



Systemdenken Mit SyntHERA die Handlungsvielfalt stärken

Dr. Margret Richter

Survival of the fittest. Nach Darwins These überlebt der Tüchtigste. Doch nicht der in bestimmten Leistungen Tüchtigste sichert sein Überleben, sondern der im Wechselspiel mit dem System Tüchtigste. Dieses Wechselspiel zwischen komplexem Unternehmen und komplexer Umwelt zu meistern, stellt Manager vor immer größere Herausforderungen. Die Bearbeitung komplexer Fragestellungen erfordert die Anwendung der Methoden des Systemdenkens unter Einbindung größerer Gruppen. Das erfolgt mit SyntHERA.

Die mit der Komplexität verbundene Dynamik mit immer neuen Mustern und Konstellationen erschwert die Gestaltung und Lenkung eines Unternehmens. Manager brauchen zur strategischen Planung deshalb theoretisch verankerte und in der Praxis bewährte Methoden, um interdisziplinär für die Gesamtpositionierung des Unternehmens in seiner Umwelt zu sorgen. Diese müssen es ihnen erlauben, das Unternehmen permanent den veränderten Gegebenheiten anzupassen. Erforderlich ist ein systemorientierter Ansatz in der Unternehmensführung, der unter Einbindung der Schlüsselpersonen kontinuierlich weiterentwickelt werden sollte.

Ungeeignete Arbeitsweisen für das Komplexitätsmanagement

Der Kybernetiker Ross W. Ashby hat zur Handhabung von Komplexität das Gesetz der erforderlichen Vielfalt formuliert: „Only variety absorbs variety.“ Ein komplexes System kann nur dann gehandhabt werden, wenn das Management dieses Systems eine ebenso hohe Varietät besitzt wie das System selbst. Varietät ist die Maßzahl zur Messung von Komplexität. Sie bedeutet Handlungsvielfalt.

Zur Absorption von Komplexität gibt es zwei Möglichkeiten. Es kann die Komplexität des Umfeldes reduziert oder die eigene Komplexität verstärkt werden. Reduktion von Komplexität birgt die Gefahr in sich, wichtige Aspekte unberücksichtigt zu lassen, die für die Entwicklung des Geschehens wichtig sind.

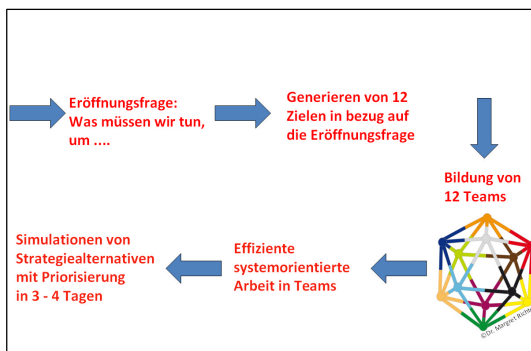
Beispiel: Umgang der Pharmagroßhändler mit den zu zahlenden Rabatten an die Krankenkassen als Folge des Arzneimittelneuerordnungsgesetzes. Die Rabatte schmälern ihre Marge stark. Zur Kompensation haben die Großhändler bei den Apothekern die Rabatte drastisch gekürzt. Diese Reaktion zeigt eine reduktionistische Sicht auf das komplexe Wechselspiel zwischen den Playern im Gesundheitssystem und lässt die möglichen Folge- und Wechselwirkungen dieses Verhaltens im Markt unberücksichtigt.

Zur Optimierung von Entscheidungen, Strategien, Szenarien und Investitionen in Unternehmen kommt nur die Verstärkung der eigenen Komplexität in Frage. Jeder kennt sie aus Geschäften. Steigt die Kundenzahl, wird die Anzahl der Verkäufer erhöht. Oft werden zur Verstärkung der Komplexität mehrere kleine, unabhängig voneinander arbeitende Teams gebildet. Doch das

Zusammenfügen guter Teillösungen ergibt nicht zwingend ein gutes Gesamtergebnis, da die Beziehungen untereinander unberücksichtigt bleiben. Oder es werden zur Bearbeitung komplexer Probleme Konferenzen in großer Runde abgehalten mit kleinen Ergebnissen.

Optimale Arbeitsmethode für das Komplexitätsmanagement

Experten müssen mit Experten disziplinübergreifend zusammenarbeiten. Komplexität entsteht dann durch die Integration des Wissens von Fachspezialisten. Diese müssen in einer Weise zusammenarbeiten, dass die Problemsituation unter vielfältigen Gesichtspunkten in ihren Abhängigkeiten erfasst und zielorientiert zu wesentlichen Wirkungszusammenhängen integriert wird. Die Bearbeitung komplexer Fragestellungen setzt einen komplexen Prozess voraus. Den hat der Managementkybernetiker Stafford Beer 1994 mit



der Syntegration®¹ entwickelt. In einem strukturierten Arbeitsprozess werden die Teilnehmer so vernetzt, dass das verteilte und verborgene Wissen einer Organisation wirksam und vernetzt, zur Entwicklung von Strategien und Maßnahmen genutzt wird. In zweieinhalb bis dreieinhalb Tagen werden von den Schlüsselpersonen zwölf Unterthemen einer komplexen Fragestellung bearbeitet, für die sonst mehrere Monate gebraucht werden. In der Syntegration erfolgt keine systemische Bearbeitung des Themas.

SyntHERA stellt eine Weiterentwicklung dar, kann 25 bis zu 60 Teilnehmer und damit mehr Teilnehmer einbinden als es in der Syntegration möglich ist. Zudem werden in SyntHERA anhand der Methoden des Systemdenkens zwölf Ziele er- und bearbeitet im Hinblick auf eine komplexe

¹ Eingetragene Marke des Malik Management Zentrum St. Gallen

Eröffnungsfrage wie zum Beispiel: Mit welchen Herausforderungen muss sich unsere Organisation in den nächsten zwei Jahren auseinandersetzen und welche Ziele müssen wir erreichen, um unsere Wettbewerbsposition zu stärken?

Ergebnisse mit SyntHERA

In SyntHERA wird Wissen wirksam gemacht. Die Ergebnisse basieren hauptsächlich auf der Synthese einer optimalen Arbeitsstruktur für größere Gruppen mit ausgereiften und bewährten Methoden und Werkzeugen des Systemdenkens. Die Resultate

- Verstehen der erfolgskritischen Faktoren
- Definition der relevanten Ziele
- Bewusstwerden der relevanten Beziehungen zwischen den erfolgskritischen Faktoren
- Wirkungsgefüge / dynamische Scorecard
- Identifizieren der wirksamen und unwirksamen Hebel
- Verstehen der lenkbaren und nicht lenkbaren Faktoren
- Gewinnen von Systemverständnis
- Optimale Strategiebündel zur Zukunftsgestaltung
- Mögliche Szenarien

SyntHERA stellt die Synthese von optimaler Kommunikationsstruktur für größere Gruppen mit den Methoden und Werkzeugen des Systemdenkens dar für die Optimierung von Entscheidungen, Strategien, Szenarien und Investitionen für Unternehmen und Organisationen. Es ist eine geeignete Methode mit bewährten Instrumenten, um die Handhabung von Komplexität zu verbessern.

SyntHERA beinhaltet für die Arbeit nach dem Workshop zudem die Integration weiterer Managementmethoden, um die Weiterentwicklung des Unternehmens und die kontinuierliche Anpassung an Veränderungen optimieren zu können. Das Arbeiten mit dieser Methode berücksichtigt das Wechselspiel der erfolgskritischen Faktoren, stärkt die Handlungsvielfalt der Agierenden und erleichtert damit die Handhabung von Komplexität.

Literaturtipps:

- Richter, M.: Syntegration; in Kahle, E. / Wilms, F. E. P. (Hrsg.) Effektivität und Effizienz durch Netzwerke, Berlin 2005, S. 191-204
- Richter, M.: Wirksame Kommunikation in größeren Gruppen – Die Syntegration, TKB 10 / 05, Nr. 52, S. 32-33
- Richter, M.: Blick in die Zukunft mit syntHERA, in SemRADAR, Wilms, F.E.P. (Hrsg.), 9. Jg., 02 /2010, S 157-172

Dr. rer. nat. Margret Richter studierte in Marburg Pharmazie. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Pharmaindustrie und als selbständige Apothekerin. Dr. Richter hat sich spezialisiert auf das Management komplexer Probleme und arbeitet seit 20 Jahren auf den Gebieten Vernetztes Denken, Bio-kybernetik, Systemtheorien und Evaluation. Als Inhaberin der SOLIDIA Managementberatung hat sie ihre Schwerpunkte in den Gebieten Strategie, Veränderung und Evaluation.

SOLIDIA - Managementberatung

Dr. Margret Richter
Rönkrei 49, D-22399 Hamburg
Tel. 040-6447074, Fax 040-6444645
margret.richter@solidia.de, www.solidia.de
Mitglied des Expertenberatungs-Pools

Dr. Margret Richter gehört mit zum Expertenberatungs-Team des Trainertreffens Deutschlands. Sie können Sie gerne anrufen und zum Thema Komplexität Ihren Rat einholen. Über die genauen Konditionen informieren Sie sich auf der TT-Website unter dem Menüpunkt „Expertenberatung“.