



Cwarel Isaf Institute

Pressestimmen

Die Presse

2. Juni 2001

www.managementkybernetik.com

Mehr als den kleinsten gemeinsamen Nenner

Ein kybernetisches Management-Tool soll die Effizienz in großen Arbeitsgruppen steigern.

Von Kompromissen im herkömmlichen Sinn hält Stafford Beer, Begründer der Management-Kybernetik, wenig. Sie kommen nämlich durch Reduktion zustande: Jeder macht von seiner Position solange Abstriche, bis eine Lösung gefunden wird, die alle Beteiligten gerade noch akzeptieren können. Mit der aber niemand glücklich ist und für deren Umsetzung sich niemand wirklich engagiert. „Selbst die besten demokratischen Prozesse erzeugen nicht mehr als den kleinsten gemeinsamen Nenner“, kritisiert der Managementwissenschaftler. Durch Vereinfachung seien komplexe Probleme nicht zu bewältigen.

Ganzheitlicher Ansatz

Kybernetisches Management hat einen ganzheitlichen Ansatz und will alle relevanten Aspekte in die Lösung einbeziehen. Dazu muß das gesamte in der Organisation verteilte und verborgene Wissen genützt werden; möglichst viele Experten mit den unterschiedlichsten Sichtweisen müssen koordiniert zusammenarbeiten. Um das zu ermöglichen, entwickelte Stafford Beer ein Management-Tool namens „Team Syntegrity“.

Das Grundprinzip: Innerhalb einer Gruppe, die idealerweise aus dreißig Personen besteht, werden nach mathematischen Prinzipien – dargestellt durch die geometrische Figur des Ikosaeders – zwölf kleine Teams koordiniert, die für die Problemlösung relevante Themen bearbeiten.

Die Teilnehmer bestimmen selbst, welche Fragen behandelt werden, und ordnen sich nach ihrer Fachkompetenz den Teams zu. Am Ende werden die Ergebnisse zu einer ganzheitlichen Gesamtlösung zusammengeführt.

In der Gruppe gibt es klar definierte Positionen, aber keine Hierarchien. Jeder Teilnehmer übernimmt mehrere Rollen in unterschiedlichen Teams: als Mitarbeiter, Kritiker und Beobachter. Was damit erreicht werden soll: eine starke Vernetzung und Zirkulation von Informationen und Ideen. Eine gemeinsame Sichtweise auf der Basis eines breiten gemeinsamen Wissensstandes. Und – da jeder gleichberechtigt mitwirken durfte – die Identifikation aller Gruppenmitglieder mit dem Ergebnis.

Großer Aufwand

Die größte Hürde für die praktische Anwendung: Dreißig Schlüsselpersonen müssen sich für drei bis fünf Tage in Klausur begeben. Dazu kommen die Kosten für ein siebenköpfiges Moderatorenteam. Womit vorgegeben ist, daß die Methode nur für große Organisationen in Betracht kommt. Und daß sich – so Martin Pfiffner vom Management Zentrum St. Gallen, das Team Syntegrity anwendet – der Aufwand „nur lohnt, wenn das Problem wichtig genug ist“.

In der Schweiz erarbeiteten 26 Vertreter der führenden Medienhäuser letzten März auf diese Weise die Zukunftsstrategien der Schweizer Medien. Auch die öffentliche Verwaltung nutzt die Methode bereits. Typische Anwendungsfälle in Unternehmen: Entwicklungsprozesse, an denen Manager aus verschiedenen Bereichen oder mehreren Ländern beteiligt sind oder Firmenfusionen. Dietmar Klarmann, Leiter Prozeßengineering im Bereich Militärflugzeuge bei EADS Deutschland, das Teil eines europäischen Luftfahrt-konsortiums ist, berichtet über positive Erfahrungen mit Team Syntegrity bei der Einführung neuer Produkte und im Rahmen einer Merger-Integration.

„Wir haben es jedes Mal geschafft, alle Punkte zu erfassen, auf die es ankommt. Dabei ging es nicht nur darum, möglichst viel Wissen zusammenzutragen. Am Ende hatten wirklich alle Teilnehmer die gleiche Basis und konnten sich mit dem Ergebnis identifizieren.“ Ein weiterer Vorteil: Das Thema wird abschließend behandelt, Klarmann: „Es kam kaum vor, daß dann noch im nachhinein neue Ideen zur Sache auftauchten.“ Zusammenarbeit lasse sich auf diese Weise besonders effektiv und effizient gestalten.

CHRISTINE KARY