

A portrait of Dr. Frank Buckler, a man with dark hair and blue eyes, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing what appears to be an indoor setting with some lights.

Dr. Frank Buckler
MOVE-Entwickler

MOVE Moderation: Umsetzungsstau ade

Steigerungen von Effektivität,
Marge und Abverkauf in nur 12 Monaten.

Das Erfolgs-Rezept gegen

- ergebnislose Strategietagungen,
- versandende Aktionspläne und
- teure Beratereinsätze.

Kennen Sie das auch? Ihr Unternehmen hat Margenprobleme oder es gibt einen Absatzeinbruch und trotzdem wird zu wenig getan? Die Abteilungen schieben sich den schwarzen Peter zu, verweisen auf die knappen Ressourcen? Verabschiedete Aktionspläne versanden Jahr für Jahr? Wenn Sie das kennen, dann seien Sie getröstet: Das geht den meisten Lenkern in großen Unternehmen so. Ist das eine unvermeidliche Folge von Organisationen?

www.move-moderation.com



Unternehmensherausforderungen anzugehen ist nicht trivial, insbesondere wenn viele Personen oder Abteilungen beteiligt sind. Das liegt u.a. daran, dass der Ideenaustausch und das Finden einer Lösung für Problemstellungen, die alle unterstützen, extrem aufwendig sind, denn es gilt: **Der Aufwand für Kommunikation in Projekten vervierfacht sich, wenn die Teilnehmerzahl sich verdoppelt.** Wenn Sie zu viert eine Stunde Diskussion für einen Konsens bei einer Fragestellung brauchen, so benötigen Sie mit 16 Personen schon 16 Stunden dafür – das sind dann insgesamt 32 Manntage. Klar, dass dafür keine Zeit bleibt.

Die Organisationsstruktur legt oft weitere Steine in den Weg, um Unternehmensherausforderungen anzugehen. Denn in der Regel **verharren Fachabteilungen im „geht nicht, weil ...“.** Einmal mit Fachwissen getroffene Einschätzungen zementieren sich, selbst wenn sie obsolet werden. Eine einfache Lösung liegt nicht auf der Hand. Wenn Sie als Geschäftsführer über den Kopf des Fachabteilungsleiters hinweg entscheiden, sind Commitment, Motivation und Loyalität schnell pulverisiert. Was bleibt ist das Auswechseln der Führungskräfte. Doch das hat Grenzen.



Probleme mit der Abteilungsabgrenzung treten selbst bei „fleißigen“ Abteilungen auf. Wenn die Disposition perfekt den Lagerbestand gemäß SAP managt, nur die Produktion den Lagerbestand nicht pflegt, weil sie sich „nicht zuständig fürs Lager“ fühlt, so sind die Bestellungen auch nicht optimal und es kommt regelmäßig zu Produktionsstillständen. Das kennen Sie auch? Klar – es ist überall das Gleiche. **Schnittstellenprobleme halt.**

Also werden **Strategietagungen** oder moderierte Workshops einberufen, um Aktionspläne zu schmieden. Doch die Erfahrung ist ernüchternd. Nur wenige kommen zu Wort – oft genug nur der Chef. Zurück bleibt ein „Ihr werdet schon sehen“-Gefühl. Hinter den „demokratisch verabschiedeten“ Aktionsplänen stehen nur wenige aus Überzeugung und mit ihrem Herzen. Die anderen basteln schon an den Gründen, warum die Aktionspläne leider nicht so ganz geklappt haben.

Nach solchen Erfahrungen kommen die meisten Manager nur zu einem Schluss: **Ein Beratungs-unternehmen muss her,** das „die lahme Mannschaft ein-taktet“. Diese Berater führen viele Interviews und stimmen das heilbringende Konzept mit der Unternehmensführung ab. Und dann: Trotz enormer und finanziell hoher Anstrengungen bleiben Resultate in der Regel hinter den Erwartungen. Warum? Weil erstens durch Interviews niemals das ganze relevante Know-how der Mitarbeiter aufgedeckt und anschließend verwendet wird. Weil zweitens die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass das Konzept durch ihren Beitrag genauso geworden ist, wie es sein sollte. Commitment ist das Zauberwort. Da kommt schnell ein „Lass die mal machen“-Gefühl auf. Und damit verlieren Sie den Einsatzwillen der Umsetzungsverantwortlichen, der unbedingt notwendig ist, um einen Plan in die Realität umzusetzen. Denn Pläne funktionieren fast nie genauso wie sie ursprünglich gedacht waren. Man muss auf dem Weg immer daran feilen.

Enormes Potential

Was würde es bedeuten, wenn man all diese Probleme lösen könnte? Wie tragfähig (und von der Belegschaft getragen) könnte Ihre Geschäftsstrategie sein, wenn diese vom eigenen Team motiviert selbst erarbeitet würde? Wie viele verdeckte Ertragshebel könnte man nutzen, wenn man die wahren Know-how-Träger und alle Umsetzungsverantwortlichen aus diversen Abteilungen mit in die Konsensfindung einbinden würde? Um wieviel würde sich die Effektivität des Marketingbudgets und der Vertriebsmannschaft erhöhen, wenn alle genug Zeit hätten sich auszutauschen, um gemeinsam darin übereinzukommen, was wirklich Effekte zeigen wird? Eines wird schnell klar: Hier schlummert ein **enormes Potential – Margenpotential, Effektivitätspotential, Absatzpotential.**

Zeit für Kommunikation und die Fähigkeit, das Team-Know-how intelligent und konstruktiv zusammen zu bringen, sind der Schlüssel, dieses Potenzial zu heben. Sicher, 30 Tage Zeit für Team-Meetings und Kommunikation sind nicht verfügbar. Aber stellen Sie sich vor, Sie könnten mit Ihrem eigenen Team im Unternehmen in drei Tagen so viel diskutieren und erledigen wie sonst in 30 Tagen. Dann sieht der Fall ganz anders aus ...

Gibt es einen Weg?

Warum gibt es in Neu-Delhi überall und immer Stau? Weil es einfach zu viele Einwohnern pro Fläche gibt? Weit gefehlt. Tokio hat das gleiche Verhältnis an Einwohnern pro Fläche, aber dort gibt es viel seltener Stau. Nein, es liegt daran, dass zwei wichtige Faktoren im Straßenverkehr von Neu-Delhi nur rudimentär vorhanden sind, durch die Staus vermeidbar sind: Durch eine richtige Infrastruktur (Autobahnen, öffentlicher Nahverkehr) und das Aufstellen und Einhalten von Regeln (Ampeln, keine Fußgänger auf der Autobahn, Mindestgeschwindigkeit, etc.).

Das gleiche Problem wie Neu-Delhi haben Unternehmen in Projekten mit ihrem Kommunikationsaufkommen auch – es fehlt an Infrastruktur und Regeln. Fehlt beides, kommt Kommunikation zum Erlahmen, es kommt zum Stau. Nur das wir diesen Stau in Projekten nicht sehen. Wir sehen ihn nicht, weil wir es gar nicht anders kennen. Genauso wie ein Rikscha-Fahrer in Neu-Delhi die Ursache des Staus nicht sieht, weil er noch nie in Tokio war.



Um einen notwendigen und effiziente Know-how-Austausch in einem Projekt zu ermöglichen, brauchen Sie eine **Kommunikations-Infrastruktur und klare Regeln.** Beides ist ungewohnt und erfordert viel Mut und Disziplin, will man es ändern.



Die goldenen Regeln, die zu Resultaten führen

Folgende goldenen Richtlinien helfen Ihnen, einen erfolgreichen Weg einzuschlagen, um mit einem Team eine gute Lösung für eine Herausforderung zu erarbeiten und einen effizienten Know-how-Austausch in einem Projekt zu ermöglichen:

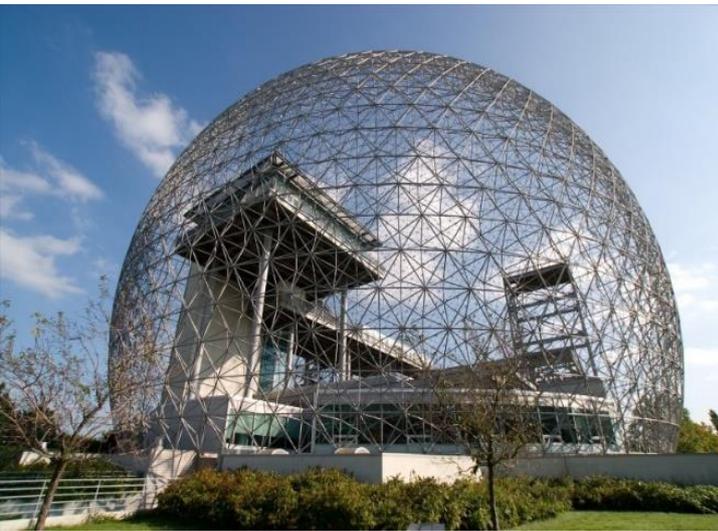
1. **Regeln:** Setzen Sie klare Regeln für die Kommunikation auf und sorgen Sie mit allen Mitteln dafür, dass diese eingehalten werden. Regeln ohne Kontrolle sind wertlos. Sie werden zudem erstaunt sein, wie wohltuend klare Regeln für alle sind. „Endlich passiert mal was“ oder „Durch den Zeitdruck hat das Team die Vielredner eingefangen“ sind Stimmen, die Sie hören werden.
2. **Selbstorganisation:** Lassen Sie die Leine los. Ihr Regelwerk macht es möglich. Die Geschäftsleitung definiert nur das Ziel und die Rahmenbedingungen. Das ausgewählte Team ist dafür verantwortlich, die richtigen Prioritäten zu setzen und geeignete Aktionspläne aufzustellen. Nur so entsteht Commitment.
3. **Infrastruktur:** Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Leute in den richtigen Meetings die richtigen Themen besprechen. Aber letztlich lassen Sie den Einzelnen entscheiden. Das ist wichtig.
4. **Kleingruppen:** Außer in kurzen Infoveranstaltungen sollte kein Meeting mehr als 5-6 aktive Teilnehmer haben. Anders sind effektive Arbeitsgruppen unwahrscheinlich.
5. **Event:** Inszenieren Sie Problemlösungsm Meetings als Events. Geben Sie ihnen eine besondere Bedeutung, einen entsprechenden Rahmen, einen eigenen Namen. So kommen Sie weg von der „ach je, noch ein Meeting“ Einstellung.
6. **Umsetzung:** Als Geschäftsführer sollte Ihr Fokus auf der Umsetzungsphase liegen. Wenn Sie nicht regelmäßig die Erfolge tracken und die Bedeutung der Initiative kommunizieren, droht die Aufbruchsstimmung im Alltag zu ertrinken.

MOVE Your Organization

Will man die „Goldenen Regeln“ mit Leben füllen, fällt schnell auf, dass es aufs Detail ankommt. Man braucht eine gute Methode, und die haben wir mit **MOVE** entwickelt. MOVE Moderation ist die schnellste und effektivste Art, bei einer Fragestellung und Projekten aus einer großen Gruppe von Mitarbeitern engagierte und überzeugte Akteure mit einem intelligenten, von Umsetzungs-Commitment getragenen Aktionsplan werden zu lassen.

MOVE selbst ist eine spezielle, intelligente Arbeits- und Moderationsmethode für Tagungen und Workshops, mit der man äußerst effizient, schnell und zielgerichtet überzeugende Lösungen in Projekten mit vielen Beteiligten oder Großgruppen erarbeiten kann. Die Grundlage der MOVE-Methode bildet ein spezieller, mehrstufiger und informationsflussoptimierter Power-Kommunikationsprozess. Mit Hilfe dieses Prozesses bearbeitet eine Personengruppe aus dem Unternehmen an 2 bis 3 Tagen sehr systematisch eine zuvor vom Auftraggeber klar definierte betriebliche Herausforderung. Dabei werden die zentralen Herausforderungen und Maßnahmen für die Problemlösung von der Gruppe gemeinschaftlich identifiziert und in sinnvolle und realisierbare Aktionspläne überführt.

MOVE fußt auf dem Ansatz der synergetischen Integration, den der Systemtheoretiker Stafford Beer in seinem Buch „Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity“ vor über 20 Jahren entwickelt und pilotiert hat, und für den er mathematisch nachweisen konnte, dass dieser **über 10 Mal effektiver** ist als herkömmliche Arbeitsprozesse. Das bedeutet, dass Aktionspläne in einem Zehntel der Zeit entstehen und zugleich bis zu zehnfach höhere Effekte bringen können.



Beers Idee der Kommunikation ist der Statik von Strukturen aus der Natur nachempfunden. Ein Geo-Dome ist eine freitragende Struktur basierend auf Dreiecken. Solche Architekturen sind in der Regel um den **Faktor 10 kostengünstiger** als herkömmliche Architekturen.

Analog zum Muster des Kraftflusses in der Statik hat Beer auch den Kommunikationsfluss in Großgruppen optimiert. Im Ergebnis gewinnen Sie Zeit. Was sonst 30 Tage bräuchte, erreichen Sie nun in 3 Tagen. Effektive Kommunikation in großen Personengruppen wird so überhaupt erst ermöglicht. Die Methodik von Stafford Beer ist seit über 20 Jahren insbesondere in Nordamerika – und seit über 10 Jahren auch im deutschsprachigen Raum - **hunderte Male sehr erfolgreich umgesetzt** worden.

Fazit

Strategietagungen scheitern, weil kein ausreichender Wissensaustausch möglich ist. So kann kein Konsens über Aktionen entstehen. Aktionspläne scheitern, weil echtes Commitment fehlt. Beratungsprojekte scheitern, weil sie an all dem nichts ändern.

Ein wirksamer Prozess baut eine **Autobahn für den Wissensaustausch** und setzt klare, strenge Regeln durch. Gerade ein rigoroser Rahmen ermöglicht effektiven Freiraum. Ein Raum, der bewirkt, dass Ihre Kernmannschaft erstmals geschlossen hinter den Aktionsplänen steht. Warum? Weil diese aus ihr heraus geschaffen wurden. Freiwillig und verbunden mit dem Gefühl: Endlich werde ich ernstgenommen, endlich kann ich mitwirken, **endlich können wir wirksam arbeiten.**

Die Folge sind echte Resultate in **nur 6 bis 12 Monaten**. Ergebnisverbesserungen von regelmäßig **1-3% Marge** innerhalb weniger Monate. Probieren Sie es aus - **es wird sich lohnen!**



Der Autor

Dr. Frank Buckler,
MOVE-Entwickler

f.buckler@move-moderation.com

Office: +49 221 92 428 281

Mobil: +49 163 282 55 37

www.move-moderation.com

www.move-moderation.com



Typische Fallbeispiele MOVE

Strategieentwicklung für einen globalen Konzern

Industrie-Konzern benötigt neue Wachstumsstrategie für das Europageschäft. Dank MOVE identifiziert ein 22-köpfiges Team aus Managern und Fachexperten der europäischen Konzerngesellschaften in nur 2,5 Tagen die strategisch wichtigen Kernprojekte und überführt diese in konkrete Maßnahmenpläne. Die strategische Weiterentwicklung fasst erfolgreich Fuß.

Ertragssteigerung in der Industrie

Industrieunternehmen in der Krise drohen massive Verluste, ein Turnaround-Plan für das laufende Geschäftsjahr wird schnell benötigt. Mit MOVE definiert ein 18-köpfiges Team aus Führungskräften und Fachexperten in nur 2,5 Tagen ein effektives Gewinnsteigerungsprogramm, das motiviert und umgehend umgesetzt wird. Das Unternehmen kehrt dank MOVE bereits nach wenigen Monaten in die Gewinnzone zurück.

Vertrieboptimierung zur Umsatz- und Ertragssteigerung

Unternehmen der verarbeitenden Industrie liegt in Umsatz- und Deckungsbeitragsentwicklung mehrere Millionen unter Plan. Eine Arbeitsgruppe aus 14 Fachexperten aus Vertrieb, Marketing und Produktion erarbeitet mit MOVE in nur 2 Tagen ein schlagkräftiges COMEX-Rediagnostics-Konzept. Die Umsatz- und Deckungsbeitragslücke können in den nächsten Monaten erfolgreich geschlossen werden.

Effizienzsteigerung in der Produktion

Unternehmen der Verpackungsindustrie muss aufgrund schwieriger Margensituation die Produktionskosten im Werk senken. Mit MOVE erarbeitet eine Arbeitsgruppe aus Schlüsselmitarbeitern in nur vier Arbeitsterminen Maßnahmenpläne für die Lösung der dringlichsten Effizienzsteigerungsmaßnahmen in der Produktion. Im Verlauf der Umsetzung können die Produktionskosten signifikant gesenkt werden.

Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität

Unternehmen der Gesundheitsbranche benötigt ein Konzept zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Arbeitsgruppe aus 20 Mitarbeitern erarbeitet mit MOVE in 2,5 Tagen ein übergreifendes Maßnahmenpaket. Bereits nach wenigen Wochen verändert sich die Stimmung im Unternehmen sichtlich, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Arbeitseffizienz steigen.