

Die Logik des Ge

Kundenmanagement lässt sich nicht nur durch neue konzeptionelle Ideen und Ansätze verbessern, sondern auch durch innovative Methoden zur Lösungsentwicklung und Umsetzung. MOVE™ ist eine Methodik, die sich sehr positiv auf Projektergebnisse und insbesondere auf die Reduktion von Projekt- sowie Umsetzungslaufzeiten auswirkt.

Das Chaos beginnt regelmäßig, sobald mehrere Personen an einem Thema arbeiten. Aktionspläne und Projekte stagnieren, Abteilungen schieben sich unter Verweis auf die knappen Ressourcen gegenseitig den Schwarzen Peter zu, und verabschiedete Fahrpläne scheitern am Unwillen einzelner Mitarbeiter. Im schlimmsten Falle widersprechen sich die Ziele und Fahrpläne einzelner Bereiche.

Es ist Unternehmensrealität, dass Projekte, die eigentlich schnell und effizient umsetzbar sind, nicht selten versanden. Eine Organisation, die sich in einer solchen Lage befindet, benötigt dringend Hilfe. Doch auch externe Berater tun sich schwer und brauchen im Regelfall mehrere Wochen, bis sie alle Informationen eingeholt, alle Teilaktivitäten konzipiert, projiziert und eine Roadmap entwickelt haben, die aus dem organisatorischen Sumpf herausführt. Tatsächlich lassen sich die Ursachen dieses allgegenwärtigen Problems wissenschaftlich erklären. Der britische Mathematikprofessor Stafford Beer, Begründer der Management-Kybernetik, hat die Gesetzmäßigkeiten hinter den geschilderten Phänomenen beschrieben. Und er hat aufgezeigt, wie Organisationen das Problem in den Griff bekommen können.

EIN GEDANKENSPIEL

Angenommen, jeder Mitarbeiter hat genau eine neuartige Idee oder einen Beitrag zu einem Problem, und jeder dieser Mitarbeiter benötigt genau eine Stunde, um einen anderen Kollegen von seiner Idee zu überzeugen. Dann kostet dies in Unternehmen mit zehn Mitarbeitern zehn mal neun = 90 Stunden. Da an jedem Gespräch zwei Personen beteiligt sind, braucht es insgesamt 180 Arbeitsstunden, das entspricht elf Manntagen. In Unternehmen mit hundert Mitarbeitern sind es bereits 110 mal mehr: 19 800 Stunden = fünf Mannjahre!

Das exponentiell wachsende Schreckgespenst heißt Komplexität. Es ist der Grund, warum so viele Sitzungen, Tagungen und Workshops ermüdend, frustrierend und wenig effektiv sind. Die Zeit reicht einfach nicht aus, damit sich jeder wirklich einbringen kann. Allerdings kann das Gespenst gezähmt werden, indem eben nicht alle theoretisch möglichen Dialogpartner miteinander sprechen. Regeln müssen her. Wie effektiv das sein kann, zeigt ein vergleichender Blick auf die beiden Metropolen Neu-Delhi und Tokio. Beide Städte haben in etwa die gleiche Bevölkerungsdichte, aber ein signifikantes Verkehrsproblem hat nur Neu-Delhi. Wenn nicht jeder Rikschafahrer unvermittelt kreuz und quer über die Kreuzung fährt, ist offensichtlich allen geholfen.

INEFFIZIENTER MEINUNGSAUSTAUSCH IST DER KOSTENFAKTOR NUMMER EINS

Eine Lösung des Kommunikationsproblems analog zum geschilderten Verkehrsproblem birgt einen enormen unternehmerischen Nutzen, wenn man bedenkt, dass in Unternehmen viele Angestellte den halben Arbeitstag in Meetings verbringen. Was würde passieren, wenn die Mitarbeiter bei gleicher Leistung nur noch 30 Minuten ihrer Zeit zum Austausch verwenden würden? Mit Sicherheit würden viele zusätzliche spannende Projekte angepackt, die bislang aus Zeit- und Ressourcenmangel liegen bleiben. Darum ist Effizienz im Austausch und bei der Konsensfindung kein marginales Thema, im Gegenteil! Sie ist der zentrale Hebel für wirksames Management überhaupt und der Kosteneinsparungsfaktor Nummer eins in wissensbasierten Unternehmen.

EIN TURBO FÜR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND UMSETZUNG

Ein Rückblick. Es ist der Sommer des Jahres 1990. Der Mathematikprofessor Stafford Beer vertieft sich gedanklich in geometrische Konstruktionen wie der geodätischen Kuppel. Derlei Gebilde erreichen mit einem Zehntel des Materialeinsatzes das gleiche Volumen wie konventionelle Konstrukte. Professor Beer überträgt die gefundenen Prinzipien auf die Kommunikation zwischen Mitgliedern einer Gruppe und weist nach, dass sich die Effektivität des Austauschs unter Anwendung des geodätischen Prinzips um 90 Prozent steigern lässt. Er setzt seine Methode in Pilotprojekten ein und publiziert die Methode unter dem Namen „Team Syntegrity“. Fünf Jahre später werden Kommunikationsprozesse nach Beers Prinzip durchgeführt.

Das Wirtschaftsmagazin *brand eins* berichtet im Dezember 2013 von einem aufsehenerregenden Fall. Die Stadt Fürth wendet die Methode an und ist nach wenigen Jahren schuldenfrei. Der umsetzende Anbieter – Unternehmensberater Malik aus der Schweiz – berichtet von Hunderten sehr erfolgreichen ähnlichen Projekten. Wesentlicher Kritikpunkt der Anwender und Anwendungshemmnis war und ist die notwendige Investition im hohen sechsstelligen Bereich.

Doch es gibt Alternativen. Die spezialisierte Beratung Success Drivers, ein langjähriger Kooperationspartner der buw consulting GmbH, begann vor fast zehn Jahren in einem Forschungsprojekt mit der Fachhochschule Münster mit dem Aufbau einer alternativen und optimierten Methode auf Basis von Beers Theorien. Der sichtbarste Unterschied: effiziente Organisation und dadurch deutlich geringere Anwendungskosten.

UND SO GEHT'S

Der Auftraggeber, in den meisten Fällen die Unternehmensführung, legt das Oberziel, etwa eine konkrete Umsatzsteigerung, eine höhere Customer Experience, die Einführung einer Technologie oder eines Prozesses sowie die Spielregeln fest – mehr nicht. Alles andere entscheiden die Teilnehmer, also Umsetzungsverantwortliche und Kompetenzträger. Eine Großgruppe bestehend aus zwölf bis 42 Teilnehmern wird in der Regel für zwei Tage und einen Vorabend zusammengerufen. Am Vorabend wird anhand eines strukturierten Brainstormings dafür gesorgt, dass die Teilnehmer die Aufgabe in gleicher Weise verstehen. Am darauffolgenden Vormittag beginnt ein marktplatzartiger offener Prozess, der die zentralen Problemfelder identifiziert. Kleingruppen von vier bis sechs Personen bearbeiten anschließend diese Problemfelder in einer spezifischen Workshopkaskade, wobei sich zwei Gruppen parallel zusammenfinden. Ein ausgeklügelter Computer-Algorithmus ermittelt für jeden Teilnehmer nach dessen Kompetenz und Kommunikationstypus einen Teilnahmefahrplan. Diese Agenda stellt sicher, dass der Einfluss jedes Einzelnen sowie der interdisziplinäre Austausch mit Blick auf das Ergebnis optimal ausbalanciert sind. Unterstützt wird dieses Prozedere durch ein erprobtes Set strenger Kommunikationsregeln und spezieller Rollenkonzepte.

Ziel ist es, die Teilnehmer eines Workshops in wenige aktive Teilnehmer und einige Mentoren mit begrenztem Rederecht zu unterteilen. Dies führt dazu, dass Teilnehmer sich deutlich effizienter einbringen und Vielredner gezügelt werden. Insgesamt wird durch die Methodik und das spezielle Setting sichergestellt, dass am Ende des zweiten Tages umsetzbare Aktionspläne vorliegen, die auf der Gesamtkompetenz und -erfahrung der Menschen in der Organisation basieren! Ein positiv empfundener, sich selbst entwickelnder Gruppendruck überwindet Abteilungsgrenzen, bringt Bewegung in die Organisation und sorgt dafür, dass alle gleichermaßen mit hoher Motivation an der zielgerichteten Umsetzung arbeiten.

ANWENDUNGSBEISPIELE

STRATEGIEENTWICKLUNG

Ein Industriekonzern benötigt eine neue Wachstumsstrategie für das Europageschäft. Dank MOVE™ identifiziert ein 22-köpfiges Team aus Management und Fachexperten der europäischen Konzerngesellschaften in nur zweieinhalb Tagen die strategisch wichtigen Kernprojekte und überführt diese in konkrete Maßnahmenpakete. Die strategische Weiterentwicklung fasst erfolgreich Fuß.

ERTRAGSSTEIGERUNG

Einem Industrieunternehmen in der Krise drohen massive Verluste, ein Turnaround-Plan für das laufende Geschäftsjahr wird schnell benötigt. Mit MOVE™ definierten 18 Führungskräfte und Fachexperten in nur zweieinhalb Tagen ein effektives Gewinnsteigerungsprogramm, das motiviert und umgehend umgesetzt wird. Das Unternehmen kehrt dank MOVE™ bereits nach wenigen Monaten in die Gewinnzone zurück.

erlingens

Analog zum Straßenverkehr in Tokio erreicht die beschriebene Methode höchste Effizienz des Meinungs austauschs durch zwei zentrale Komponenten: eine moderne Infrastruktur und die strikte Durchsetzung der Regeln.

DER SCHUSTER HAT DIE SCHLECHTESTEN SCHUHE? NICHT BEI BUW!

„Ich verfolgte seit geraumer Zeit mit großer Neugier die Erfolge der MOVE™-Methode der Success Drivers“, so Claudio Felten, Geschäftsführer der buw consulting. „Inzwischen setzen wir das Konzept sehr erfolgreich in Kundenprojekten zu verschiedenen strategischen und organisatorischen Fragestellungen ein. Kürzlich haben wir es erstmals intern bei buw für eine Fragestellung zur Steigerung der Prozessqualität verwendet. Die Herausforderung bestand diesmal nicht darin, ein Sollkonzept zu entwickeln. Wir wussten alle, wie es laufen muss. Die Tücke lag im Detail, in der Umsetzung, im interdisziplinären Miteinander. Was lag näher, als MOVE anzuwenden?“ 92 Prozent der Teilnehmer gaben an, die Methode sei um ein Vielfaches effizienter als alles, was sie bislang kannten.

„Die Bandbreite der Anwendungsfelder ist riesig“, so Frank Buckler, Chefentwickler der MOVE™-Methode. Sehr konkrete, bereits nach Monaten in der Bilanz sichtbare Ergebnisse gibt es beispielsweise, wenn ein Vertriebsteam Aktionspläne für das neue Jahr schmieden möchte oder ein Unternehmen schnell, aber ohne Beschädigung der Marktposition die Kosten senken muss.

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

Anwender berichten von handfesten Resultaten in nur sechs bis zwölf Monaten. Ergebnisverbesserungen, die oft ein bis drei Prozent Marge innerhalb weniger Monate bringen. Es ist immer ratsam, kritisch zu bleiben. Wer es jedoch genau wissen will, kommt um einen Selbstversuch nicht herum.

KONTAKT

Dr. Frank Buckler
Geschäftsführer
SUCCESS DRIVERS GmbH
Telefon: 0221 92428-281
buckler@success-drivers.com

Dr. Claudio Felten
Geschäftsführer
buw consulting GmbH
Telefon: 0541 9462-120
claudio.felten@buw-consulting.com

Regeln: Setzen Sie klare Regeln 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.

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.

Infrastruktur: Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Leute in den richtigen Meetings die richtigen Themen besprechen. Aber lassen Sie letztlich den Einzelnen entscheiden. Das ist wichtig.

Kleingruppen: Außer bei kurzen Infoveranstaltungen sollte kein Meeting mehr als fünf bis sechs aktive Teilnehmer haben. Anders sind effektive Ergebnisse in begrenzter Zeit unwahrscheinlich.

Umsetzung: Als verantwortliche Führungskraft sollten Sie Ihren Fokus auf die Umsetzungsphase legen. Wenn Sie nicht regelmäßig die Erfolge tracken und die Bedeutung der Initiative kommunizieren, droht die Aufbruchsstimmung im Alltag zu ertrinken.

Die goldenen Richtlinien für effektivere Kommunikation.

VERTRIEBSOPTIMIERUNG

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

EFFIZIENZSTEIGERUNG IN DER PRODUKTION

Ein Verpackungshersteller muss aufgrund einer schwierigen 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

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