BLOG · STRATEGIEUMSETZUNG

STRATEGIEKLAUSUREN: VERMEIDEN SIE DIESE FÜNF FEHLER

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 1. September 2026

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Eine Strategieklausur entscheidet sich nicht am Klausurtag, sondern in der Vorbereitung und in der vorab geplanten Nachbereitung.
- Drei Formen heißen oft gleich: die Proforma-Klausur für die Aufsicht, die Spaßklausur für das Miteinander und die echte Strategieklausur mit Blick auf die Zukunft.
- Die fünf häufigsten Fehler: Ort und Agenda des Vorjahres, mangelnde Vorbereitung, zu enger Zeitplan, der Vorstand als Moderator und eine nicht geplante Nachbereitung.
- Wer moderiert, nimmt nicht teil: Reibung in der Klausur ist ein Qualitätsmerkmal und erspart Widerstand in der Umsetzung.

Eine Strategieklausur ist dann erfolgreich, wenn danach im Haus etwas anders läuft – nicht, wenn der Tag harmonisch war. Entschieden wird das vor allem davor und danach: durch klare Ziele, Vorbereitungsaufgaben, den richtigen Ort, eine Moderation, die Reibung zulässt, und eine Nachbereitung, die schon vor der Klausur geplant ist.

Als Bergliebhaber möchte ich mit dem Bild einer Bergtour starten. Wenn Sie schon einmal eine Bergtour geplant haben, wissen Sie: Der Gipfel ist nicht der Berg. Entschieden wird die Tour bei der Planung und auf dem Weg hinunter, wenn die Beine müde sind. Ähnlich ist es bei Strategieklausuren: Vor allem in der fundierten Vor- und Nachbereitung entfaltet sich die Umsetzungskraft.

Die Sommerpause ist vorbei und viele Institute sind mitten im Endspurt des Jahres – im Zentrum die Frage: Wo wollen wir die nächsten Jahre strategisch hin? In den vergangenen 18 Jahren durfte ich viele Klausuren erleben und begleiten, mal als Vortragender für eine Stunde, mal in der Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung über Monate hinweg. Meine Beobachtungen möchte ich mit diesem Artikel mit Ihnen teilen, denn es gibt massive Unterschiede, ob schlicht nur Zeit vergeht oder wirklich

etwas bewegt wird. Vor allem Vorbereitung, Ort, Struktur und die vorab geplante Nachbereitung haben signifikanten Einfluss auf den Erfolg. Sortieren wir zuerst unterschiedliche Formen von Klausuren.

DREI KLAUSUREN, DIE ALLE STRATEGIEKLAUSUR HEISSEN

Bevor wir über die Punkte sprechen, die es zu vermeiden gilt, ein Versuch zur Sortierung der Begrifflichkeiten. Es lassen sich drei Kategorien von Tagungen und Klausuren bilden:

Proforma-Klausur: Diese dient in erster Linie den aufsichtsrechtlichen Notwendigkeiten. Die Geschäftsstrategie wird fortgeschrieben, Umfeldanalysen und Stresstests werden vorgestellt und am Ende steht der formelle Beschluss.

Spaßklausur: Hier stehen das Miteinander und die Freude im Vordergrund. Eine gemeinsame Wanderung, ein schönes Dinner, ein gemütliches Miteinander. Das ist wertvoll, denn Kooperation in der Sparkasse braucht Vertrauen und Vertrauen entsteht in der Begegnung.

Strategieklausur: Ihr Fokus liegt auf der Zukunft. Was bedeuten KI, Demografie und veränderte Kundenerwartungen ganz konkret für unser Haus? Welche Handlungsfelder ergeben sich daraus und welche gemeinsame Verantwortung entsteht daraus für das Führungsteam?

Alle drei haben ihre Berechtigung. Gleichzeitig gibt es auch Mischformen, bei denen die Strategie im Vordergrund steht und trotzdem ein schönes Miteinander am Abend oder am zweiten Tag gepflegt wird. Schwierig wird es nur, wenn ein Haus die dritte Klausur möchte, aber unbewusst die erste oder zweite erzeugt.

FÜNF FEHLER, DIE ICH IMMER WIEDER ERLEBE

Bitte vermeiden Sie folgende fünf Fehler für Ihre Strategieklausur:

1. **Ort und Agenda des Vorjahres:** Gleicher Ort, gleicher Raum, gleiche Struktur, nur das Datum ist neu. Der Raum ist zu klein, die Tische stehen eng und im schlimmsten Fall hat das Hotel sichtbaren Investitionsstau. In diesem engen Ambiente sollen nun die Führungskräfte groß denken? Orte senden Botschaften, lange bevor das erste Wort gesprochen ist.
2. **Mangelnde Vorbereitung:** Es gibt zwar eine Agenda, es fehlt jedoch eine klare Zielsetzung. Keine Vorbereitungsfragen oder -aufgaben. Nachdenken funktioniert am besten allein, die Klausur sollte dem Austausch und der Diskussion dieser Gedanken dienen.
3. **Zu enger Zeitplan:** Man nimmt sich ambitionierte Ziele vor, plant aber hierfür nur 30-Minuten-Slots. Die Diskussion, die gerade enorm wichtig wäre, wird abgewürgt, weil laut Ablaufplan um 11:15 Uhr etwas anderes dran ist und man sonst nur noch hinterherhechelt. Eine Klausur braucht

Raum für Diskussionen.

4. **Moderation und Teilnahme:** Der Vorstand moderiert selbst, niemand möchte den Kolleginnen und Kollegen zu nahe treten und am Ende gilt es als Erfolg, dass sich alle so gut verstanden haben. Wer moderiert, nimmt nicht teil, und gerade durch die kritische Reibung von Gedanken entsteht Commitment. Was in der Klausur nicht ausdiskutiert wurde, kommt wieder – als Widerstand in der Umsetzung und als Kleinkrieg in der Linientätigkeit.
5. **Nachbereitung wurde nicht geplant:** Es gibt keinen Prozess für die operative Überführung in die Projekt- und Maßnahmenplanung, keinen Kommunikationsfahrplan in die Organisation, kein Umsetzungscontrolling. Gerne aber ein neues Instrument: OKRs statt BSC, Asana statt Excel – nicht, weil es zum Reifegrad des Instituts passt, sondern weil es gerade Trend ist.

Keine dieser ungünstigen Bedingungen ist eine bewusste Fehlleistung einzelner Menschen. Vielmehr sind es Muster eines Systems, das die Klausur als reinen Termin behandelt und weniger als Prozess.

EIN PRAXISBEISPIEL

Eine Sparkasse, die ich begleiten durfte, hielt ihre Klausur seit Jahren im selben Tagungshotel ab. Ein guter Kunde, gutes Essen, vertraute Abläufe. Die Ergebnisse waren solide, die Umsetzung jedoch stets zäh. Jedes Jahr dieselben Handlungsfelder und jedes Jahr dieselbe Diskussion darüber, warum Themen aus dem Vorjahr nicht weitergekommen sind.

Der Vorstand entschied sich nun für einen anderen Weg: Zwei Monate vor der Klausur erhielt jede Führungskraft drei strategische Fragen zur Vorbereitung sowie die SWOT-Analyse vorab (diese wurde früher immer erst live in der Klausur präsentiert). Der Ort wurde gewechselt, ganz bewusst hin zu einem Ort mit Weite. Moderiert hat nicht der Vorstandsvorsitzende, sondern ich, mit dem klaren Auftrag, Reibung zuzulassen. Und bereits vor der Klausur stand fest, wer die Ergebnisse anschließend in ein kurzes Video übersetzt (kurze Statements am Ende der Klausur) und wie die operative Planung daran anschließt.

Interessanterweise veränderte sich nicht die Zahl der Handlungsfelder – es wurden sogar weniger. Was sich veränderte, war die Qualität des Commitments. Die Diskussionen in der Klausur waren deutlich härter als in den Jahren zuvor, die Diskussionen danach dafür spürbar seltener. Das Ringen hatte dort stattgefunden, wo es hingehört. In der Klausur.

DREI IMPULSE FÜR IHRE KOMMENDE KLAUSUR

Davor: Formulieren Sie Ergebnisse (Was wollen wir erreichen?) statt Tagesordnungspunkte (Worüber wollen wir sprechen?). Fragen Sie sich: Was soll am Ende anders sein als vorher? Geben Sie diese Frage mit konkreten Vorbereitungsaufgaben an alle Teilnehmenden weiter und verteilen Sie Analysen vorab, damit die wertvolle Zeit in der Klausur dem Ableiten gehört und nicht dem Informieren. Und wählen Sie den Ort so, dass er bereits ausdrückt, was Sie vorhaben.

Währenddessen: Suchen Sie bewusst Reibung und nicht die Harmonie. Am besten mit einem externen Partner. Denn wer moderiert, nimmt nicht teil, und wer teilnimmt, moderiert nicht. Der Leiter Revision muss anders auf die Dinge blicken als die Leiterin des Vertriebs; das ist keine Charakterfrage, sondern schlicht deren Funktion. Konflikte sind daher ein Qualitätsmerkmal Ihrer Klausur und kein Störfall. Lösen Sie sich vom Ablaufplan, wenn das Team gerade an der richtigen Stelle ist, und vereinbaren Sie mit dem Hotel Bandbreiten für die Essenszeiten.

Danach: Denken Sie die Umsetzung mit, bevor Sie überhaupt anfangen. Wie werden aus strategischen Handlungsfeldern operative Planungen? Wer kommuniziert die Ergebnisse ins Haus – und zwar emotional, mit Bildern und O-Tönen, nicht nur per Rundschreiben? Welches Umsetzungsinstrument passt zu Ihrem Institut und zum Reifegrad der Organisation? Achten Sie dabei darauf, dass Linienaufgaben nicht zu Projekten hochstilisiert werden. Und halten Sie die Flughöhe: Projektpläne gehören nicht in die Klausur, sondern in die Wochen danach.

FAZIT

Die Strategieklausur ist der Gipfeltag, kurz, anstrengend und hoffentlich mit weitem Blick. Ob die Bergtour gelingt, entscheidet sich jedoch vor allem davor und auf dem Weg hinunter. Wer die Vorbereitung ernst nimmt und den Abstieg bereits vorher plant, kommt auch wieder unten mit Ergebnissen an, die tragen.

Wie ich Strategieklausuren für Vorstände und Führungsteams vorbereite, moderiere und in die Umsetzung begleite, lesen Sie auf der Seite Strategieumsetzung und Strategieklausur in Sparkassen.

Von Herzen eine wegweisende Klausur für die Zukunft Ihres Instituts.

Ihr Jürgen Weimann

FRAGEN UND ANTWORTEN

Wie gelingt eine Strategieklausur in einer Sparkasse?

Indem Sie die Klausur als Prozess statt als Termin behandeln: Ergebnisse statt Tagesordnungspunkte formulieren, Vorbereitungsaufgaben und Analysen vorab verteilen, einen Ort mit Weite wählen, die Moderation extern vergeben, damit Reibung möglich wird, und die Nachbereitung – operative Planung, Kommunikation ins Haus, Umsetzungscontrolling – schon vor der Klausur festlegen.

Was unterscheidet eine Strategieklausur von einer Proforma-Klausur?

Die Proforma-Klausur dient in erster Linie den aufsichtsrechtlichen Notwendigkeiten: Die Geschäftsstrategie wird fortgeschrieben, Analysen werden vorgestellt, am Ende steht der Beschluss. Die Strategieklausur richtet den Blick auf die Zukunft: Was bedeuten KI, Demografie und veränderte Kundenerwartungen konkret für das eigene Haus, welche Handlungsfelder folgen daraus und welche gemeinsame Verantwortung trägt das Führungsteam?

Sollte der Vorstand die Strategieklausur selbst moderieren?

Besser nicht. Wer moderiert, nimmt nicht teil, und gerade aus der kritischen Reibung von Gedanken entsteht Commitment. Was in der Klausur nicht ausdiskutiert wird, kommt wieder – als Widerstand in der Umsetzung. Ein externer Moderator mit dem Auftrag, Reibung zuzulassen, schafft dafür den Raum.

Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62