

Innovative Methoden im Management:

MOVE Moderation

Methode für Tagungen und Workshops mit Gruppen bei komplexen Fragestellungen

Im Gespräch mit Prof. Dr. Holger Buxel über die Schwierigkeiten in komplexen und abteilungsübergreifenden Projekten, „Beyond Dispute - The Invention of Team Syntegrity“ von Stafford Beer und die Methode MOVE Moderation.

Aufgezeichnet von Prof. Dr. Axel Lippold.

Die meisten Unternehmen und Organisationen beklagen Schwierigkeiten, wenn sie komplexe Fragestellungen oder abteilungsübergreifende Projekte bearbeiten müssen. Herr Professor Buxel, woran liegt das?

Wenn es darum geht eine Strategie zu entwickeln, die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen zu optimieren oder eine neue Software einzuführen, besteht eine Projektgruppe schnell aus 15 oder deutlich mehr Personen. Wo aber viele Personen gemeinsam eine gute Lösung erarbeiten müssen, ist die Ergebniserarbeitung meist eine echte Herausforderung, ganz zu schweigen von der Umsetzung. Das liegt an mehreren Gründen.

Erstens ist es grundsätzlich schwierig, mit vielen Beteiligten einen **kollektiven und fruchtbaren Denk- und Lösungsprozess zu organisieren**. Zweitens setzt die Erarbeitung einer Lösung eine **integrierte Perspektive** der Beteiligten voraus. Wo viele Personen an einer Problemstellung arbeiten, besitzen die einzelnen Beteiligten oft einen sehr unterschiedlichen Wissenstand. Häufig besteht auch zu Beginn kein Konsens über die Ursachen und die Struktur des zu lösenden Problems und darüber, wer welche Rolle im Lösungsprozess einnimmt. Man muss das Team also erst mal auf eine gemeinsame Basis heben. Drittens entstehen nur da gute und nachhaltige Lösungen, wo auch **Umsetzungswille und Motivation** entstehen. Eine Gruppe zu motivieren funktioniert anders als bei Einzelpersonen.

Was ist daran so schwierig, einen kollektiven Denk- und Lösungsprozess zu organisieren?

In der Diskussion und Lösungserarbeitung in einem Team ist es ähnlich wie im Straßenverkehr. Wir haben „Verkehrsteilnehmer“ in Form von Wissen, Gedanken und Meinungen einzelner Personen, die als Ziele andere beteiligte Personen erreichen und dort Denkprozesse durchlaufen müssen, damit eine Lösung entsteht. In kleinen Teams ist der „Verkehrsfluss“ einfach. Wenn zwei Personen ein Thema diskutieren, dann gibt es nur eine einzige Kommunikationsverbindung zwischen den beiden. Den Verkehrsfluss auf einer einzigen „Straße“ kann man leicht beherrschen. Besteht ein Team aus fünf Personen, gibt es aber schon zehn Kommunikationsverbindungen zwischen den



Der Interviewte:

Prof. Dr. Holger Buxel

ist Professor für Marketing und Management an der Fachhochschule Münster.

Kontakt:

+49 (0) 251 - 83 - 65451

buxel@fh-muenster.de

Beteiligten. **Mit wachsender Personenzahl steigt die Anzahl der Kommunikationsverbindungen in einer Gruppe exponentiell an.** Das ist eine Herausforderung.

Wie äußert sich diese Herausforderung konkret?

Nehmen wir an, wir haben eine Gruppe von 30 Personen, die zusammen für ein Problem eine Lösung erarbeiten muss. **Zwischen 30 Personen haben wir 435 Kommunikationsverbindungen!** Stellen wir uns jetzt mal ein Straßennetz aus 435 Straßen vor, die 30 Häuser verbinden. Die Straßen treffen in einem komplexen Netz mit zahlreichen Kreuzungen aufeinander. Durch dieses Straßennetz müssen nun in jeder Sekunde große Mengen an Informationen wie hunderte kleine Autos zeitgleich und blitzschnell hin und her fließen. Da wird schnell klar: Wird so ein Kommunikationsfluss und Denkprozess nicht effizient geregelt, kommt es wie im richtigen Straßenverkehr auch an allen Kreuzungen unweigerlich zu einem **Verkehrschaos mit Staus und Unfällen.**

Diese Staus und Unfälle erleben wir während unserer Denk- und Lösungsprozesse in größeren Gruppen übrigens sehr häufig, meist ohne sie jedoch bewusst zu bemerken. Das liegt daran, dass wir diese Staus und Unfälle im Denken und der Kommunikation nicht sehen können, da sie immateriell sind. Aber wir erleben leider oft ihre **verheerenden Folgen.** Größere Personengruppen verlieren sich deshalb in **endlosen Debatten** und benötigen oft zahlreiche Sitzungen über Wochen und Monate, um sich abzustimmen und Ergebnisse zu produzieren. Und trotz eines enormen Aufwands an Zeit und Ressourcen gelingt es meist trotzdem nicht, alle wichtigen Know-how-Träger mitzunehmen und ihr Wissen in das Projekt zu integrieren. **Schwache Lösungskonzepte mit wenig Umsetzungs-Commitment** sind häufig das Ergebnis.

Anders als bei einem Denk- und Lösungsprozess in kleinen Teams braucht eine große Gruppe eine stringente Steuerung und Regeln, damit ein Denk- und Lösungsprozess gelingen kann. Je mehr Beteiligte, desto wichtiger ist das.

Kommunikation: Fehlende Steuerung und Regeln führen zu Staus



Quelle: Pixabay

Bei der Steuerung von kollektiven Denk- und Lösungsprozessen fällt oft der Name Stafford Beer. Wer ist das?

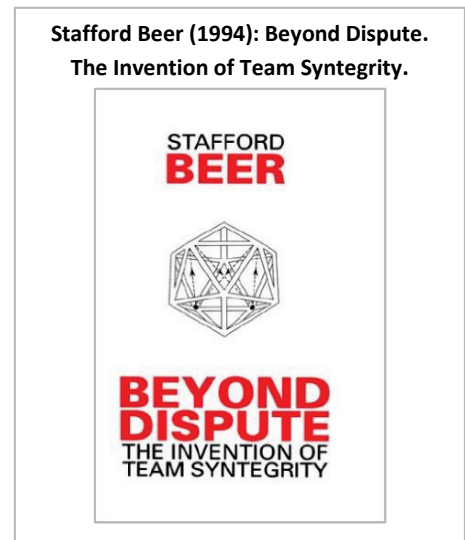
Anthony Stafford Beer ist ein verstorbener britischer **Forscher.** Er gilt als Begründer der Managementkybernetik. Beer hat an der Frage gearbeitet, wie man in einer Personengruppe den Kommunikations- und Denkprozess organisieren kann, damit die Personengruppe eine Problemstellung möglichst effektiv und effizient bearbeitet und weitgehend selbstorganisiert gute Lösungsansätze entwickelt.

Stafford Beer entwickelte im Ergebnis einen **Ansatz, mit dem man komplexe Probleme in Unternehmen oder Organisationen gemeinsam mit den Mitarbeitern recht effizient und effektiv lösen kann** - ohne dabei Opfer der zuvor genannten Schwierigkeiten zu werden. Über seine Forschungsarbeiten hat er ein Buch mit dem Titel „Beyond Dispute: The Invention of **Team Syntegrity**“ veröffentlicht.

Ist dieser Ansatz nach Beer eine Art Software oder wie muss man sich das vorstellen?

Nein, das ist keine Software. Den Kern des Ansatzes bildet ein **Gruppen-Arbeitsprozess, der aus einer Reihe von sehr speziellen Workshops besteht**. Die einzelnen Workshops werden nach einem bestimmten Muster durchgeführt. Der Gesamt-Gruppen-Arbeitsprozess existiert dabei in Varianten, je nachdem wie viele Personen in den Arbeitsprozess aktiv eingebunden werden sollen.

Der Ansatz ist **sehr effektiv und effizient**, weil er „Staus“ und „Unfälle“ im Kommunikationsfluss und Denkprozess weitgehend beseitigt und weil der Ansatz es ermöglicht, für eine komplexe Fragestellung mit vielen Beteiligten in nur 2 bis 3 Tagen die Lösung zu erarbeiten. Unternehmen und Organisationen brauchen mit herkömmlichen Arbeitsmethoden für die Bearbeitung der gleichen Fragestellung in der Regel viele Wochen oder gar Monate bei deutlich höherem Ressourceneinsatz.



Was ist MOVE Moderation?

Um den von Beer entwickelten Ansatz in Unternehmen und Organisationen für die Lösung komplexer Fragestellungen und in Projekten gezielt anwenden zu können, muss man ihn in einem gezielten Arbeitsprozess anwenden.

MOVE Moderation ist so ein Arbeitsprozess für die Gestaltung von Tagungen und Workshops, der auf dem Ansatz von Stafford Beer aus „Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity“ aufbaut.

Wie funktioniert der Arbeitsprozess von MOVE Moderation?

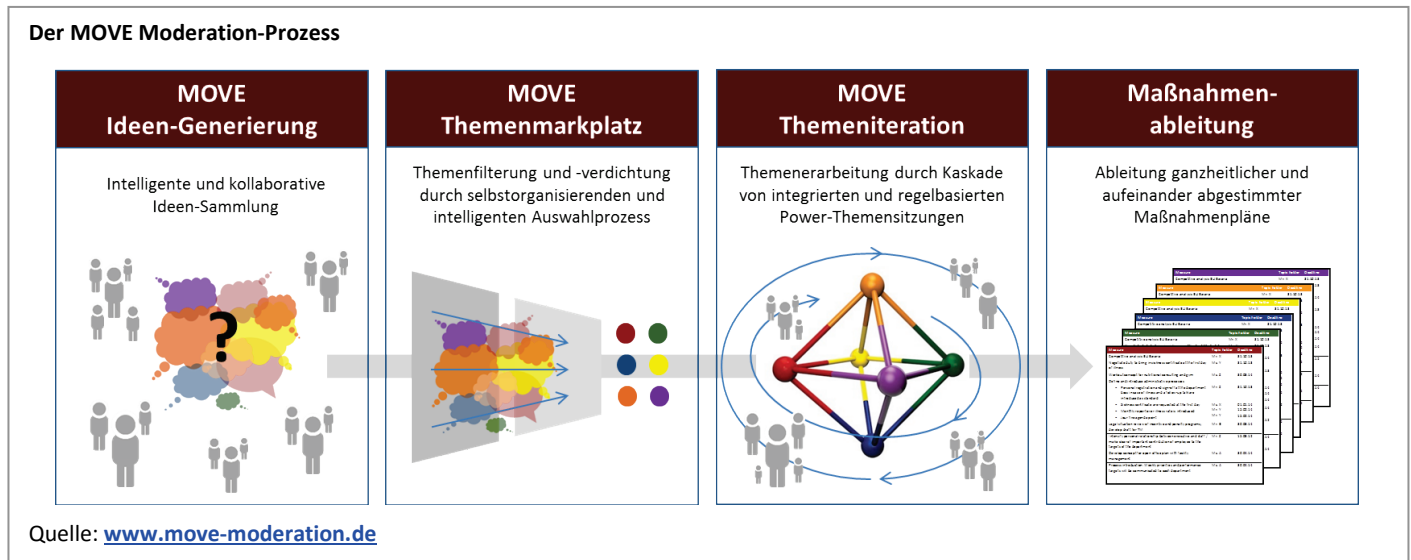
Am Anfang steht eine Problemstellung in Form einer Frage, für die die Beteiligten eine Antwort finden sollen. Das kann bspw. eine „einfache“ Frage sein wie „Was müssen wir in den nächsten 6 Monaten tun, damit wir im darauffolgenden Geschäftsjahr unseren Gewinn um 3 Mio. EUR erhöhen?“. Der Prozess zur Lösung der Problemstellung besteht dann vereinfacht aus drei Stufen.

In der ersten Stufe findet für die Ausgangs-Problemstellung eine **moderierte Ideen- und Themensammlung** mit den Beteiligten statt.

In der zweiten Stufe werden dann der Input und die Ideen der Beteiligten auf einem speziellen **Marktplatz** Themenschwerpunkten selbstorganisiert verdichtet und weiter verarbeitet, aus denen anschließend die lösungsrelevantesten Schwerpunkte von den Beteiligten herausgefiltert werden. Diese Stufe dient u.a. der Schaffung von Wissen, einer integrierten Perspektive und dem Konsens über Prioritäten.

Sind die zentralen Themenschwerpunkte identifiziert, werden in Stufe drei zu jedem der Themenschwerpunkte einige **Intensiv-Workshops** durchgeführt, die in sich jeweils ein konkretes Ergebnisziel verfolgen. Das Ziel besteht in der Regel darin, am Ende einen **Maßnahmenplan** zu erstellen. Um das Know-how und die Beteiligten in den Diskussionsprozess bestmöglich und effizient einzubringen, werden diese Intensiv-Workshops nach einem speziellen Muster durchgeführt, dem effiziente Kommunikationsregeln, Selbstregulation sowie eine Rotation der Themen, der Teilnehmer und ihrer Beiträge zu Grunde liegen. Das verwandte Muster führt zu Synergie, Integration und einer effizienten Verteilung der Informationen und des Know-hows. Das Ausgangsproblem wird dadurch

bereichsübergreifend aus allen Perspektiven beleuchtet und das Wissens und die Erfahrungen aller Beteiligten in einen ganzheitlichen Lösungsansatz überführt.



Für welche Fragestellungen eignet sich die Methode MOVE Moderation?

Genauso wie der Ansatz von Stafford Beer universell anwendbar ist, ist auch die Methode MOVE Moderation eine **universell einsetzbare Methode**. Ob also die Herausforderung darin besteht eine Strategie zu entwickeln, ein Umsatzsteigerungsprogramm für den Vertrieb zu erarbeiten, die Kosten im Unternehmen oder der Produktion zu senken, oder die Prozesse und Abstimmung zwischen Abteilungen zu optimieren – der Arbeitsprozess lässt sich im Grunde auf fast **jede Fragestellung im Unternehmen** oder einer Organisation anwenden, wo viele Mitarbeiter oder mehrere Abteilungen gemeinsam in kurzer Zeit eine gute Lösung für eine Problemstellung finden müssen.

Wie sieht ihre Prognose für die zukünftige Verbreitung von Stafford Beers Ansatz in der Managementpraxis aus?

Ich denke, dass sich Beers Ansatz in den kommenden Jahren weiter verbreiten wird und vielleicht schon in wenigen Jahren zu den **Best Practices** des Projektmanagements sowie der professionellen Unternehmensentwicklung gehören wird. Sehr schade, dass Stafford Beer das dann selbst nicht mehr miterleben kann.

Ich danke für das interessante Gespräch.

Literatur und Links:

MOVE Moderation www.move-moderation.de

Beer, Stafford (1994): Beyond Dispute. The Invention of Team Syntegrity. Verlag John Wiley & Sons.