

Effizienzsteigerung durch moderierte Workshops

Unternehmensanalyse und –entwicklung für Medien- und IT-Unternehmen

Unternehmen stehen vielfach vor dem Problem, dass Workshops als zeitraubende Veranstaltungen mit mageren Ergebnissen enden. Mit Hilfe der Moderationstechnik kann das Problem gelöst werden. Moderation ist kein Zauberwort oder Allheilmittel, sondern eine methodische Kompetenz bei der der Moderator einen ganzheitlichen Blick über die zu bearbeitende Aufgabe besitzt. Es stellt sich die Frage, was ein Unternehmen von einem Moderator erwarten kann?

Ein Software-Unternehmen mit dem Schwerpunkt Arztpraxen, das mit drei Mitarbeitern vor einigen Jahren gegründet wurde, konnte im Zuge des jüngsten wirtschaftlichen Aufschwungs ein starkes Wachstum realisieren. Inzwischen hat das Unternehmen neben dem Geschäftsführer acht Mitarbeiter. Dazu zählen zwei Projektleiter, eine Sekretärin und fünf Programmierer.

Die Entwicklung des Software-Unternehmens hört sich zweifellos gut an. Jedoch gibt es auch in solch aufstrebenden Unternehmen Probleme und unausgeschöpfte Potenziale. So hatten die beiden erwähnten Projektleiter keine Führungserfahrung in anderen Unternehmen gewinnen können. Vor diesem Hintergrund wunderte es nicht, dass deren Mitarbeiterführung sowohl vom Geschäftsführer als auch von den Mitarbeitern selbst als wenig professionell angesehen wurde. Ferner waren die Abläufe im Unternehmen aufgrund des raschen Wachstums nicht klar definiert. Die Abläufe entwickeln sich bei solchen Unternehmen meist nicht in dem Maße wie der Umsatz. Ferner war aus Sicht des Unternehmens Marktpotenzial in anderen Kundenbranchen vorhanden. Jedoch gab es im Unternehmen hierfür weder eine Marktanalyse noch eine Marketingkonzeption.

Selbst moderieren oder moderieren lassen?

Vor diesem Hintergrund entschloss sich der Geschäftsführer, einen eintägigen Workshop mit den beiden Führungskräften und den Mitarbeitern durchzuführen, um die Situation des Unternehmens zu analysieren und es weiterzuentwickeln. Daraufhin stellte sich die Frage, wer den Workshop denn moderieren sollte. Der Geschäftsführer dachte darüber nach, es selbst zu tun. Denn schließlich hatte er bislang alle Besprechungen selbst geleitet. Dies waren jedoch zeitlich kurze Besprechungen mit ein bis zwei Mitarbeitern und einer begrenzten Fragestellung. Auch inhaltlich stellte sich die Frage, ob er nicht zu dicht an der Thematik dran ist respektive den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht, um unbefangen und neutral agieren zu können. Ferner war er sich auch nicht sicher, wie er mit möglicherweise auftretenden Konflikten in der Gruppe und drohenden Endlosdiskussionen umzugehen hätte.

Ein externer Moderator zeichnet sich dadurch aus, dass er unparteilich, neutral und nicht in bestehende Konflikte der Teilnehmer involviert ist. Mangels Notwendigkeit sich fachlich und inhaltlich mit der zu moderierenden Thematik intensiv befassen zu müssen, kann er sich besser auf seine Kernaufgabe konzentrieren als dies ein Mitarbeiter eines Unternehmens tun könnte, den man in diese Rolle „stecken“ würde.

Vor diesem Hintergrund entschloss sich der Geschäftsführer des Softwareunternehmens, einen externen Moderator einzusetzen. Bei der Auswahl des externen Moderators war ihm wichtig, dass die „Chemie“ stimmt, aber auch, dass der Moderator eine entsprechende Ausbildung und umfangreiche Erfahrung mit vergleichbaren Unternehmen vorweisen kann. Mit diesen Anforderungen wendete er sich an das Winnender STZ Managementseminare & Mittelstandsberatung, welches die Moderation bei dem Softwareunternehmen übernahm.

Aufgaben und Verhalten des Moderators

Ein Moderator unterstützt die Gruppe bei der Analyse von Problemen und ihren Ursachen sowie bei der Formulierung von Zielen. Er gibt Hilfestellung beim Sammeln und Strukturieren von Ideen sowie beim Finden von Problemlösungen. Er trägt dazu bei, zu gemeinsamen Entscheidungs- und Lösungsprozessen zu kommen. Ihm obliegt es, die sich daraus ergebenden Aufgaben nach Inhalt, Zeit und Personen verbindlich zu verteilen und festzulegen. Die Moderationsmethode lässt sich somit durch das Merkmal der Ergebnisorientierung charakterisieren. Sie umfasst den Spannungsbogen vom Zusammenführen der Gruppe über die gemeinsame Problemverständigung bis hin zur Erstellung eines Handlungskonzeptes.

Ablauf einer Moderation

Ziel des moderierten Workshops bei dem Softwareunternehmen war es, im Sinne der sogenannten SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken herauszuarbeiten und darauf aufbauend Maßnahmen zur Problemlösung und zur Weiterentwicklung des Unternehmens festzulegen. Ein sinnvolles und bewährtes Hilfsmittel zur Gestaltung des Ablaufs eines moderierten Workshops stellt das Bilden von Ablaufphasen dar. Der Workshop bei dem Softwareunternehmen wurde in eine Vorbereitungs-, Einleitungs-, Arbeits-, Abschluss- und Nachbereitungsphase unterteilt.

Im Rahmen der Moderation bei dem Softwareunternehmen ergaben sich die Stärken „Programmier-Know-How“ und „Kundenbindung“ sowie die Schwächen „Führung“, „Ablauforganisation“, „Neue Märkte bearbeiten“ und das „Rechnungswesen“. Zu den identifizierten Stärken und Schwächen, aber auch zu den analysierten Chancen und Risiken wurden intensive Diskussionen geführt. Darauf aufbauend wurden konkrete Maßnahmen beschlossen. Diese wurden im Rahmen von Aktionsplänen verbindlich festgelegt.

Für die Schwäche „Führung“ beispielsweise wurde vereinbart, Führungsgrundsätze auszuarbeiten, ein Organigramm zu erstellen, eine Mitarbeiterbefragung vorzubereiten und durchzuführen, regelmäßige Montagsbesprechungen einzuführen und die beiden Projektleiter zu einem Führungskräfte-seminar anzumelden. Über den moderierten Workshop hinaus wurde das Softwareunternehmen durch das Winnender STZ Managementseminare & Mittelstandsberatung im Rahmen eines Coachings unterstützt, so dass eine dauerhafte Begleitung bei der Umsetzung der Maßnahmen erfolgte.

Einsatzfelder für Moderation

Der beim Softwareunternehmen durchgeführte moderierte Workshop zur Unternehmensanalyse und Unternehmensentwicklung ist nur eines von vielen Einsatzfeldern der Moderationstechnik. Moderiert werden üblicherweise auch Qualitätszirkel, Arbeitssitzungen für die Führungskräfte aus Einkauf, Vertrieb etc., das Suchen nach einer Lösung von Schnittstellenproblemen zwischen Abteilungen aus den Bereichen Technik und Verwaltung, die Festlegung und Verteilung von Arbeitsaufträgen im Rahmen des Projektmanagements in einer Entwicklungsabteilung sowie die Diskussion, das Treffen und die Umsetzung von Entscheidungen eines Produktionsteams.

Nutzen einer Moderation

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich Workshops in Unternehmen mit Hilfe der Moderationstechnik effizienter und wertschöpfender durchführen lassen. Endlosdiskussionen, zähes Vorankommen, Rechthaberei und „Show“-Veranstaltungen können vermieden werden. Der Ärger mit schlecht geleiteten und langwierigen Arbeitssitzungen gehören dadurch der Vergangenheit an. Der Gedankenaustausch wird inspirativ und konstruktiv. Konkrete, umsetzbare und verbindliche Maßnahmen sind das Ergebnis.

Ferner tragen moderierte Workshops dazu bei, dass Maßnahmen gemeinsam von den Mitarbeitern erarbeitet und somit motivierter umgesetzt werden. Denn wer an Entscheidungsprozessen beteiligt wird, bringt mehr Verständnis dafür auf als derjenige, der nur informiert wird. Folglich werden somit aus Betroffenen Beteiligte gemacht. Vor diesem Hintergrund besitzt die Moderationsmethode eine Hebelwirkung in mehrfacher Hinsicht. Dieser Hebel möchte aber auch bedient werden!

Copyright 2008 Dr. Oliver Hettmer

Über den Autor

Dr. Oliver Hettmer ist Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Managementseminare & Mittelstandsberatung <http://www.stzm.de> in Winnenden. Er ist als Berater, Moderator, Seminaranbieter und Autor tätig.