



Wirksame Kommunikation in größeren Gruppen

Die Syntegration®

Dr. Margret Richter

Die Komplexität des Management-Alltags wächst enorm. Komplexe Situationen benötigen mehr als das Wissen einer einzigen Führungskraft. Doch wie muss die Zusammenarbeit von mehreren Gehirnen organisiert werden, dass sie klüger arbeiten als ein einzelnes? Der Schlüssel liegt in der

Syntegration®, einer Workshop-Methode, die wirksame Kommunikation in größeren Gruppen ermöglicht.

Warum scheitern größere Gesprächsrunden so häufig? Warum stellt das Ergebnis einer Diskussionsrunde am runden Tisch mit vielen Teilnehmern nicht die beste Lösung des Problems dar? Warum existieren so viele Dauerbrenner-Probleme durch Uneinigkeit und mangelhafte Zusammenarbeit?

Offt lauten die Antworten: Es liegt an Interessenskonflikten, Machtspielen, finanziellen Möglichkeiten oder an fachlichen Mängeln. Alle genannten Antworten spielen eine Rolle. Doch wie lassen sich unterschiedliche und divergierende Meinungen für bessere Lösungen konstruktiv nutzen? Mit der Workshop-Methode der Syntegration (ein Wortgebilde aus Synergie und Integration) wird das in der Organisation vorhandene, aber verteilte Wissen genutzt und in eine gemeinsame Lösung integriert. Die Syntegration vernetzt die Perspektiven von maximal 42 Personen über die Bereichsgrenzen hinweg in einem Minimum an Zeit so, dass ein Maximum an Informationstransfer entsteht. Wie werden hier die vielen Gehirne so zusammengeschaltet, dass sie wie ein einziges, über aus leistungsfähiges Gehirn arbeiten? Der Schlüssel liegt in der Struktur der Zusammenarbeit.



Abb. 1: Icosaeder²

1. Grundprinzip

Die Arbeitsstruktur wirksamer Kommunikation hat der Managementkybernetiker und Erfinder der Syntegration, Prof. Dr. Stafford Beer, in den Eigenschaften des Icosaeders gefunden. Dabei handelt es sich um ein **regelmäßiges** Polyeder mit zwölf Eckpunkten, denen einzelne Themen zugeordnet werden, die die Teilnehmenden einer Syntegration diskutieren. Sie leiten sich ab von einer Ausgangsfrage oder Problemstellung. Die Kanten des Icosaeders stehen für die dreißig Teilnehmenden. Die Zuordnung erfolgt

aufgrund der fachlichen Stärken.

Auf diese Art und Weise werden die maximal möglichen Beziehungen möglichst gut genutzt und die Informationsdistanz zwischen den einzelnen Teilnehmenden verkürzt. Das führt zur Integration von Wissen, Meinungen und Sichtweisen. Die Methode ist hierarchiefrei, da in dieser Struktur kein oben und kein unten existiert.

2. Anwendungsbeispiele

Die Syntegration ist dann der beste Weg, wenn eine Vielzahl von Personen mit unterschiedlichem Wissen, divergierenden Ansichten und Interessen auf eine Fragestellung fokussiert werden soll, um zu gemeinsamen Sichtweisen zu kommen. Häufige Anwendungen sind strategische Optionen, Innovationen, Fusionen, Post-Merger Integrationen, Reorganisationen und Neugestaltung von Prozessen, Veränderungsmanagement, Projekt-Kickoffs, Lieferketten-Management, Wissensmanagement oder Wissenstransfer.

Ausgangsfragen der Syntegrationen sind zum Beispiel: „Was müssen wir gemeinsam tun, um bis Ende des Jahres unseren Marktanteil nachhaltig um 5 Prozent gesteigert zu haben?“ oder „Auf welche Hauptprojekte und Aktivitäten müssen wir unseren Fokus legen, um unsere strategischen Ziele bis zum Jahre 2006 zu erreichen?“

3. Ablauf

Eine Syntegration wird in einem ein- bis dreitägigen Intensiv-Workshop mit 10 bis 42 Teilnehmenden durchgeführt. Ausgangspunkt ist eine gemeinsam mit dem Auftraggeber formulierte Eröffnungsfrage. Dann wird bestimmt, welche Teilnehmer aufgrund ihres fachlichen Hintergrundes oder ihrer Funktion zur Problemlösung und zur Umsetzung der erarbeiteten Lösung nötig sind.

In der ersten Phase der Syntegration, dem so genannten Relevanzfilter, legen die Teilnehmenden die zwölf wichtigsten zu diskutierenden Aspekte zur Beantwortung der Frage fest. Danach wird durch einen computergestützten Algorithmus die Struktur des Systems konfiguriert und optimiert.

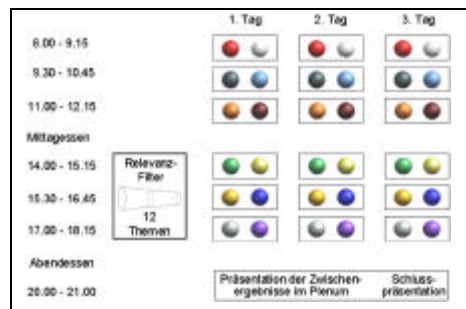


Abb. 2: Beispielhafter Ablauf einer 3-tägigen Syntegration³

Die zweite Phase der Syntegration besteht aus drei so genannten Iterationen, das heißt drei identischen Abfolgen von Gruppensitzungen. Darin wird jedes Thema nach einem genau festgelegten Muster von den Teilnehmenden einmal pro Tag bearbeitet. Jeder Teilnehmende ist Teammitglied in zwei Themen, Kritiker in zwei Themen und Beobachter in vier Themen. Für jede dieser Funktionen gibt es klare und einfache Anleitungen und methodische und zeitliche Spielregeln. Moderatoren und ein Logistikteam übernehmen sämtliche Protokollierungsarbeiten aus den Team Meetings und leiten diese unmittelbar an die Gesamtgruppe weiter. Damit ermöglichen sie den Teilnehmenden einen maximalen Freiraum für deren Denkarbeit.

4. Ergebnisse

Die Syntegrations-Methode weist zahlreiche innovative und sehr interessante Elemente auf. Trotzdem steht sie in der praktischen Anwendung völlig im Hintergrund. Im Mittelpunkt steht das zu lösende Problem, das in der Eröffnungsfrage formuliert wurde.

Nachhaltige Ergebnisse entstehen auf vier Ebenen:

1. Am Ende der Syntegration liegt eine umfassend dokumentierte Antwort auf die Ausgangsfrage vor, in die die ganze Breite des Wissens und die Erfahrung aller Beteiligten eingeflossen sind. Das Problem ist bereichsübergreifend aus allen Perspektiven beleuchtet worden. Erfahrungsgemäß liegt die Umsetzungsquote der Maßnahmenpläne bei 80 Prozent nach nur zwölf Monaten.

2. Durch die hohe Autonomie der Teilnehmenden und die gemeinsame Sichtweise entstehen ein hohes Commitment und eine breite Unterstützung für die erarbeiteten Ergebnisse. Das sichert den Transfer der Ergebnisse.

3. Durch eine starke und dauerhafte Netzwerkbildung entsteht Teambildung unter allen Teilnehmenden. Eventuelle Konflikte werden abgebaut.

4. Jeder Teilnehmende erfährt enorme individuelle Lernprozesse über das Thema, über die Teilnehmenden und über sich selbst. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, die üblichen Gedankenmuster zu verlassen und über den eigenen Tellerrand hinaus die Sichtweise ihrer Kollegen verstehen zu lernen.

Die Syntegration wirkt wie eine zeitkomprimierende Maschine, die maximale Kommunikation in minimaler Zeit ermöglicht.

Literaturtipps:

- ¹ Beer, S.: Beyond Dispute. The Invention of Team Syntegrity, Chichester 1994
- ² Pfiffner, M.: Team Syntegrity® - Der kybernetische Weg zur Willensbildung in Organisationen, M.o.M. 5, St. Gallen 2001
- ³ Team Syntegrity Europe: The Reverberator – Das Echo, Zürich 2004
- ⁴ Richter, M.: Syntegration®; in Kahle, E./Wilms, F.E.P. (Hrsg.): Effektivität und Effizienz durch Netzwerke, Berlin 2005, S. 191-204

Team Syntegrity, Syntegration und das farbige Ikosaeder sind geschützte Marken des Malik Management Zentrums St. Gallen, Schweiz.

Dr. rer. nat. Margret Richter, Jg. 1952, ist Apothekerin und Managementberaterin. Nach mehrjähriger Tätigkeit in der Pharmazeutischen Industrie und elfjähriger Tätigkeit als Apothekenleiterin arbeitet sie seit 1996 als Beraterin, Trainerin und Moderatorin. Ihre Schwerpunkte sind Entwicklung von Szenarien, strategisches Management, Veränderungsmanagement, Gesundheitsmanagement und Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation.

Solidia - Managementberatung

Dr. Margret Richter

Saseler Str. 177e, 22159 Hamburg

Tel. 040-6447074, Fax 040-6444645

margret.richter@solidia.de

www.solidia.de