



Cwarel Isaf Institute

Wissensmanagement – ein Problem, ein Weg oder eine Methode?

Ein Essay von Maria Pruckner

Juli 2002

www.managementkybernetik.com

Inhalt

Einleitung	3
1. Was ist Team Syntegrity®?	4
2. Was ist das Einzigartige an Team Syntegrity®?	4
3. Weshalb funktioniert Team Syntegrity® viel besser als herkömmliche Verfahren?	7
4. Was sind die Resultate durch Team Syntegrity®?	11
5. Für welche Situationen ist Team Syntegrity® geeignet?	11
6. Wer hat Team Syntegrity® entwickelt und wer bietet Team Syntegrity® an?	12
7. Hat meine Tochter recht?	12

Einleitung

„Wenn ich bloß wüsste, ...“ – dieser Gedanke ist wahrscheinlich einer der häufigsten in der ganzen Menschheitsgeschichte und einer, der immer mehr belastet, weil immer mehr Wissen nötig ist, um seine Aufgabe zu erfüllen und um seine Probleme zu lösen. Wer immer das Wort „Wissensmanagement“ ausgesprochen hat und wer immer davon spricht, ist hier sicher meiner Meinung.

Aber was ist *Wissensmanagement*? Wird damit nur ein Problem angesprochen, das man lösen sollte – nämlich mit *Wissensmanagement*? Ist es ein Weg, mit dem Begriff *Wissensmanagement* die Fragen zu behandeln, wie man Wissen erzeugen, gestalten, vermitteln, erwerben und behandeln muss, damit man gute Ergebnisse erzielt? Oder ist *Wissensmanagement* eine Methode, die durch das Organisieren, Gestalten, Vermitteln und Nutzen von Wissen zu guten Ergebnissen führt?

Wissen kommt nur in lebendigen Köpfen vor. Kann man Wissen denn überhaupt managen? Oder kann man nur für das erfolgreiche Übertragen und Gewinnen von Informationen sorgen oder mit anderen Worten für Lernen? Kann man das Lernen anderer managen oder nur das eigene? Wie auch immer die Antworten dazu ausfallen, das Verständnis davon, was *Wissensmanagement* ist, soll und kann, ist breit gefächert. Vielleicht liegt es am Begriff. Vielleicht hätte man von *Informationsmanagement*, von *Datenmanagement*, von *Hirnmanagement*, von *Lernmanagement* oder von *Wissensgewinnungs- und Wissensnutzungsmanagement* reden sollen. Dann würde sich zum einen eine Methode finden, zum anderen nicht. Aber es würde nicht der Eindruck entstehen, dass es *Wissensmanagement* gibt und dass jemand weiß, was das ist und wie das geht.

Der Disput und die PR zu *Wissensmanagement* erinnert mich an das magische Denken von Kindern. Ich weiß, was mit *Wissensmanagement* gemeint ist. Aber was man meint, muss noch lange nicht möglich sein. Meine Tochter wusste mit vier Jahren, dass es gut wäre, wenn Wissen gemanagt werden könnte. Sie meinte eines Tages: „Ich weiß, wie wir keine Probleme mehr haben werden. Wir brauchen dazu ein Gesprinkte!“ „Was ist ein Gesprinkte?“ „Das ist etwas, das alles weiß und das

immer dorthin springt, wo man es braucht.“ Das ist die beste Definition von *Wissensmanagement*, die ich bisher gehört habe. Aber das *Gesprinkte* gibt es leider nicht.

Wissensmanagement ist ein Wort, dessen Sinn nicht weniger unklar ist wie der Begriff *Gesprinkte*. Das Wort meiner Tochter finde ich allerdings viel witziger und anschaulicher. Hier springt etwas und wirkt, deshalb besteht sie darauf, dass man *Gesprinkte* mit „k“ schreibt. Es klingt dann auch viel dynamischer, als mit „g“.

Kann man Wissen nun managen und gibt es etwas, das wie das *Gesprinkte* funktioniert? Meine Tochter meint fast zehn Jahre später, es gibt etwas, das wie das *Gesprinkte* arbeitet und wirkt, es könne allerdings noch viel mehr als das *Gesprinkte*. Sie hatte später Prof. Dr. Stafford Beer kennen gelernt. Er schenkte dem Mädchen ein hübsches Modell von einem Ikosaeder – dem mathematischen Modell für seine Methode *Team Syntegrity*[®].



Sie spielte eine Weile mit dem Ding. Dann kam sie und fragte: „Nun gut, was ist das und wie funktioniert das?“ „Das ist so etwas wie dein Gesprinkte. Es ist ein Modell, mit dem man organisieren kann, dass der richtige Mensch das richtige Wissen zur richtigen Zeit vom richtigen Menschen erfährt. Die Stäbe des Ikosaeder stehen für die Menschen, die eben das Wissen haben, das sie haben. Die Farben und die Verbindungspunkte stehen für die Fragen, die sie zusammen lösen müssen.“ „Was hat Stafford damit getan?“ „Er hat sich eine Organisation einfallen lassen, wie die Menschen miteinander reden müssen, damit das Wissen der Menschen zwischen ihnen zu fließen beginnt, bis bei allen das nötige Wissen angekommen ist und bis alle das Nötige gelernt haben.“ „Sagt er den Menschen, was sie tun sollen?“ „Nein, er sorgt dafür, dass sie von selber tun und sagen, was ihnen am wichtigsten ist.“ „Es können also alle machen, was sie für richtig halten?“ „Ja.“ „Aber wie werden sie dann klüger?“ „Weil jeder

machen kann, was er für richtig hält, erfahren jeweils alle anderen, wie er denkt.“ „Sie lernen also voneinander?“ „Ja.“ „Das Wissen bewegt sich also?“ „Ja.“ „Das Wissen hüpfert also dorthin, wo man es braucht?“ „Ja.“ „OK, das ist Gesprinkte. Stafford ist ein großer Mann.“

Dann runzelte sie die Stirn und fragte: „Und er hat das schon mit echten Menschen gemacht?“ „Ja, sehr oft sogar.“ „Was passiert dann?“ „Die Menschen streiten sich nicht mehr, weil sie einander viel besser kennen und verstehen. Und sie sind stolz, weil jeder erfahren hat, dass sein Denken wichtig ist. Sie haben Mut und fühlen sich sicher, weil sie zusammen herausgefunden haben, was das Beste für alle ist. Sie arbeiten danach viel besser und schneller zusammen.“ „Dann kann der Stafford mit diesem Ding noch viel mehr, als mein *Gesprinkte* es kann.“ Hat meine Tochter recht? Die folgenden Kapitel enthalten die Informationen, ihre Meinung zu überprüfen.

Was ist Team Syntegrity®?

Team Syntegrity® dient dem raschen und erfolgreichen Bewältigen schwieriger und komplexer Herausforderungen: Diese relativ neue systemisch-kybernetische Methode hilft Organisationen der tatsächlichen Natur ihres Systems auf die Spur zu kommen. Dieses in höchstem Grad ausgereifte Verfahren bewirkt in jeder Art von Organisation den schnellsten Informationsfluss, die wirksamsten Entscheidungen und nachhaltige gute Resultate.

In einer großen Gruppe von Menschen mit verschiedenen Meinungen, unterschiedlichem Informationsstand und Wissen erreicht man innerhalb von drei Tagen erfolgreiche Verständigung, ausreichende Klärung, breitesten Konsens, nachhaltige Verbindung, vereintes Engagement und effektives Kooperieren und Koordinieren beim Umsetzen der gemeinsam erarbeiteten Entscheidungen. Und das auch mit Menschen in wichtigen Schlüsselpositionen und komplexen Problemstellungen fächer-, bereichs- und organisationsübergreifend.

Die präzise geregelte und geordnete Vorgehensweise von Team Syntegrity® macht es möglich, dass über die entscheidenden Fragen – unabhängig vom individuellen Durchsetzungsvermögen der Teilnehmer – ausreichende Verständigung entsteht, die entscheidenden Fakten, Faktoren und deren Zusammenwirken von allen erfahren und verstanden werden können, die richtigen Voraussetzungen für das Umsetzen sinnvoller Maßnahmen geschaffen werden können, die vorhandenen Synergien erkannt und genutzt werden können. Das Ansprechen und Lösen komplexer und hochsensibler Probleme erfolgt multidisziplinär, systemorientiert, auf höchstem Informationsgrad und unter vollem Ausschöpfen des kreativen Potenzials der Teilnehmer.

Team Syntegrity® ist ein durchdrungen ganzheitliches Verfahren. Die Teilnehmer erkennen sich selbst als Teil des größeren Ganzen. Sie entwickeln zu den Situationen und Herausforderungen das erforderliche Verständnis für ihr System. Unabhängig von seinem Erfahrungs- und Bildungsgrad wird jedem schnell klar, was sein richtiger Beitrag zum Ganzen sein muss, welche Möglichkeiten seine Partner im Ganzen haben, wie günstige Strukturen aussehen müssen und wie sie geschaffen werden können.

Was ist das Einzigartige an Team Syntegrity®?

Ein revolutionäres Verfahren

Das Verfahren basiert auf der systemwissenschaftlichen, kybernetischen, neuroanatomischen und neurophysiologischen Grundlagenforschung: Das Wissen über die gesunde Funktion von Nervensystemen wurde hier mit umwälzenden Resultaten auf soziale Systeme und auf die Erfindung von Rechnern übertragen. Es entstanden hochwirksame Organisationsprinzipien und enorm leistungsfähige bio-logische Computer. Für den rasanten Informationsverarbeitungsprozess von Team Syntegrity® wurde erstmals dieses Wissen über biologische Computer und soziale Systeme wieder auf Organisationen und Nervensysteme zurückgeführt, mit anderen Worten auf wahrnehmende und denkende Menschen.

Biologische Computer, neuronale Rechner, Parallelrechner bzw. der Aufbau von Informationskreisläufen nach dem Vorbild neuronaler Netzwerke waren frühe Errungenschaften der Biokybernetik. Aber erst durch die heutigen technischen Möglichkeiten der elektronischen Hard- und Softwaresysteme werden sie im breiten Umfang zumindest prinzipiell realisierbar. Team Syntegrity® erreicht nach dem selben Prinzip aber schon jetzt zwischen Menschen diese enorme Wirkung in realen sozialen Systemen. Dadurch sind Organisationen von der Informationstechnik unabhängig geworden. Unterschiedliches Wissen vieler Menschen kann zusammenfließen.

Besonders geeignet für große, heterogene Gruppen und komplexe Aufgaben

Team Syntegrity® fügt die Vorteile der Arbeit in kleinen Gruppen und der Integration vieler Menschen in eine Form zusammen. Die besten Ergebnisse können mit einer Gruppe von 30 Personen erzielt werden. Diese Zahl entspricht auch der Größe typischer Kerngruppen aus wichtigen Schlüsselpersonen in schwierigen Projekten und Aufgaben, egal wie groß das Unternehmen ist. Es wird zwar in systematisch organisierten, fixen Kleingruppen gearbeitet, aber jede Kleingruppe wird durch die Organisation von den Teilnehmern aller anderen Kleingruppen in einer Form durchwandert, die auf einer höheren Ebene zur Vernetzung zu einer wirksamen Großgruppe führt.

Optimaler Wirkungsgrad

Dieses Verfahren kann wissenschaftlich und praktisch erwiesen nach heutigem Wissensstand nicht weiter optimiert werden.

Größtmögliche Klarheit und breitester Konsens innerhalb von drei Tagen

Mit Team Syntegrity® braucht man nur drei Tage, bis die Mitglieder einer großen Gruppe eine gemeinsame Sicht und Sprache erreicht haben. Eines der wichtigsten kybernetischen Prinzipien ist das Schaffen von Realtime-Information. Auge und Gehirn können aus unzähligen Signalen sozusagen auf einen Blick ein Gesamtbild erzeugen. Durch das Echtzeitverfahren Team Syntegrity® entsteht innerhalb der Teilnehmergruppe innerhalb von drei Tagen ein gemeinsamer

Gesamtblick für die zu bewältigende Herausforderung. Alles passiert für alle gleichzeitig: Das Bewusstwerden und Vermitteln von Vorstellungen, Erwartungen und Befürchtungen, das Aufmerksammachen und Aufmerksamwerden auf relevante Aspekte, das Wahrnehmen und Selektieren der gesammelten Informationen, das Erkennen, Beurteilen und Gewichten der Sachlagen und Beziehungsstrukturen, das Klären und Entwickeln von Vertrauensverhältnissen, das Verständigen durch Sprache, nonverbale Signale und Schrift, das Unterscheiden der Problemsichten und das Erkennen der Zielkonflikte, das Vermitteln und Dokumentieren der Aussagen, das Koordinieren der Handlungen sowie das Antizipieren und Berücksichtigen plausibler Aus- und Rückwirkungen. Dadurch führt der Prozess statt zum kleinsten gemeinsamen Nenner zum größten gemeinsamen Zähler.

Wirklich ganzheitlich, multifunktional und mehrdimensional

Team Syntegrity® ist eine fundiert ganzheitliche Methode der Managementkybernetik. Kybernetik ist die Lehre über die Lenkung, Regulierung und Informationsübertragung in mechanischen, lebenden und sozialen Systemen. In diesem relativ jungen Forschungsgebiet wurden die gemeinsamen Muster und Prinzipien der Funktionsweise aller Systeme erforscht. Die Resultate dieser Wissenschaft sind allgemein gültige Prinzipien für das richtige Beherrschen von Komplexität: „*There are many possible Manifestations - there is one cybernetic Solution*,” erklärt Stafford Beer, der Begründer der Managementkybernetik und Erfinder von Team Syntegrity® dazu.

Team Syntegrity® ist „the one cybernetic solution“ für die Aufklärung der Lage, die Integration der Informationen aller Schlüsselpersonen, das Nutzen von Synergien in großen heterogenen Gruppen, das Mitgestalten und Mittragen funktionierender Entscheidungen. All dies passiert ganzheitlich und gleichzeitig.

Mathematisch vernetzte Interaktionsform

Die entscheidenden Prinzipien der System- und Kognitionswissenschaft sowie der Informations-, Kommunikations- und Interaktionstheorie wurden mathematisch in einer ausgeklügelten Architektur von Regelkreisen vernetzt. Deren Anordnung bestimmt einerseits, wie

und in welchen Relationen die Menschen für ihre effektive Verständigung zueinander geordnet werden müssen. Andererseits bestimmt sie, wie die Relationen der Ausgangsinformationen geordnet und der Ablauf des entstehenden Lernprozesses durch den Informationsaustausch der Teilnehmer organisiert werden muss.

Die Botschaften und das Feedback aller Teilnehmer werden durch ein komplexes und gleichzeitig einfach umzusetzendes System in vollem Umfang ausgelöst und genutzt. Es entstehen die Verbindung aller Informationen, die größte Nähe aller Personen und Aspekte zueinander, optimaler Ein- und Überblick und die nachhaltige Verbundenheit aller Teilnehmer.

Funktioniert ohne Interventionen und Vorgaben

Für den Erfolg einer Team-Syntegegration® sind keine Vorgaben bzw. Interventionen durch Vorgesetzte, Verantwortliche, Vortragende oder Moderatoren erforderlich. Es werden nur ein strenger Zeitplan, eine bestimmte Reihenfolge des Informationsaustauschs und die Konzentration auf die zu lösende Hauptfrage der Syntegegration® geregelt. Die Themenauswahl und den Wissens-Input bestimmen und erzeugen die Teilnehmer selbst. Der Konsens entsteht durch Interaktion und die von den Teilnehmern selbst getroffenen Vereinbarungen.

Besondere Managementfähigkeiten sind keine Voraussetzung

Die Teilnehmer müssen weder dieses Verfahren verstehen noch andere bestimmte oder besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten mitbringen. Durch die natur- und hirngerechte Verfahrensweise werden Angst und Scheu rasch abgebaut und die entscheidenden Lernprozesse möglich. Es entsteht eine ungewöhnliche Konzentration in der Gruppe. Intelligenz und das kreative Potenzial kommen ungehindert zum Vorschein, Information und Energie werden voll entfaltet und ausgeschöpft. Dadurch können auch kritische Punkte durch die Teilnehmer selbst überwunden werden. Sie verstehen im Zuge des Verfahrens ihre Organisation als System und ihre Funktion als dessen Katalysatoren und Pfleger in einer sich ständig fortentwickelnden Umwelt. Vorhandene Synergien werden in vollem Umfang erkannt und genutzt, der entstandene breite Konsens führt zu einer nachhaltigen Verbindung der Gruppe, die über die aktuelle Aufgabe hinausführt.

Echtes Wissensmanagement

Wissensmanagement findet nicht in Daten und Computern statt, sondern in Köpfen. Team Syntegegrity® liefert Struktur und Verfahren dazu. Um ein typisches und repräsentatives Organisationsproblem zu lösen, bedarf es zumindest dreier Arten von Wissen:

- **Sachwissen** über die spezifische Tätigkeit einer Organisation.
- **Managementwissen** bzw. Wissen über die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung der Organisation. Zum Beispiel richtiges Wissen über die Fragen: Was ist eine richtige und was eine falsche Strategie, Struktur oder Kultur? Was ist wirksame Führung? Was ist gutes Marketing, Rechnungswesen, Personalwesen, usw.?
- **Methodisches Wissen** über die Vorgehensweise zur Applikation von Wissen und zur Lösung der anstehenden Probleme.

Typischerweise verfügen Leute über gutes Sachwissen. Große Probleme gibt es bezüglich des erforderlichen Managementwissens. Diese sind umso größer, je weniger jemand von Betriebswirtschaftslehre oder Jura versteht. Fast alle Manager sind bezüglich der richtigen Methoden auf externe Consultants angewiesen. Team Syntegegrity® ist ein Element der Methodik des Lösens komplexer Probleme – einer Systemmethodik.

Nützt das Phänomen und das Prinzip der Selbstorganisation

Team Syntegegrity® berücksichtigt die Natur der Tiefenstrukturen des Menschen sowie die Natur von sozialen Systemen. Missverständnisse, Informationsmängel und Fehlinformationen in Hierarchien, babylonische Sprachverwirrungen zwischen den verschiedenen Fachbereichen, Vorurteile und falsche Erwartungen verschiedener Interessensgruppen sowie Macht- und Positionierungskämpfe entstehen erst gar nicht, bzw. vorhandene lösen sich auf. Der sensibel und systemisch organisierte Ablauf provoziert regelrecht das Mitbestimmen, Mitgestalten, Mittragen und Mitverantworten einer gemeinsam entwickelten, erfolgreichen Lösung.

Meinungsunterschiede werden zum Vorteil

Team Syntegrity® ist tief durchdacht gestaltete Demokratie. Die strikt vorgegebene Vorgehensweise in einer Syntegration® sorgt dafür, dass alle verschiedenen Meinungen dargelegt werden können und zwangsläufig aufeinandertreffen. Jeder Einzelne erhält gleich viel Zeit und Gewicht wie alle anderen, unabhängig davon, wie seine hierarchische Position in einem Unternehmen ist und wie gut er sich durchsetzen kann. Das Verfahren sorgt dafür, dass die relevanten Informationen herauskristallisiert werden, und nicht diejenigen, die am lautesten vorgetragen werden oder die darauf abzielen, die meiste Aufmerksamkeit zu erregen. Die herrschenden Meinungsunterschiede, die laufenden neuen Inputs und die entscheidenden Erkenntnisse der Teilnehmer werden von der ersten bis zur letzten Minute zielgerichtet weiterverarbeitet. Die von Veränderungen oder notwendigen Maßnahmen Betroffenen werden aus ihrer subjektiv erlebten oder tatsächlichen Partizipationskrise herausgeführt. Es entstehen erst gar keine Entscheidungen mehr, die zwar ein Problem lösen, aber dafür viele neue Probleme entstehen lassen.

Team Syntegrity® macht Komplexitätsbeherrschung so einfach, dass es jeder kann

Ross Ashby's *law of requisite variety* besagt, dass ein komplexes System nur durch ein System beherrscht werden kann, das ebensoviel Komplexität aufweist, wie das System, das man im Griff haben will. Team Syntegrity® ist eine praktische Umgestaltung der Lehre der Komplexitätsbeherrschung. Im Verfahren von Team Syntegrity® können ausreichend viele Vor- und Nachdenker aus allen Disziplinen und Bereichen voll eingebunden werden. Menschen an unterschiedlichen Standorten, mit unterschiedlichen Standpunkten und Sichtweisen erarbeiten einen gemeinsamen Informationsstand, mit dem Herausforderungen rasch und scharf analysiert und gelöst werden können. Sie können das Nötige für erfolgreiche Wege auf produktive Weise voneinander lernen. Es entsteht rasch die nötige Orientierung und Koordination. Hochsensible und komplexe Probleme werden professionell behandelt. Soziale und kognitive Konflikte werden vermieden bzw. wie von selbst gelöst. Während in anderen Verfahren verschiedenste rationale und irrationale Faktoren zu wuchern beginnen, kristallisieren sich in Team Syntegrity® die relevanten Informationen, Kategorien und Prioritäten heraus. Destruktive Elemente und Verhaltensweisen schaltet das Verfahren selbstorgan-

isierend aus. Bislang nicht erkannte konstruktive Möglichkeiten werden eröffnet. Das für den Erfolg entscheidende Geschehen, das sich sonst bestenfalls, wenn überhaupt, erst im Laufe einer langen Zeit entwickeln kann, wird in diesem Rahmen praktisch auf drei Tage komprimiert und simuliert. Der konsequente, fundiert-kybernetische Ablauf erlaubt es allen, in die richtige Richtung zu steuern. Sie verstehen ihr System gut genug, um Balance und Stabilität zu erreichen und trotzdem flexibel zu bleiben.

Team Syntegrity® steht konträr zu allem, was man bisher über die Kommunikation in Teams und Organisationen gedacht hat

Die Teambildung erfolgt in einer Syntegration® nicht durch geteilte Stimmungen und Gefühle, sondern durch gleichmäßig verteilte, gemeinsame, maximal erreichbare Information. Entscheidend sind jene Sachkenntnisse und Beziehungsaspekte, die einen Unterschied zum bisherigen Erkenntnisstand bewirken. Durch Lernen und echte Willensbildung können auf diese Weise innerhalb weniger Tage mit verhältnismäßig geringem Aufwand auch verschiedenartigste Meinungen zur bestmöglichen und von allen mitgetragenen Gesamtsicht konvergieren.

Weshalb funktioniert Team Syntegrity® viel besser als herkömmliche Verfahren?

Team Syntegrity® geht von der gemeinsamen Natur aller Organisationen, Bereiche und Menschen aus und löst dadurch die ihnen allen gemeinsamen Probleme:

Komplexe Herausforderungen: Was eben noch richtig erschien, kann in der nächsten Minute schon falsch sein.

Nie hat die Welt schnellere Veränderungsprozesse erlebt als heute. Zu hoffen, dass sie wieder langsamer werden, wäre unrealistisch.

Die heute notwendige Spezialisierung und die erforderliche interdisziplinäre Kooperation unterschiedlichster Experten ermöglicht zwar prinzipiell ein „Viel-Wissen“, bewirkt dafür in heterogenen Gruppen aber ein einander „Wenig-Verstehen“. Die Folge sind Gettobildungen zwischen den verschiedenen Fachbereichen, soziale Isolation und Sinnverlust.

Viele verstehen viel von Details, wenige verstehen viel von ganzen Systemen, kaum einer versteht ein ganzes System ganz. Niemand kann alles, aber jeder soll(te) alles wissen. Die Vielschichtigkeit und Vernetztheit ist für den Einzelnen undurchschaubar geworden. Die Unvorhersagbarkeit von Entwicklungen macht unsicher und verantwortungsscheu. Aus Angst falsch interpretiert und deshalb angegriffen zu werden, entstehen häufig paradoxe Botschaften im Sinne von „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!“ Verwirrung ist damit programmiert.

Dauerbrenner-Probleme durch Uneinigkeit und mangelhafte Zusammenarbeit in und von Gruppen führen zu uneinholbarem Zeitverlust und ungerechtfertigt hohen Kosten.

Für heutige Vorhaben und Aufgaben benötigt man auch in kleinen Organisationen bereits große Gruppen wichtiger Schlüsselpersonen. Aber mangelnde Integration und unzureichender Informationsaustausch führen zu Misstrauen, Isolierung, Ohnmachtigkeitsgefühlen, Sinnverlust, Entfremdung und Gewalt.

Weil sich die für die Umsetzung Verantwortlichen von der Mitwirkung an Entscheidungsprozessen ausgeschlossen fühlen, sehen sie ihre Organisation als „unmenschliches“, „krankes“ oder „gestörtes“ System. Es wird nach Schuldigen gesucht und die Kooperation verweigert.

Es fehlen die notwendigen Voraussetzungen zur Beherrschung der Komplexität heutiger Organisationen und ihrer jeweiligen Umwelt. Der tatsächliche Ursprung der Funktionsstörungen liegt an den mangelhaften Möglichkeiten, in wichtigen Entscheidungsphasen mit anderen Meinungsbildnern und Sachverständigen intensiv genug zu interagieren. Es fehlen die notwendigen Rückkoppelungskanäle und das Realtime-Feedback auf die jeweils aktuellsten Informationen und Aktionen. Die Organisation bleibt für Unwillkürlichkeit und unbeabsichtigte Ereignisse und Zustände offen, weil die Signale der Sensoren, die Informationen über den Zustand des Systems vermitteln, ignoriert werden. Das System ist infolgedessen nicht mehr zu kontrollieren. Durch Team Syntegrity® kommt es zu einer kognitiven und operativen Schließung zwischen den Beteiligten und Betroffenen, und diese Schließung bewirkt die funktionierende Ordnung und Nachhaltigkeit.

Team Syntegrity® beginnt lange vor der Veranstaltung

Herkömmliche Formen der Kommunikation im Management, zum Beispiel Besprechungen oder Sitzungen, aber auch Konferenzen und andere Informations- und Diskussionsveranstaltungen, haben den großen Nachteil, dass die Themen von einigen wenigen in Tagesordnungspunkten bzw. Programmen festgelegt werden. Eine „Auswahl“ bedeutet immer auch ein Ausscheiden. Auch wenn dabei versucht wird, die Meinungen und Erwartungen vieler zu integrieren, so werden sie a) nicht in Echtzeit gesammelt und können b) aus Zeitgründen nur selten alle berücksichtigt werden.

Im Team Syntegrity®-Verfahren bringen alle Teilnehmer auf gleichwertiger Position und zur selben Zeit am selben Ort jene Themen ein, die sie selbst für wichtig erachten, und sie werden alle von allen beachtet. Die Netzwerkorganisation sorgt dafür, dass jeweils die relevanten Themen weiter bearbeitet werden. Es passiert zum Beispiel regelmäßig in Syntegrationen®, dass Themen, denen anfangs großer Wert zugeschrieben wurde, im Laufe der Zeit als irrelevant betrachtet werden, und dass solche, die anfangs keine

oder zu wenig Beachtung fanden, plötzlich an zentraler Stelle stehen, weil man im Betrachten der Zusammenhänge erkannt hat, wie wichtig sie tatsächlich sind. Mit anderen Worten sorgt dieses Verfahren dafür, dass das tatsächlich Entscheidende hervortritt und nicht das, was man fälschlicherweise für entscheidend hielt.

Die Berater von Team Syntegrity® analysieren mit ihren Kunden die Ausgangslage unter Berücksichtigung der zu lösenden Herausforderungen bereits längere Zeit vor dem Zusammentreffen der Beteiligten. Entscheidend ist dabei nicht, welches Ergebnis der Auftraggeber wünscht, sondern welche systemische Situation gegeben ist. Es wird einerseits die Kernfrage herauskristallisiert, um die es eigentlich gehen muss. Diese wird dann in der Syntegration® als einzige so genannte „Hauptfrage“ bearbeitet. Andererseits überlegen die Berater gemeinsam mit ihren Auftraggebern, welche Teilnehmer als Vertreter des Systems in diesen Prozess zu integrieren sind bzw. zwischen welchen Personen Synergien entstehen bzw. wirksam werden sollen. Widerstand bedeutet Information. Mit anderen Worten, wenn gegen etwas Widerstand geleistet wird, darf es nicht darum gehen, den Widerstand zu beseitigen, sondern darum, herauszufinden, was die Gründe dafür sind. Es ist vor allem zu unterscheiden, ob sie das System/die Organisation betreffen, oder ob nur eigenützige Interessen einzelner und mehrerer Personen dahinter stehen. Daher ist es wichtig, Protagonisten, Kontrahenten und jene, die noch keine gefestigte Meinung vertreten, zusammenzuschließen. In Team Syntegrity® wird in dem Sinne von „Schlüsselpersonen“ gesprochen und sie werden in diesem Verständnis vernetzt, als sie zur Sache informations-, wissens- und haltungsbedingt unterschiedlich erkennen, denken und handeln. Der Auswahl der Schlüsselpersonen geht eine ebenso sorgfältige Analyse vorher, wie der Auswahl der Kern- bzw. Hauptfrage. Dadurch kann die Informationslage im System wesentlich verbessert werden.

Team Syntegrity® führt dazu, dass die Aufmerksamkeit aller konsequent auf das Wesentliche fokussiert wird. Das Wesentliche wird durch die wohlüberlegt ausgewählten Vertreter des Systems selbst bestimmt. Sie selbst führen sich in einem durch Team Syntegrity® organisierten „Fluss“ dahingleitender Veränderung der Informationslage zur Konvergenz.

Herkömmliche Kommunikationsverfahren berühren jeweils viel zu wenige der wirksamen Aspekte.

Weil herkömmliche Kommunikationsverfahren viel zu wenige der wirksamen Aspekte berühren, entstehen zunehmende Spezialisierung und Spaltung, anstatt Einigung. Typische Projektteams sind zwar effizient, aber sie sind zu klein für komplexe Probleme,

- weil sie nicht genügend Sachverstand in sich vereinen. Das nötige Wissen ist aber in und manchmal sogar zwischen Organisationen verteilt!
- weil es für die Umsetzung von Änderungen die Unterstützung von vielen Schlüsselpersonen braucht. Viele direkt Betroffene sind in Projektteams nicht eingebunden, daher bauen sich Widerstände auf.
- weil sie nicht über ihre eigenen Sichtweisen hinauskommen. Deshalb entstehen nur reduktionistische Lösungen, und diese berücksichtigen viele Variablen ungenügend!
- weil sie für eine Veränderung keine kritische Masse darstellen. Die Idee wird von zu wenigen Personen verstanden, daher bewegt sich nichts.

Workshops, Tagungen und spontan agierende große Gruppen sind fast immer ineffizient,

- weil mehr als zehn Personen selten produktiv diskutieren können. Die Themen werden zerredet, die Diskussionen werden endlos und zermürbend,
- weil nicht die Relevanz der Information, sondern Hierarchie und Rhetorik bestimmen, wer gehört wird. Profilierungssucht und Machtstreben verdrängen das notwendige Sachwissen.
- weil Spezialisten unterschiedliche Sprachen sprechen und sehr verschieden selektiv wahrnehmen. Sie verstehen sich selbst, aber nicht Kollegen aus anderen Fachbereichen.
- weil Kritik nicht genutzt wird. Man neigt dazu, die eigene Meinung zu zementieren, anstatt sich zu öffnen, andere Ideen gelten zu lassen und von anderen zu lernen.
- weil nur ein Pseudo-Konsens im Sinne des kleinsten gemeinsamen Nenners erreicht wird. Das bedeutet

aber, dass die erarbeitete Lösung in Wahrheit niemand wirklich haben will. Es wird sich daher auch niemand für ihre Umsetzung echt engagieren!

Viele Köpfe beginnen durch die maximale Vernetzung der Teilnehmer wie ein (1) Gehirn zu arbeiten

In Team Syntegrity® sind all jene kybernetischen Regeln inkorporiert, die effektive Arbeit in und mit großen Gruppen und komplexen Systemen garantieren. Ein „Geheimnis“ der Syntegration® ist der ideale Rahmen und Prozess, um komplexe Sachverhalte ausreichend zu verarbeiten. Das andere „Geheimnis“ ist, dass die Regeln weder ausgesprochen, noch verhandelt werden müssen. Team Syntegrity® ist kein Verhaltenskodex, sondern ein hirngerechtes Programm und eine menschengerechte Struktur, die das richtige Verhalten wie von selbst mobilisieren.

Die entscheidenden Gedanken und Erkenntnisse aller Köpfe fließen während des Team Syntegrity®-Verfahrens wie in einem neuronalen Netzwerk zusammen. Die Gehirne der Teilnehmer werden durch den mathematisch strukturierten Kommunikationsprozess regelrecht miteinander „verbunden“. Daher koordinieren, kooperieren und regulieren auch die Mitglieder einer großen und schwierigen Gruppe wie eine Einheit.

Soziale Appelle werden erst gar nicht nötig – die Organisation und das Geschehen entsprechen den Bedürfnissen der Teilnehmer. Die tiefwurzelnde Logik dieses Verfahrens schlägt eindeutig die Möglichkeiten der Psychologie, Soziologie und Gruppendynamik. Die Logik integriert Gefühle, auch wenn viele der Meinung sind, dass Gefühle in der Logik keine Rolle spielen dürfen.

Team Syntegrity® sorgt für Bewegung, und zwar in die richtige Richtung. Durch die optimale Informationsverteilung, Koordination und Verarbeitung der Gesprächsinhalte wird das Ganze mehr, als die Summe ihrer Teile. Es treten keine störenden, emotionalen Effekte auf, sondern vielmehr die fesselnde Wirkung gebündelter Intelligenz. Es wird die geballte, geistige Kapazität der Gruppe offensichtlich, das führt zu Selbstvertrauen und positiver, sozialer Entwicklung.

Alle reden über dasselbe, jeder kann das Denken der anderen selbst mitverfolgen. Die Methode sorgt dafür, dass man konsequent bei der Sache bleibt und in ihr immer besser wird. Man versteht mehr und mehr, weshalb andere dasselbe anders betrachten, wie sie es

tun und wie sie die gemeinsame Aufgabe behandeln. Das erlaubt von Stunde zu Stunde tiefere Einsichten in die komplexe Natur der Dinge. Die möglichen Synergien werden ersichtlich, es entsteht die Lust, sie zu nützen. Bald beschäftigt man sich nicht mehr mit den Unterschieden, sondern damit, was man selbst für die gemeinsame Sache beitragen kann.

Die Aufgabe, die zu lösen ist, beginnt sozusagen stellvertretend durch die Teilnehmer als System zu „sprechen“. Die etwa 30 Diskutierenden erkennen schnell und ohne Gesichtsverlust, welche Strukturen und Faktoren tatsächlich wirksam sind. Dadurch versteht jeder bald ohne Appelle und Interventionen anderer, wo es erforderlich ist, dass er sich selber anpasst, und wo es nötig ist, dass er andere orientiert, damit diese sich anpassen können. Ebenso wird ersichtlich, wie diese Anpassungen konkret aussehen müssen. Die Lösung wird tatsächlich ganzheitlich und gemeinsam entwickelt, deshalb wird sie als passend oder „rund“ bewertet und auf breiter Ebene akzeptiert.

Team Syntegrity® liegt eine Struktur zugrunde, die Vielschichtigkeit und Vielfältigkeit zulässt. Die Organisation des Verfahrens ist jeder Konstellation gewachsen. Sie stellt von vornherein sicher, dass jeder die eigenen Standpunkte und Hinweise an der richtigen Stelle und zum geeigneten Zeitpunkt einbringt. Jeder kann sich die Informationen verschaffen, die er braucht. Der hirngerechte und ganzheitliche Ablauf bewirkt, dass jeder seine eigenen Worte und Gedanken bald bei den anderen Teilnehmern wiederfindet und auch seinen Beitrag zu den Ideen der anderen Mitglieder leistet. Man erhält nicht nur den maximalen Einblick, sondern man erkennt auch seinen eigenen Einfluss. Integration ist nicht nur ein Schlagwort, das wie das Wort „Synergie“ im Namen „Syntegrity“ versteckt ist, sie passiert tatsächlich im vollen Ausmaß. Daher fühlen sich auch Menschen, die sich sonst benachteiligt sehen, ernstgenommen, wichtig und akzeptiert.

Die hirn- und bedürfnisgerechte Konfiguration der Feedbackschleifen im Prozess ermöglicht Kreativität und innere Überzeugung. Die persönliche Verantwortung wird gerne übernommen, weil man die Lösung „bis in den innersten Nerv“ mitverfolgt und mitgestaltet hat. Das wirkt sich positiv auf die spätere Umsetzung aus.

Klar, systematisch und systemisch denken passiert einfach: Man merkt als Teilnehmer während des Ablaufs, wie viele wichtige und neue Impulse man aufnimmt, man geht verblüffend klüger und orientierter in die

nächste Runde. Es gibt zwar auch die berühmten Momente, in denen man den Eindruck hat, gar nichts mehr zu verstehen, aber plötzlich schnappt man in einer Gruppe etwas auf, das im eigenen Kopf zu völlig unerwarteten Durchbruchserkenntnissen führt. Nicht selten kommt es dazu, dass man seine bisherige Meinung revidiert, ohne darin direkt beeinflusst worden zu sein. Während man bei anderen Verfahren mit dem selben Zweck oft an einem Punkt hängen bleibt und nicht mehr weiterkommt, gerät man während einer Syntegrity® in einen regelrechten Gedankenfluss.

Team Syntegrity® ist die Organisation zur optimalen Selbstorganisation

Vor all dem, was wir heute über die Natur komplexer Systeme wissen, stand die Frage: Sind komplexe Systeme oder Organisationen organisierbar oder organisieren sie sich selbst? Kann jemand dafür sorgen, dass passiert, was passieren soll oder sorgt das System selbst dafür, dass passiert, was eben geschieht. Entstehen die Ereignisse und Zustände einer Organisation durch die Interventionen von Managern und Mitarbeitern, oder entstehen sie aus der Komplexität heraus durch Selbstregulierung? Ein wirklich fundierter Kybernetiker oder Systemtheoretiker wird nicht behaupten, dass er weiß, wie es wirklich ist. Aber er weiß, dass Lenkung, Regulierung und Informationsübertragung besser funktionieren, wenn man davon ausgeht, dass sich komplexe Systeme selbst regulieren. Heinz von Foersters *Prinzip der Selbstorganisation* wurde Anfang der sechziger Jahre vorgestellt und erhielt von den großen Denkern dieser Zeit volle Beachtung; unter anderem durch Friedrich von Hayek, Ludwig von Bertalanffy und Stafford Beer.

Die entscheidende Frage der Management-Kybernetik ist: Wie müssen wir organisieren, damit sich das System selbst organisiert? Die Organisation von Team Syntegrity® ist die Antwort darauf. Weniger abstrakt formuliert, setzt optimierte Selbstorganisation voraus, dass die Informationslage im System verbessert wird. Wie sehr ein System steuerbar ist, steht proportional zum Ausmaß an Information, die ein System über sich selbst hat. Team Syntegrity® verändert und verbessert die Informationslage im System. Realtime-Information hat dabei eine Schlüsselfunktion. Weil die entscheidenden Personen schnell mehr über das System wissen, können sie bessere Informationen weitergeben, können andere mehr über das System lernen und verstehen, können sich immer mehr Mitglieder des Systems besser verhalten ... Das heißt, komplexe Systeme als selbstor-

ganisierende Systeme zu behandeln, bedeutet eben nicht, das System sich selbst zu überlassen.

Es wird in Team Syntegrity® zwar kein Unterschied zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gemacht, aber dies geschieht nicht im Verständnis einer sozialromantischen „Gleichmacherei“, sondern in jenem, die es Vertretern jeder hierarchischen Ebene erlaubt, die Informationslage im System zu verbessern. Mitarbeiter und Führungskräfte - beide - haben im organisatorischen Rahmen ausreichende Möglichkeit, wo es nötig ist, zu informieren bzw. sich Information zu verschaffen; beide können regulierend eingreifen. Die Organisation von Team Syntegrity® sorgt dafür, dass es zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle vor den richtigen Leuten geschieht, nämlich dann, wenn es relevant ist und wann es verstanden werden kann. Dazu müssen sehr strikte kybernetische Prinzipien und Regeln eingehalten werden, die weder vernachlässigt, noch gebrochen werden dürfen. Genau diese Überlegungen werden in Team Syntegrity® stringent verfolgt. Diese Regeln ermöglichen gesunde und natürliche Selbstorganisation, Selbstregulierung und Evolution.

4. Was sind die Resultate durch Team Syntegrity®?

Die neue, intensive und hochwirksame Vorgehensweise von Team Syntegrity® macht Managern die raschesten Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse möglich: schnellster Transfer von relevanten Informationen und notwendigem Wissen, rascheste Anpassung und Umsetzung, ausreichende Flexibilität bei gleichzeitiger Stabilität, durchgängige Systemanalysen, optimale Ausrichtung auf die sich rasch wandelnde Umwelt, zügige Fortschritte, Konsens und Commitment aller Personen für die Umsetzung der Resultate zu den bestmöglichen Problemlösungen.

Die notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung sind ausreichend durchdacht und definiert. Die gesamte Bandbreite des Wissens und der Erfahrung aller Beteiligten wird voll genutzt. Die Teilnehmer kennen die Probleme und Stärken aller Gruppenmitglieder und haben eine Beziehung zueinander aufgebaut, die sie vertrauen und zielgerichtet kooperieren lässt.

Eine präzise und lückenlose Dokumentation aller Einzel- und Gesamtergebnisse des Ablaufs als Entscheidungs- und Umsetzungshilfe erhält laufend jeder Teilnehmer.

Die Teilnehmer, deren Energie von Struktur und Prozess des Verfahrens freigesetzt wurde und deren Ideen, Wissen und Meinungen in koordinierte Resultate umgewandelt werden, verlassen diesen Prozess begeistert – von sich und von der Methode. Die üblichen „Durchhänger“, wie sie bei anderen Verfahren regelmäßig vorkommen, treten nicht auf. Gegenseitiges Verstehen, Vertrauen und gemeinsames Lernen aller Beteiligten führen zu einer nachhaltigen Verbundenheit und so auch später zu besserer Verständigung. Alle gewinnen neue Einsichten, die auf anderem Wege nicht möglich sind. Viele Teilnehmer sagen, dass sie noch nie in kürzerer Zeit mehr über ihre Organisation gelernt und verstanden haben.

Es entsteht eine dauerhafte Netzwerk- und Teambildung unter den Teilnehmern, während sie gleichzeitig für die Organisation aktuelle Probleme lösen. Aus Team Syntegrity® gehen 30 Kenner einer vielschichtigen Situation hervor, die ihren Einblick in die wirksamen Zusammenhänge auch in anderer Hinsicht nützen werden.

5. Für welche Situationen ist Team Syntegrity® geeignet?

Team Syntegrity® ist dann sinn- und wirkungsvoll eingesetzt, wenn komplexe Aufgaben oder Probleme gelöst und viele Menschen integriert werden müssen.

Typische Anwendungsfelder sind zum Beispiel: Für eine durchschlagende Strategieentwicklung können ausreichend viele Vertreter aller Hierarchiestufen und Experten einbezogen werden. Bei Reorganisationen können durchgehende Lösungen entwickelt werden, die die Gesamtstruktur und alle Abläufe verbessern. Im Projektmanagement kann von Beginn an die Ausgangslage ausreichend geklärt und die Kooperation mit den wichtigsten Betroffenen und Beteiligten erreicht werden. Wenn Situationen schleichend unüberschaubar geworden sind, kann rasch Klarheit geschaffen werden. Krisenbewältigung kann ganzheitlich erfolgen, Sicherheit, Stabilität und Gerechtigkeit können viel rascher, sensibler und nachhaltiger hergestellt werden. Bei der Entwicklung von Innovationen und im Innovationsmanagement können Zeit und Fähigkeiten optimal genutzt werden. Fusionen können rasch und sorgfältig vorbereitet, begleitet und mit viel weniger Reibungsverlust durchgeführt werden. Neuübernahmen sind ohne brodelnde Gerüchteküche möglich. Reformen können ohne mühselige Widerstände geplant und unter ausreichender Flexibilität und Stabilität durchgeführt werden. Im Gesundheitssystem und in anderen Bereichen, wo Fehler schwere Folgen nach sich ziehen können und multidisziplinäres Wissen und Zusammenarbeiten nötig ist, kann rasch Sicherheit und effektive Organisation gewährleistet werden. Schneller Transfer von relevanten Informationen und notwendigem Wissen im Bildungswesen wird möglich. (Meine Tochter meint weit darüber hinaus, Schulen sollten überhaupt wie Team Syntegrity® funktionieren ...). Informatiker können anwendergerechte Systemanalysen ohne Nervenkrämpfe und Implementierungen ohne Chaos realisieren. Unternehmen mit vielen Außendienstmitarbeitern können ihre Strategien und Produkte optimal auf ihre sich rasch wandelnde Umwelt ausrichten. Ministerien können zügiger Konsens und Fortschritte erreichen. Für Regierungsbildungen ist das Verfahren ein optimaler Vorlauf.

Wer hat Team Syntegrity® entwickelt und wer bietet Team Syntegrity® an?

Der Erfinder von Team Syntegrity® ist der Brite Prof. Dr. Sc. Stafford Beer. Seine Studien der Mathematik, formalen Logik, Philosophie und Operations Research brachten ihn früh mit den großen Pionieren der Kybernetik zusammen. Um seinen eigenen wissenschaftlichen Anspruch – nämlich Praxisrelevanz – zu erfüllen, blieb Prof. Beer aber sein Leben lang als aktiver Topmanager in der Praxis. Als Vorreiter in vielen unterschiedlichen Profit- und Nonprofit-Organisationen übertrug er die abstrakten, kybernetischen Prinzipien weltweit als erster in konkreten Formen auf das Management und begründete damit die Lehre der Management-Kybernetik. Dieses Fachgebiet beschäftigt sich mit den Fragen des General Managements, das in jeder Art von Organisation von jedem Manager beherrscht werden muss. Prof. Beer lehrt weltweit an vielen Universitäten, ist Träger vieler höchster wissenschaftlicher Auszeichnungen und öffentlicher Ehrenzeichen.

Der „Vater“ der Management-Kybernetik ist mit seinen Managementmodellen erst dann zufrieden, wenn er es geschafft hat, *the native genius of the organisation* zu erobern: Seine Lösungen passen sich an die Natur der Menschen und von Organisationen an. Er versucht den üblichen, umgekehrten Weg erst gar nicht – die Menschen und Organisationen an die Natur von Lösungen anzupassen.

Mit Team Syntegrity® ist ihm erstmals der überzeugende Durchbruch seines Denkens und Organisierens gelungen. Er hat in diesem revolutionären Verfahren sein gesamtes Wissen in konkrete, praktische Handlungen umgesetzt, die ohne besondere Vorkenntnisse angewendet werden können und die für jeden erkennbar optimale Prozesse auslösen.

Hat meine Tochter recht?

Ich kann nicht sagen, ob es mir gelungen ist, die Informationen über Team Syntegrity® zu vermitteln, die nötig sind, um zu prüfen, ob die Idee meiner Tochter von einem *Gesprinkte* und ob die Vorstellungen von machbarem *Wissensmanagement* mit Team Syntegrity® realisiert sind. Aber ich kann sagen, wer dieses Verfahren einmal miterlebt hat, kann mit den Worten *Wissensmanagement* und *Gesprinkte* bestimmt mehr anfangen. Brauchen wird er beide Begriffe nicht. Man braucht auch den Begriff Team Syntegrity® nicht. Aber man braucht genau dieses Verfahren, um Wissen effektiv zu erreichen und zu nutzen.