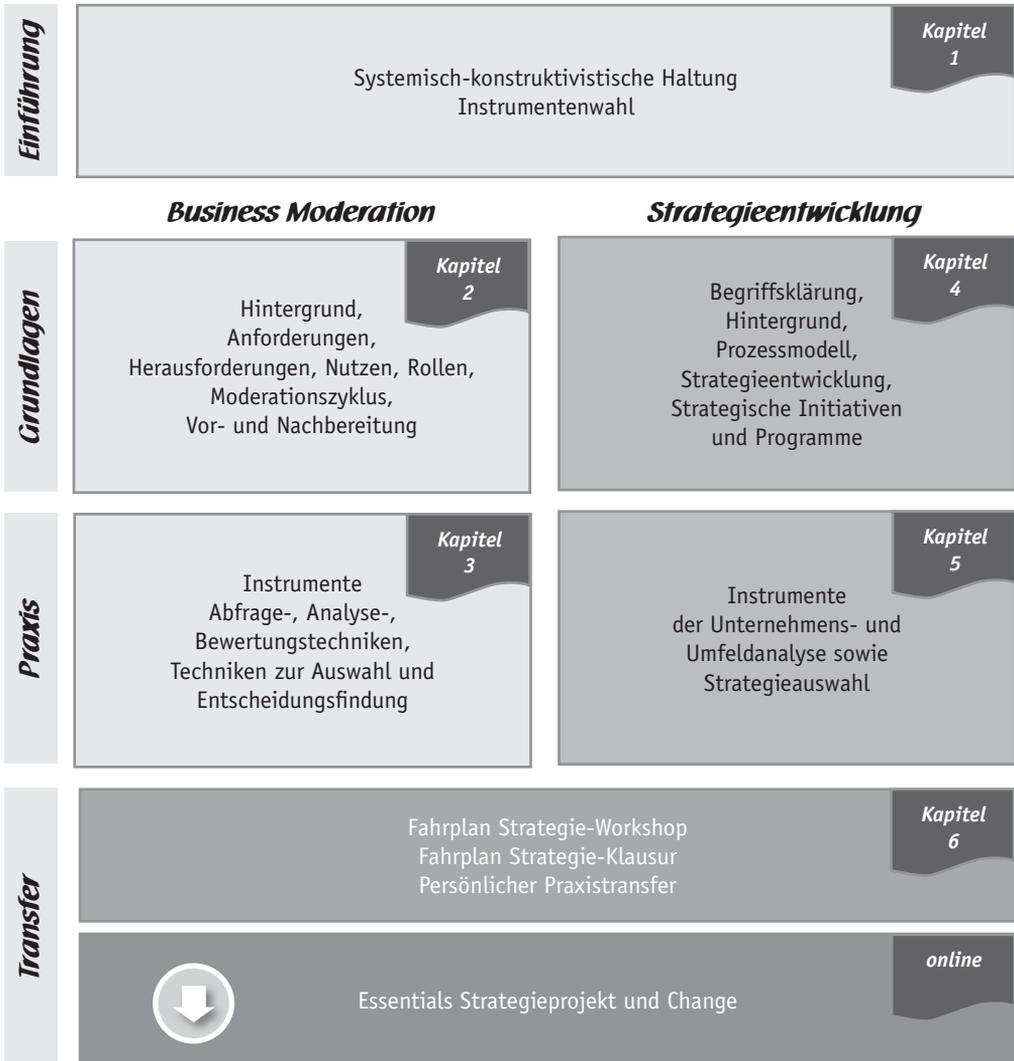


Abb.: Überblick zum Buchaufbau

### Welche Lesehilfen werden benutzt?

Im Buch werden Piktogramme verwendet, deren Bedeutung Sie nachfolgend kennenlernen:



Wenn es um Definitionen oder Sacherläuterungen geht, finden Sie dort dieses nebenstehende Piktogramm.



Ideen und Tipps werden durch dieses Icon kenntlich gemacht.



Bei diesem Icon finden Sie Erläuterungen zu Ziel und Nutzen eines Instruments.



Hier finden Sie Hinweise zum Zeitpunkt des Einsatzes sowie Erfahrungswerte zur aufzuwendenden Zeit (Dauer).



Nicht selten finden Sie direkt darunter das Icon für den Text, der über Materialaufwand aufklärt.

### Wie soll das Buch gelesen werden?

Aus meiner Sicht ist es nicht erforderlich, das Buch von Anfang bis Ende durchzuarbeiten, zumal ich davon ausgegangen bin, dass Sie, die Leserinnen und Leser, Vorkenntnisse und Erfahrungen in den hier dargestellten Fachgebieten mitbringen. Der modulare Aufbau ermöglicht es, dieses Buch ganz nach Bedarf als Nachschlagewerk bzw. Handbuch zu nutzen. Seitenverweise auf ergänzende Passagen an anderer Stelle sollen diese Art der Nutzung unterstützen.

### Was ist neu?

Nichts, was Sie in diesem Buch lesen können, ist „neu“ im eigentlichen Sinn. Alles, was wir denken und womit wir uns beschäftigen, ist bereits gedacht worden – na ja – vielleicht fast alles. Selbst die Entdeckung (für uns) neuer Erkenntnisse und die gedankliche Formulierung von Thesen und Grundsätzen finden wir irgendwann beim Schmökern in ähnlicher Form in einem Buch wieder. So ist es erleichternd, beim Schreiben dieses Buches zu realisieren, dass alle maßgeblichen Gedanken sicher, wenn auch in variierender Darbietung, Formulierung und Präzisierung, an anderer Stelle gefunden werden können.

Einige Fachbücher haben mich besonders beeindruckt oder aber gehen zu einzelnen Themen weit über meinen Erfahrungsschatz hinaus. Diese empfehle ich daher gern im Text auch zur vertiefenden Auseinandersetzung mit bestimmten Aspekten.

Ich verzichte zudem bewusst auf die unter Vertriebsgesichtspunkten häufig bemühten völlig neuen „Muss man haben“-Ansätze. Ebenso wenig ist die Sammlung der durchaus entbehrlichen x-ten Version von „Top-Strategie-Tools“ oder gleich einer „Moderation 4.0“-Variante Gegenstand dieses Buchs.

Mich ärgert es, wenn ich ein zunächst interessant klingendes Buch in der Hand halte und dann feststellen muss, dass die dort beschriebenen Inhalte unter neuem „Tool-Namen“ und damit geändertem Urheber „wiedergeboren“ werden. Ärgerlich. Alter Wein in neuen Schläuchen. Mein nicht verifiziertes Bild vom Leser dieses Buches unterstellt, dass dieses Vorgehen auch andere Leser nicht beglückt. Eingeführte Methoden, Instrumente etc. finden Sie daher hier unter den gebräuchlichen Namen und Nennung der Urheber, soweit identifizierbar.

Grundlage der folgenden Kapitel sind deshalb vielmehr einige etablierte und in den Wirtschaftswissenschaften allgemein anerkannte Instrumente des Strategischen Managements, die mittels eines strukturellen Rahmens miteinander verknüpft werden. Sie finden hier in der Praxis bewährte Standards des Strategischen Managements, ergänzt um Hinweise für die Anwendung der Inhalte in der Workshop-Moderation. Einige aus meiner Erfahrung heraus wichtige Aspekte zur Haltung als Moderator, grundsätzliche Vorgehensweisen und einzelne Exkurse in Randthemen runden das Buch ab. Nicht mehr. Aber auch nicht weniger.

Ganz auf Neues müssen Sie hier jedoch nicht verzichten. Der Mehrwert dieses Buchs ergibt sich nach meiner Auffassung in der Überschreitung der vielen Werken zugrunde liegenden disziplinären Trennung in Strategie, Moderation, Workshop, Projektmanagement, Change Management, System, Kommunikation etc. Die hier vorgenommene Zusammenstellung, die strukturelle Verknüpfung der Themen sowie die Hinweise auf die praktische Anwendung finden Sie in keinem mir bekannten Buch, so wie hier aufbereitet. Nicht der Inhalt an sich, aber die Darreichungsform ist neu.

### **Für wen ist dieses Buch geeignet?**

Da zu vermuten ist, dass die Leser dieses Buches Vorkenntnisse und Erfahrungen rund um die hier dargestellten Inhalte mitbringen, habe ich bei der Zusammenstellung auf die Verschränkung der einzelnen Themen geachtet. So wird die betriebswirtschaftlich geprägte Führungskraft im Unternehmen oder der Berater vielleicht etwas stärker methodische Aspekte sowie einige Annahmen über Moderation oder Prozeduren ergänzend nachlesen. Der in Moderation professionalisierte Moderator oder Trainer hingegen findet Anregungen im Strategieteil. Strategieprofis wiederum nutzen das Werk möglicherweise im Sinne eines Check-ups. Vielleicht erlesen diese sich eine Ergänzung, um künftig neue Schwerpunkte zu setzen. Zu wünschen ist

also, dass dieses Buch ein willkommenes Nachschlagewerk für Moderatoren, Berater, Trainer und Coachs sowie für Führungskräfte mit moderierenden Aufgaben gleichermaßen wird.

### **Hinweis**

Wenn auch inzwischen Standard, so doch unverzichtbar: In diesem Buch wird auf die Nennung beider Geschlechtsformen personenbezogener Bezeichnungen verzichtet. Dies einerseits, weil es üblichen umgangssprachlichen Gepflogenheiten entspricht und weil es zu einer besseren Lesbarkeit führt. Andererseits erleichtert es natürlich auch das Schreiben. Es sind also, sofern nicht ausdrücklich benannt, sowohl weibliche als auch männliche Personen gleichermaßen gemeint.

---

## Zuruffrage

---

Die Zuruffrage ist im Unterschied zur Kartenfrage eine Frageform, in der die Frage des Moderators durch die Teilnehmer verbal, also durch Zurufe, beantwortet wird. Die Besonderheit dieser Frageform setzt voraus, dass der Moderator in der Lage ist, die Antworten der Teilnehmer mitzuschreiben, also selbst zu visualisieren. Wobei es hierbei weniger darum geht, dass der Moderator schreibt. Wesentliches Merkmal ist, dass die Mitschriften nicht durch die Teilnehmer erfolgen. Selbstredend kann ein zweiter Moderator oder aber einer der Teilnehmer das Schreiben für die gesamte Gruppe übernehmen. Die Mitschriften erfolgen möglichst wortwörtlich auf Moderationskarten, aber auch auf Flipchart oder Moderationswand. Voraussetzung für dieses Vorgehen ist, dass die Auswahl möglicher Antworten eher eingeschränkt ist. Dies kann beispielsweise im Rahmen der gemeinsamen Lösungsfindung im Plenum der Fall sein.

Die Zuruffrage ist die wohl am häufigsten eingesetzte Frageform bei der Arbeit im Plenum. Ihr wesentlicher Vorteil besteht darin, dass die einzelnen Teilnehmerbeiträge von allen gehört und gesehen werden können. So können diese Beiträge zum Weiterführen, Verändern, Erweitern oder Ergänzen der Gedanken inspirieren. Diese Assoziation ist gerade in kreativen Phasen von Workshops ein hilfreiches methodisches Mittel. Zudem sichert diese Frageform eine hohe Teilnehmeraktivität, Aspekte in der Diskussion werden schnell transparent.



Die Gefahr besteht, dass einzelne Teilnehmer mit ihren Beiträgen den Gang des Diskurses wesentlich bestimmen (Neuland, 2003). Aufgabe des Moderators ist es daher, sicherzustellen, dass insgesamt die Gruppenmeinung abgebildet wird. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass der Moderator gezielt Teilnehmer anspricht, oder auch nach anderen Meinungen, Erfahrungen, Beispielen etc. fragt:

### *Hinweis*

- ▶ „Gibt es davon abweichende Meinungen?“
- ▶ „Welche Erfahrungen haben Sie noch gemacht?“
- ▶ „Welche weiteren Aspekte müssen berücksichtigt werden?“

**„Rednerliste“**

Auch muss der Moderator zwingend sicherstellen, dass trotz der sich möglicherweise entwickelnden Geschwindigkeit eines solchen Gesprächs alle Teilnehmerbeiträge als Mitschrift erfasst werden. Es hat sich in der Praxis sehr bewährt, bei Bedarf mündlich eine Reihenfolge für noch ausstehende Wortmeldungen (Rednerliste) festzulegen. Dadurch kann der Moderator ordnenden Einfluss auf eine hitzige Diskussion nehmen. Dies stellt sicher, dass der nächste Wortbeitrag erst dann angenommen wird, wenn der gegenwärtige für alle verständlich vorgetragen, gegebenenfalls mit einfacheren Worten zusammengefasst, vom Teilnehmer autorisiert und durch den Schreiber visualisiert worden ist.



Der Zeitbedarf liegt bei ca. 20 Minuten.



- ▶ Moderationswand, gegebenenfalls Flipchart
- ▶ Moderationskarten
- ▶ Moderationsstifte
- ▶ Pinn-Nadeln
- ▶ gegebenenfalls Klebepunkte

**Ablauf****Schritt 1: Frage herausarbeiten und visualisieren**

Die aus der bisherigen Diskussion abgeleitete Fragestellung wird formuliert und nach Zustimmung durch das Plenum visualisiert. Dies kann auf Flipchart oder Moderationswand erfolgen.

**Schritt 2: Schreiber ernennen, Moderationsschritt erläutern**

Für die Visualisierung der Teilnehmerbeiträge wird entweder ein Schreiber aus der Gruppe gesucht oder ein zweiter Moderator übernimmt das Mitschreiben der Beiträge.

Danach erklärt der Moderator kurz den weiteren Ablauf. Nachdem die Frage nochmals formuliert worden ist, sind die Teilnehmer angeregt, ihre Gedanken zur Frage zu äußern. Diese werden dann für alle lesbar visualisiert. Nun stellt der Moderator die bereits vorab visualisierte Frage an das Plenum.

**Schritt 3: Visualisieren**

Die einzelnen Antworten der Teilnehmer werden für alle sichtbar mitgeschrieben. Soweit die Mitschrift auf Moderationskarten erfolgt, werden diese angepinnt und die jeweiligen Autoren gebeten zu prüfen, ob die Mitschrift so in Ordnung ist. Sobald alle Anregungen aufgenommen sind und keine Wortmeldungen mehr bestehen, können einzelne Fragen zur Ergänzung formuliert werden.

Wie beispielsweise:

- ▶ „Was noch?“
- ▶ „Was darüber hinaus?“
- ▶ „Was fehlt noch?“

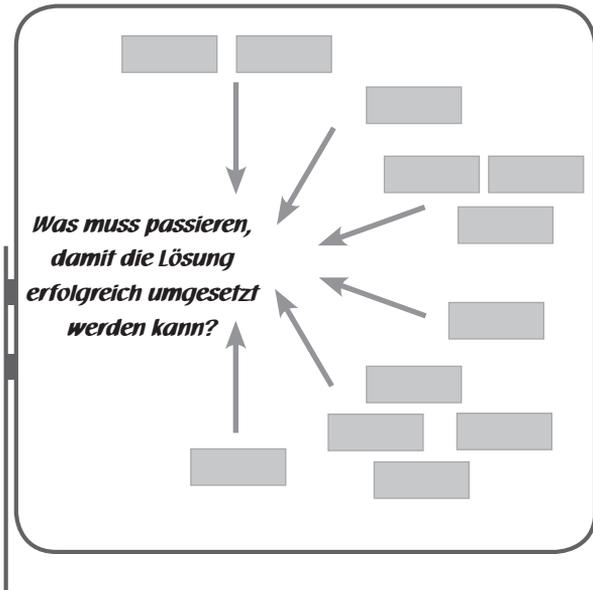


Abb.: Zuruffrage

#### Schritt 4: Clustern und bearbeiten

Soweit nicht bereits beim Anheften der Moderationskarten durch die Teilnehmer eine Sortierung in Themenblöcke vorgenommen worden ist, folgt nun der Arbeitsschritt des Clusters. Anschließend erfolgt die Priorisierung und Weiterführung der Bearbeitung.

Sofern für die Visualisierung Flipchart oder Moderationswand genutzt worden sind, wäre nun mit den Teilnehmern eine Gruppierung in Themenblöcke angezeigt. Diese Gruppierung ließe sich wie folgt vornehmen: „Schauen Sie sich bitte noch einmal die Notizen an. Welche Themenblöcke ergeben sich für die weitere Bearbeitung?“ Auch hierdurch ergeben sich faktisch „Cluster“, die nunmehr priorisiert und weiterbearbeitet werden können.

Die Zuruffrage ist auch geeignet für die Arbeit mit auf der Moderationswand bereits vorbereiteten Modellen (Matrix, Fischgrät-Diagramm, Kartenfrage-Spinne etc.).

*Variation*

## Visionsarbeit – Ein fiktives Interview in der Zukunft

Eine aussagefähige und zugleich packende Vision ist die grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung werthaltiger Unternehmensstrategien. Von einer Vision geht dabei eine faszinierende Anziehungskraft aus, wie dies auch ein Leuchtturm in der Ferne, ein Wolkenkratzer am Firmament oder ein überstrahlender Stern am Abendhimmel sein kann. Kurz könnte man zusammenfassen, bei einer Vision handelt es sich um eine herausfordernde Wunschvorstellung von der Zukunft. Sie ist damit identitätsstiftend und ein Entwurf von dem, was in der Zukunft sein soll. Es werden also Überlegungen, Vorstellungen von dem gesucht, was die Zukunft bringen soll. Wenn die so beschriebene Zukunft Optionen eröffnet, Veränderungen ermöglicht und Entwicklung aufzeigt, erfüllt sie einen sinnstiftenden Zweck und ist Basis für die Strategiearbeit. Wenn es gelingt, eine Vision mit Emotionen zu verbinden, kann die von ihr ausgehende Strahlkraft als Schwung für faktisches Handeln genutzt werden. Zudem gibt die Vision als Orientierung für nachgeordnete Zielüberlegungen die Richtung vor.

Diese Gedanken greift das hier vorgestellte Instrument auf. Bevor auch in strategischen Überlegungen ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) das weitere Vorgehen bestimmen, bedarf es der Freiheit zu echtem visionärem Denken. Dies stellt eine besondere Herausforderung für die Teilnehmer einer solchen Moderationssequenz dar. Diese sind doch sehr häufig zunächst in der Gegenwart verhaftet und mit einem hohen Realitätsbezug ausgestattet.

Ein fiktives Interview in der Zukunft soll die Teilnehmer dabei unterstützen, das Vorstellungsvermögen in die Richtung möglicher Traumbilder, also Visionen von der Zukunft, zu lenken. Sprich: Das Interview in der Zukunft tut also so, als wäre die Zukunft bereits eingetreten, also Gegenwart. Der Interviewer hat also die Möglichkeit, relevante Aspekte, wie zum Beispiel

### *Relevante Aspekte erkunden*

- ▶ die Unternehmenskultur,
- ▶ die Kundenbeziehungen,
- ▶ die Kundenorientierung,
- ▶ die Marktgegebenheiten,
- ▶ die Mitarbeiterbindung,
- ▶ das Commitment der Mitarbeiter,

von dem Punkt aus zu erkunden, an dem diese Aspekte bereits Wirklichkeit geworden sind. Und weil diese Aspekte bereits Wirklichkeit geworden sind, kann der Interviewte sie auch beschreiben und aufzeigen, wie sie Realität geworden sind. Die Fragen zielen also einmal auf die gegenwärtige (also in der Zukunft bereits Realität gewordene) Situation ab. Zudem richten sich die Fragen darauf, wie dies erreicht werden konnte.

Ziel des Instruments ist es, sich gedanklich aus der Realität zu lösen und visionäres Denken zu ermöglichen. Die Intervention zielt darauf ab, rationale Blockaden zu unterwandern (Königswieser/Exner, 2006). Sie vereinfacht das Ändern der Denkmuster und ermöglicht so Fantasie und eine Erweiterung des Vorstellungsvermögens.



Ein fiktives Interview dauert ca. 3 Stunden.



Gebraucht werden Flipchart und Schreibmaterial.



## Ablauf

### Schritt 1: Einführung

Für den Erfolg des Instruments ist die Einführung der Teilnehmer in die Situation von herausragender Bedeutung. Die Gruppe soll die Vorstellung davon erlangen, dass ein fiktives, in der Zukunft stattfindendes Interview eine Rückschau darauf ermöglicht, was sich in der Zwischenzeit alles getan hat und wie das Bild von der Zukunft in all seinen Details geradezu plastische Züge erhält.

### Schritt 2: Einzelarbeit

Die Teilnehmer sollen sich davon ein Bild machen, was genau in 5-10 Jahren sein wird, wenn die Visionen und Träume Wirklichkeit geworden sind. Die Aufgabenstellung könnte wie folgt lauten:

*„Stellen Sie sich bitte einmal vor, alle Ihre Wünsche und Träume in Bezug auf Ihr Unternehmen haben sich erfüllt. Wie stellt sich das Unternehmen jetzt für Sie dar? Was ist anders besser? Was macht Sie stolz? Was ist besonders an der Situation? Was ist noch Spannendes passiert?“*

In dieser Phase arbeiten die Teilnehmer für sich. In der Praxis wird es vorkommen, dass Teilnehmer immer wieder Fragen zum Kontext stellen. Dies ist auf eine Unsicherheit in Bezug auf die Fragestellung zurückzuführen und stellt eine Ersatzhandlung dar. Wichtig ist es daher, die Teilnehmer wertschätzend anzuregen, der Fantasie

freien Lauf zu lassen. Die Teilnehmer sollten daher auch nicht untereinander sprechen, es sollte Ruhe sichergestellt sein. Gern können die Teilnehmer sich dabei Notizen machen, beispielsweise in Form von Stichpunkten oder Mindmaps. Für diese Phase sind 20-30 Minuten Zeit einzuplanen.

### Schritt 3: Rollenspiel/Interview

Nachdem die Teilnehmer sich in Stillarbeit fantasievoll die Zukunft ausgemalt haben, ist es nun an der Zeit, die Vielfalt der Ideen einerseits zu sammeln und andererseits der Gruppe transparent zu machen. Hierfür eignet sich am ehesten das Instrument eines Interviews, in diesem Fall eines fiktiven Interviews. Gern kann hier auf die Metapher von Reportern aus Funk und Fernsehen zurückgegriffen werden. Wichtig ist, dass jeder Teilnehmer aus der Gruppe Gelegenheit erhält, Interviewter zu sein. Es empfiehlt sich, parallel zu den Interviews das Gesagte beispielsweise auf Flipchart oder Moderationswand zu visualisieren. Diese Mitschriften sind für den nachfolgenden Arbeitsschritt wertvolle Grundlagen.

Wie in realen Interviews auch, hakt der „Reporter“ konkret nach und lässt sich die Situation und die Wege dahin detailliert beschreiben. Typische Fragen in einem solchen Interview, jetzt wo die Zukunft bereits Realität geworden ist, können sein:

#### *Nachhaken*

- ▶ Wie sieht Ihr Unternehmen heute aus? Wie genau?
- ▶ Wie fühlen sich die Mitarbeiter?
  - Wie gehen sie miteinander um?
  - Was genau zeichnet diesen Umgang aus?
- ▶ Und nun zu den Führungskräften – was ist neu?
  - Wie wirkt das auf Sie?
- ▶ Wie sehen die Kunden das Unternehmen?
- ▶ Wie steht das Unternehmen zum Wettbewerb?
- ▶ Welche Erfolge kann es verzeichnen?
- ▶ ...

### Schritt 4: Plenumsarbeit

Die Erkenntnisse aus den Interviews werden im Plenum zusammengefasst und daraus Schwerpunkte für eine künftige Vision abgeleitet.

Nun steht die Ausformulierung der Vision an, das kann sowohl in Gruppen als auch nachgelagert in einer Projekt- oder Arbeitsgruppe erfolgen. Wesentlich ist, dass die immer detaillierter werdende Schärfung der Vision eine breite Basis bei den Teilnehmern findet. So kann die Schärfung in mehreren spiralförmig sich verdichtenden Gruppenarbeiten oder Sitzungen erfolgen.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv:** monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen