

## CASE STUDY

### Moderation von Management-Konferenzen

#### **Problemstellung:**

Die zweiköpfige Geschäftsleitung eines größeren Dienstleistungsunternehmens (1.000 Mitarbeiter) im Gesundheitsmarkt hatte ein Kommunikationsproblem im Unternehmen wahrgenommen. Offenbar war den Informationsfluss im Unternehmen gestört. Das, so die Wahrnehmung der Geschäftsleitung, begänne schon im Management-Unterbau auf der zweiten Führungsebene.

Dr. Boysen Consulting erhielt den Auftrag, eine Konferenzreihe mit dem 10-köpfigen erweiterten Management-Team zu planen, zu moderieren und die Umsetzung in dieser Runde vereinbarter Maßnahmen nachzuhalten. Ziel war es, das Management-Team zusammenzuführen und die Kommunikation im Unternehmen effektiv zu machen.

#### **Vorgehensweise:**

In einem Kickoff-Workshop nahm Dr. Boysen Consulting mit dem erweiterten Management-Team das Wirkungsgefüge des Unternehmens auf. Ausgehend von der Zielsetzung des Unternehmens, „individuelle Dienstleistungen zu bieten, um für Menschen selbstbestimmte Teilhabe am sozialen Leben zu ermöglichen“, wurde systematisch dargelegt, was erforderlich ist, damit diese Zielsetzung erfüllt werden kann. Dabei wurde deutlich, dass die Faktoren, die sich nahe der Zielsetzung befinden, nicht unmittelbar beeinflusst werden können. Sie sind eher Indikatorvariablen. Je detaillierter wir uns mit den Voraussetzungen befassen, desto eher gelangen wir zu den Faktoren, mit denen wir wirklich etwas bewegen können, zu sogenannten Einflussvariablen. Deutlich wurde auch, dass das ganze Bündel abgestimmter Einflussvariablen bearbeitet werden muss. Einzelmaßnahmen würden nicht die gewünschte Wirkung bringen. Die meisten Variablen bewegten sich um die Aspekte der Führung, der Kommunikation, des Controllings und der organisationalen Anpassungsfähigkeit herum und mündeten in die Leistungsfähigkeit und in die Kosteneffizienz.

In den Konferenzen griff Dr. Boysen Consulting Zug um Zug jede dieser Einflussvariablen auf und führte sie konkreten Maßnahmen zu. Der Führungskreis verstand seine Aufgabe darin, die zu bearbeitenden Aufgabenfelder zu erkennen und gezielte Arbeitsaufträge in die Organisation hinein zu formulieren und zu delegieren.

In den Konferenzen wurde außerdem daran geschliffen, wie man miteinander kommunizieren möchte. Es wurden Konferenzformate herausgearbeitet und Standards für die Kommunikation festgelegt.

Im Laufe der Konferenzen wurden aber auch ganz konkrete Grundlagen für eine Orientierung erarbeitet: So wurden die strategische Ausrichtung entlang eines morphologischen Kastens erörtert, das Geschäftsmodell erfasst und die bestehende „Prozesslandkarte“ systematisiert.

#### **Ergebnis:**

Das Führungs-Team hat sich in dieser Konferenzreihe erheblich besser kennengelernt und versteht heute die Anforderungen, die an jeden Einzelnen in seiner Funktion gestellt werden deutlich besser. Sie haben „zusammengefunden“.

Darüber hinaus wurde eine gemeinsame Richtung erarbeitet und in die Umsetzung gebracht, die künftig weiter verfolgt werden soll. Die Teilnehmer sind an Disziplin und an die Frage nach der Auseinandersetzung bei Abweichung von Vereinbartem herangeführt.

Das Führungs-Team hat von Dr. Boysen Consulting Methoden kennengelernt, die ihnen die weitere Verbesserung der Kommunikationsqualität erleichtern.