

Ü1 Komplexität nicht vernichten!

Vorspann: Der einfachste und schnellste Weg, mit komplexen Fragestellungen umzugehen, ist, das Problem in überschaubare Einheiten aufzuteilen. Diese Reduktion von Komplexität führt aber oftmals zu Teillösungen mit problematischen Folgewirkungen für das System als Ganzes. Die Alternative zur Reduktion oder gar Vernichtung von Komplexität besteht darin, sie zu absorbieren. Ein neues Verfahren der angewandten Kybernetik kann dabei helfen.

Autor: Dr. Martin Pfiffner, Ausbilder und Lizenzgeber für Team Syntegrity®, geschäftsführender Partner Management Zentrum St. Gallen/Team Syntegrity®
martin.pfiffner@mzsg.ch

Ü2 Komplexität absorbieren?

Die Direktion des Bundesamtes kann wirklich stolz sein: Unter ihrem Dach sind die besten Fachspezialisten vereint - und es sind nicht nur Theoretiker. Die meisten der Angestellten bringen neben einer erfolgreichen akademischen Karriere auch jahrelange Praxiserfahrung mit. Die Jobs beim Bundesamt sind attraktiv - die Einflussmöglichkeiten und das Prestige groß. Und die Leute, die einen solchen Job erhalten, sind äußerst motiviert und engagiert für die Sache. Von ihrer Arbeit hängt viel ab, politisch, wirtschaftlich und wissenschaftlich. Das Bundesamt ist unterteilt in zwölf Fachabteilungen, die wiederum aus mehreren Sektionen bestehen. Jede Sektion ist auf ein Gebiet spezialisiert. Ganz ähnlich strukturiert sind die meisten Organisationen unserer Gesellschaft. Sie fassen die besten Spezialisten, die der Markt her gibt, in Organisationseinheiten zusammen, die dadurch präzise und äußerst produktiv arbeiten. Wir arbeiten im 21. Jahrhundert hoch spezialisiert. Dennoch scheint nur wenig Nachhaltiges zu gelingen? Die nobelsten Firmen gehen zugrunde, wie die jüngste Zeit gezeigt hat. Viele Non-Profit-Organisationen erfüllen nicht den Zweck, zu dem sie erschaffen wurden. Die Regierungen sind nicht in der Lage, die wesentlichsten Probleme zu lösen. Warum?

Das allen Organisationen gemeinsame Problem liegt in der **Komplexität des Umfeldes**, die sie zu bewältigen haben. Diese Komplexität hat gerade in den letzten

Jahrzehnten schneller zugenommen, als dass wir sie verstehen oder handhaben konnten. Die gängige Lösung für den Umgang mit zuviel Komplexität liegt in der zugleich einfachsten aller Lösungen: **Die Komplexität wird reduziert oder gar vernichtet**. Wodurch geschieht das?

- Die wirksamste Art von Komplexitätsvernichtung war seit jeher die schlichte **Ignoranz**. Sie funktioniert hervorragend, allerdings nicht ohne langfristige Schäden zu provozieren.
- Eine andere weit verbreitete Reaktion auf zu viel Komplexität ist die **Nutzung von Autorität oder Befehlsgewalt**, um in verfahrenen Situationen doch endlich eine Entscheidung herbeizuführen - oftmals wiederum mit negativen Seiteneffekten.
- Der erste Versuch besteht allerdings meistens darin, **das Problem in überschaubare Einheiten aufzuteilen**, solange bis die Teile einfach genug sind, respektive bis sie nur noch die Komplexität aufweisen, die man handhaben kann. Die Schwierigkeit liegt in diesem Fall darin, dass die Summe der Teile nicht unbedingt ein sinnvolles Ganzes ergibt. Wir wissen, dass ein System dann vorliegt, wenn das Ganze **etwas anderes** ist, als die Summe der Teile. Nur dann, wenn es uns gelingt, die Teile zu einem sinnvollen Ganzen zu integrieren, ist es auch **mehr** als die Summe der Teile. Sehr oft gelingt uns das nicht. Wir haben es in diesem Fall mit der **reduktionistischen Lösung** zu tun. Sie löst einen Teil des Problems; hoffentlich den wichtigsten Teil. Andere Teile werden jedoch nicht berücksichtigt, vergessen oder in Kauf genommen.

Diese Art von Lösungen wird durch die geschilderte Spezialisierung gefördert. Ein IT-Spezialist sieht in den Problemen der Welt in erster Linie eine Herausforderung für die IT. Oder wie es Watzlawick gesagt hat: **Wer einen Hammer hat, für den ist jedes Problem ein Nagel**. So auch in den Wissenschaften: Was nicht interessiert, wird ausgeblendet. Die Volkswirtschaftler beispielsweise vernichten Komplexität durch einen einfachen Trick. Sie präparieren aus dem System Volkswirtschaft den Teil heraus, der sie interessiert. Der Rest wird „eingefroren“. Der Trick heißt „**ceteris paribus**“, alle anderen Variablen werden konstant gehalten.

Management, im Unterschied zur Volks- oder auch Betriebswirtschaft, ist eine praktische Disziplin, die praktische Probleme zu lösen hat. Im Gegensatz zur Wissenschaft kann sie sich eine Ceteris-Paribus-Klausel nicht leisten. Sie muss integrieren, alle relevanten Faktoren und ihr dynamisches Zusammenspiel berücksichtigen. Sie kann Komplexität nicht vernichten, ohne damit unerwünschte Folgen zu provozieren: Entlassungen, Umweltschäden, Rechtsverfahren, sinkende Börsenkurse, et cetera. **Der deshalb bessere Weg für das Management liegt darin, die Komplexität des Umfeldes zu absorbieren** - sie aufzusaugen. Wie macht man das?

Die Grundlagenwissenschaft, die uns dazu den Weg zeigt, ist die **Kybernetik**: Sie lehrt uns, **dass man Komplexität mit Komplexität begegnen muss** (s. Kasten). Um gegen eine komplex spielende Fußballmannschaft gewinnen zu können, muss die eigene Mannschaft mindestens gleichviel Komplexität entwickeln. Je mehr Komplexität, desto größer die Handlungsvielfalt. Komplexität ist also nicht a priori etwas schlechtes oder bedrohendes. Sie wirkt auf beiden Seiten der Gleichung. Jedes höher entwickelte System, sei es ein Lebewesen oder ein produktives soziales System wie eine Gesellschaft, ist in der Lage, ein hohes Maß an Komplexität aufzubauen. Ohne das sind keine höheren Leistungen möglich. Bedrohend ist sie nur in dem Masse, wie wir die Komplexität des Umfeldes nicht absorbieren können. Es gibt dann **nur zwei Möglichkeiten: Die Komplexität des Umfeldes reduzieren, oder die eigenen Komplexität verstärken.**

Kasten **Das Grundgesetz der Kybernetik**

Komplexität ist messbar! Die Maßzahl für Komplexität ist die Varietät. Die Varietät eines Systems besagt, wie viele unterscheidbare Zustände es annehmen kann. Etwas Kompliziertes (wie zum Beispiel die Gebrauchsanleitung meiner neuen Videokamera) muss also noch lange nicht komplex sein und umgekehrt (wie zum Beispiel eine Klaviertastatur).

Das Naturgesetz für den Umgang mit Komplexität heißt "**Ashby's Law**", oder das **Gesetz der erforderlichen Varietät**, benannt nach dem britischen Kybernetiker **Ross Ashby: Nur Varietät kann Varietät absorbieren.** Dieses Gesetz hat für den

Manager die gleiche Bedeutung wie das Gravitationsgesetz für den Ingenieur oder für den Architekten. Dennoch ist es unter Managern relativ unbekannt, im Gegensatz zum Gravitationsgesetz. Es gilt aber leider auch dann, wenn man es nicht kennt. Die Varietät gleicht sich immer aus. Sie wird vernichtet oder absorbiert, mit unerwünschten oder erwünschten Folgewirkungen. Das Gleichgewicht Varietät A (Komplexität des Umfeldes) = Varietät B (Komplexität der Operation) pendelt sich immer ein - und sei es, indem die Kunden davon laufen, weil ihre Vorstellungen und Wünsche durch die Operation nicht ausreichend befriedigt werden.

[Kastenende](#)

Ü2 Wie baut man genügend Komplexität auf?

Es gibt mindestens zwei zielführende Wege, um genügend eigene Komplexität aufzubauen, damit die Komplexität von Problemstellungen absorbiert werden kann - damit wir sie managen können, statt sie vernichten zu müssen.

Der eine Weg entspricht dem Fußballbeispiel: Je besser und erfahrener die Spieler sind, desto größer ist ihre Handlungsvielfalt und damit die eigene Komplexität. Dies kommt dem spezialisierten Bundesamt entgegen, mit dem wir begonnen haben. Es stellt grundsätzlich nur erfahrene Fachleute an. **Komplexität entsteht durch die potenzielle Handlungsvielfalt der einzelnen Personen.** Sofern ein Fachspezialist alleine eine Problemstellung lösen kann, lässt man ihn am besten alleine und in Ruhe daran arbeiten. Die größten Leistungen dieser Welt, sei es in der Kunst, Politik oder in der Wissenschaft, sind schließlich immer von einzelnen Personen erbracht worden. Wir bezeichnen sie in diesen Fällen als Genies. Der Nachteil?

- Erstens kommen sie in unseren Organisationen selten vor. Neben ein paar herausragend intelligenten Personen und ein paar unterdurchschnittlich Gesegneten finden wir in den Organisationen vor allem ganz normale und durchschnittliche Menschen vor.
- Zweitens neigt der Spezialist zur Reduktion der Problemstellung auf sein Fachgebiet. Vielleicht wird das Symptom einer Problemstellung als erstes in einer einzelnen Facheinheit erkannt. Meistens richten sich die praktischen Probleme aber nicht nach unseren Kategorien der Arbeitsteilung - sie müssen fach- oder gar organisationsübergreifend angegangen werden. Von der BSE-

Problematik waren beispielsweise das Amt für Gesundheit, das Amt für Landwirtschaft und das Amt für Umwelt und etliche Organisationen der Privatwirtschaft betroffen. Nur gemeinsam waren sie in der Lage, die Probleme zu managen.

Damit kommen wir zum zweiten Weg der Komplexitätsverstärkung: **Komplexität entsteht durch die Integration des Wissens von Fachspezialisten.** Experten müssen mit Experten disziplinübergreifend arbeiten, und zwar so, dass **mehr als nur ein fachlicher Disput** entsteht.

Sobald eine Fragestellung eine gewisse Komplexität aufweist, wird üblicherweise fast reflexartig eine Arbeitsgruppe oder ein Projektteam eingesetzt - obwohl in vielen Fällen ein Spezialist im Alleingang ähnlich gute Resultate erzielen würde. Liegt die Komplexitätsschwelle höher, genügt aber dann oftmals auch das kleine Team mit bis zu sieben Personen nicht mehr. Es ist zwar produktiv, aber zu klein, um über genügend Perspektive zu verfügen und damit genügend Komplexität aufzubauen. Wenn mehrere Teams modulartig auf einzelne Teile der Problemstellung angesetzt werden, stellt dies wieder eine Reduktion der Komplexität der Fragestellung dar, die zwar funktioniert, aber wiederum auf der falschen Seite der Gleichung ansetzt. Spezialisierung bedeutet Integrations- und Koordinationsbedarf der Teillösungen. Große Gremien hingegen verfügen zwar über ausreichend Perspektive, das notwendige Wissen und die Integrations- und Koordinationskraft, sind aber meistens äußerst unproduktiv und wenig wirksam. Das Wissen der Spezialisten wird durch die übliche Prozessart von Konferenzen nicht wirklich genutzt und in eine nachhaltige Lösung integriert.

Es stellt sich also die Frage, auf welcher Basis Spezialisten unterschiedlichster Couleur disziplinübergreifend, ganzheitlich und produktiv Lösungen entwickeln können. Wenn die Lösung genügend Komplexität enthalten soll, dann darf sie nicht einen Kompromiss oder einen Konsens im Sinne des kleinsten gemeinsamen Nenners darstellen. Es kommt nicht auf die Zahl unter dem Bruchstrich, sondern auf den Zähler über dem Bruchstrich an: **Der größte gemeinsame Faktor muss erzielt werden.**

Ü2 Wenn mehrere Gehirne wie ein Gehirn zusammenarbeiten

Sobald mehr als neun Personen gemeinsam und gleichzeitig eine Fragestellung behandeln, ist eine wissenschaftliche Grundlage der Integration des Wissens notwendig. Sonst werden nur die Personen gehört, die am lautesten schreien. Die Lösung komplexer Fragestellungen setzt also einen komplexen Prozess voraus - mit einfachen Prozessen kommt man zu einfachen Lösungen. Das heißt nicht, dass der Prozess kompliziert sein muss! Im Gegenteil, er kann sehr einfach sein, und dennoch hohe Komplexität aufbauen.

Stafford Beer (s. Kasten) hat in den neunziger Jahren einen Prozess entwickelt, der genau das leistet. Er ist einfach durchzuführen, baut aber eine immense Komplexität und damit eine immense Kapazität zur Problemlösung auf. Interessanterweise fand Beer die Antwort auf die Frage, wie man Einzelteile so zu einem robusten Ganzen zusammenfügen kann, dass dies mit maximaler Effizienz und Effektivität geschieht, in der Natur. Die **Bauweise der Natur** wurde in einem Jahrmillionen dauernden Trial-and-Error-Prozess entwickelt und perfektioniert. Das dabei entwickelte Bauprinzip ist der **60-Grad-Winkel**. Kleinste Lebewesen, wie zum Beispiel die Radiolare (Kieselalgen), sind nach diesem Prinzip gebaut. Wir finden es in Molekülstrukturen ebenso wieder wie in Geweben. Ein bekannter Zeitgenosse von Beer war R. Buckminster Fuller. Fuller hat dasselbe Prinzip für effizientes Design verwendet. Er hat mit einem Minimum an Material riesige und äußerst robuste geodätische Dome (Kuppelbauten) gebaut, indem er Stangen zu gleichseitigen Dreiecken zusammenfügte. Beer hingegen interessierte die Anwendung des Prinzips auf menschliche Kommunikation und Zusammenarbeit. Er hat eine **dreidimensionale Kommunikationsarchitektur** entwickelt, die die Produktivität und Wirksamkeit kleiner Gruppen mit der Integrationskraft großer Gremien verbindet.

Kasten **Stafford Beer**

Der letzten Sommer verstorbene Begründer der Management-Kybernetik Prof. Dsc. Dr. hc mult. Stafford Beer hat in seinem Leben zehn Bücher und über 200 Artikel veröffentlicht. Neben seinen wissenschaftlichen Erfolgen zeichnete er sich durch tiefgehende Praxiserfahrung aus. Er hat Regierungen, wie auch mittelständische und

größte Organisationen beraten und hat selbst jahrelang in der Industrie gearbeitet. Das im deutschsprachigen Raum bekannt gewordene St. Galler Management Modell und der St. Galler Ansatz der Systemorientierten Managementlehre stützt sich wesentlich auf seine Entdeckungen und Modelle. 1994 hat er sein letztes Buch „Beyond Dispute“ veröffentlicht, in dem er die revolutionäre Methode Team Syntegrity vorstellt.

Kastenende

Für eine **maximale Integration des Wissens** hat er das größte regelmäßige Polyeder, das Ikosaeder, der Arbeitsstruktur zugrunde gelegt. In dieser Struktur symbolisieren die Kanten die einzelnen Personen. Die Eckpunkte symbolisieren die Themen, die diese Personen behandeln (s. Abb. 1).



Abb.1: Eine dreidimensionale Kommunikationsstruktur

Diese Arbeitsstruktur stellt die **maximale Vernetzung aller Personen** - ausgedrückt in den sogenannten Bavelas-Maßeinheiten - sicher. Das Potenzial von $n(n-1)$ möglichen Beziehungen unter allen Teilnehmenden wird mit maximalem Wirkungsgrad ausgeschöpft. Dadurch profitiert jeder Teilnehmende vom Wissen und den Erfahrungen aller anderen. Gleichzeitig **minimiert die Struktur die Informationsdistanz zwischen den zwölf Themen** (Eckpunkten), die von den Teilnehmenden diskutiert werden. Die zwölf Teilthemen sollen zusammen eine Antwort auf die Eröffnungsfrage darstellen. Dazu müssen sie koordiniert werden. Informationen fließen über die Personen in einem nach kybernetischen Regeln gestalteten Prozess selbstregulierend von Thema zu Thema. Damit fügen sich die

Themen wie Puzzlebausteine zu einem Gesamtbild zusammen. Die zwölf Teilthemen werden selbstregulierend koordiniert. Das Wissen jedes Teilnehmenden wird für alle Themen genutzt. Damit könnte man auch sagen, dass nun 30 Gehirne durch die Struktur so zusammengeschaltet werden, dass sie wie ein einziges Gehirn arbeiten. Die Empirie hat den praktischen Nachweis für die mathematisch hergeleitete Behauptung geliefert, dass nach drei Meetingsequenzen (Iterationen) 90 Prozent der problemlösungsrelevanten Information über alle Teilnehmenden hinweg verteilt sind [4]. Mit anderen Worten: Mit zunehmender Dauer entsteht **zunehmende Homogenität der Information** - nicht durch Kompromisse oder den oberflächlichen Konsens, sondern durch echte Integration von Wissen. Das Resultat ist eine von allen getragene, gemeinsame Sichtweise. Es ist die Lösung der Fragestellung, in die das beste Wissen aller Beteiligten mit allen unterschiedlichen Spezialisierungen und Perspektiven eingeflossen ist. Das Commitment für die Umsetzung des erarbeiteten Aktionsplans ist zudem sehr groß.

Ü2 Das Verfahren

Das Bundesamt stand vor zwei Fragen, die beide nur fachabteilungsübergreifend gelöst werden konnten: Die Definition gemeinsamer Kriterien zur Priorisierung von Projekten und Aktivitäten vor dem Hintergrund der Zunahme an Aufgaben und Kürzung von Budgets, sowie die Aktualisierung des Mission-Statements und der Amtsstrategie. Beides Fragen, die eine genügend hohe Komplexität aufweisen, so dass sie nicht von einem kleinen Projektteam beantwortet werden können. Man entschied sich also, die Fragen mit Team Syntegrity® in zwei sogenannte Syntegrationen® innerhalb von jeweils drei Tagen zu klären. - Das Wort Syntegrity setzt sich aus den Bestandteilen **Synergie und Integration** zusammen. Es vermittelt die Idee, dass durch die Struktur und das Zusammenwirken einzelner Elemente eine Gesamtheit entsteht, die Synergieeffekte entwickeln und nutzen kann.

Der erste Schritt bestand darin, für jede der beiden Fragen eine **Eröffnungsfrage** zu formulieren, die mit der Syntegration beantwortet werden sollte. Sie grenzt das Generalthema ein und muss deshalb präzise durchdacht und formuliert werden. Der zweite Schritt galt der Überlegung, welche Personen das sogenannte **InfoSet** ausmachen sollen - wer also bei der Syntegration mitarbeiten sollte weil man sein

Fachwissen und seine Perspektive zur Beantwortung der Frage benötigte oder weil sein Commitment für die Umsetzung der Resultate notwendig war? Im ersteren Fall wurden 32, im zweiten Fall 42 Teilnehmende ausgesucht und eingeladen. Sie setzten sich zusammen aus der Direktion, allen Fachabteilungsleitern und ihren Stellvertretern, sowie ausgesuchten Sektions- und Stabsleitern.

Zwei Monate später hat man sich zum Start der ersten der beiden Syntegrationen getroffen. In der Phase I am ersten Halbtage haben die Teilnehmenden nach einem präzise durchdachten Ablauf festgelegt, über welche **zwölf Themen** sie reden wollen, damit die Eröffnungsfrage beantwortet werden kann. Das Vorgehen dazu, durch das die Effektivität der Syntegration bestimmt wird, besteht aus einem trichterförmigen Prozess, der mit 200 bis 300 Statements zur Eröffnungsfrage beginnt, welche dann in einem sogenannten Marktplatz aggregiert und in einem nächsten Schritt zu den wichtigsten zwölf Themen konsolidiert werden. Da man am Mittag begonnen hatte standen abends um sieben die zwölf Themen als Sprungbrett in die inhaltlichen Diskussionen fest.

Am nächsten Morgen fand man sich wieder im Plenum zusammen, um mit der Phase II zu beginnen. Am Vorabend hatte jeder Teilnehmende die zwölf Themen noch in eine persönliche Reihenfolge gebracht. Kriterium dazu war die Frage, zu welchen Themen man persönlich mehr beitragen konnte als zu anderen. Über Nacht hatte das Logistikteam mit einem Algorithmus das **System konfiguriert**, so dass die zwölf Themen den Eckpunkten und die Personen den Kanten/Stäben zugeordnet wurden. Jeder Teilnehmende hat nun einen Navigations-Batch erhalten, der ihm sagte, bei welchen Themen er in welcher Rolle wo und zu welcher Zeit erscheinen musste. Jeder Teilnehmende ist bei zwei Themen **Mitglied**, bei zwei weiteren Themen **Kritiker** und bei vier weiteren Themen **Beobachter**. Damit werden acht von zwölf Themen direkt und persönlich mitverfolgt. Dies entspricht der Valenz von maximal sieben plus/minus zwei Dingen, die man gleichzeitig im Bewusstsein halten kann. Die Themenerarbeitung fand in jeweils drei Meetings à einer Stunde statt. In einem **ersten Durchlauf**, der einen Tag dauerte, hat jedes Team sein Thema ein erstes Mal diskutiert und ein sogenanntes **Zwischenstatement** verfasst. Jedes Zwischenstatement wurde von den Moderatoren abgetippt und von der Logistik an

alle Teilnehmenden verteilt. Jeder Teilnehmende hatte damit Echtzeitinformation über die Entwicklungen aller Themen. Der **zweite Durchlauf** wurde nach dem gleichen Muster am nächsten Morgen gestartet, der **dritte Durchlauf** am letzten Tag, wobei dann anstatt eines Zwischenstatements ein **Schlussstatement** pro Team vorlag.

Bei einer Syntegration mit 30 Personen treiben jeweils fünf Personen das Thema als Teammitglieder voran (s. Abb. 2).



Abb. 2: Das Thema Orange wird von fünf Personen bearbeitet

Sie werden durch fünf Kritiker verstärkt, die pro Sitzung zweimal fünf Minuten Redezeit haben, in der sie das Team auf Stärken und Schwächen hinweisen. Die Kritiker sitzen in der zweiten Reihe (s. Abb. 3).



Abb. 3: Die fünf Kritiker des Themas Orange sitzen in der zweiten Reihe

Pro Durchlauf werden jeweils zwei Themen simultan bearbeitet (s. Abb. 4).



Abb. 4: Immer zwei Themen werden simultan bearbeitet. Neben jeweils zehn Mitgliedern und zehn Kritikern (orange und braun) spielen zehn Personen die Rolle des Beobachters (grau dargestellt)

Die noch nicht als Mitglied oder Kritiker beschäftigten zehn Personen nehmen die Rolle des Beobachters wahr (s. Abb. 5).



Abb. 5: Die Beobachter sind zusätzliche Informationsvernetzer

Beobachter dürfen sich in einer Sitzung nicht äußern. Sie können als zusätzliche Informationsvernetzer gesehen werden, indem sie Informationen von einer Gruppe in die Gruppen mitnehmen, in denen sie selbst Mitglied oder Kritiker sind. Nach einer viertelstündigen Pause starten die nächsten beiden Themen (immer die gegenüberliegenden in der Struktur), und jeder Teilnehmende ist in einer neuen Rolle in ein neues Thema involviert.

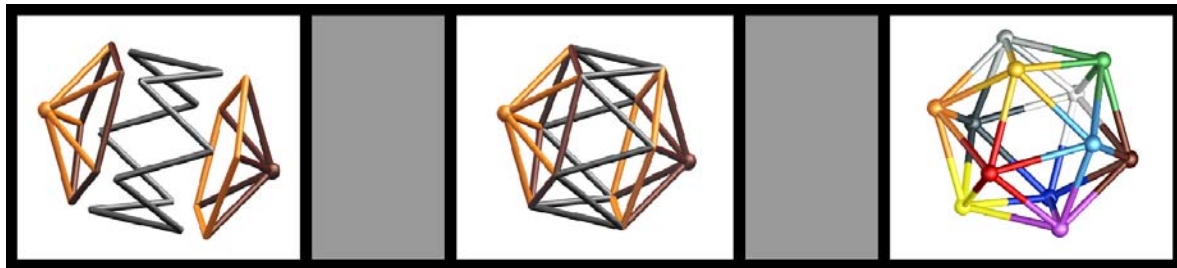


Abb. 6: Was für die Themen Orange und Braun gilt, gilt für alle Themen

Die Abbildung 6 zeigt das Fazit: Alle Themen werden rotierend bearbeitet. Die Information, die in einem Thema generiert wird, fließt über das Kurzzeitgedächtnis der Mitglieder in die Themen ein, in denen sie eine andere Rolle ausüben. Da jeder Teilnehmende bei zwei Themen Mitglied und bei sechs weiteren Themen Kritiker oder Beobachter ist, entsteht eine immense Redundanz an Information. Die Teilnehmenden erleben das anhand des Effektes, den Beer „**Reverberation**“ genannt hat. Der Ausdruck kann vielleicht annähernd mit „**Echoeffekt**“ übersetzt werden: Eine Information, zum Beispiel eine gute Idee, die von irgendjemandem in irgendein Thema eingebracht wird, wird von vielen Personen gehört und durch diese in andere Themen mitgenommen. So kann es sein, dass einem die eigenen Ideen in Kürze von anderen Teilnehmenden her wieder entgegenkommen. Wer am Morgen in der Gruppe Rot einen Witz erzählt, bekommt ihn garantiert am Nachmittag von vielen anderen Leuten als das Neueste wieder zurück erzählt. So beginnt Information in der dreidimensionalen Struktur zu fließen. Ideen scheinen sich von selbst den Platz zu suchen, wo sie etwas beitragen können. Die Themen werden wie von Geisterhand koordiniert (vgl. Abb. 7).

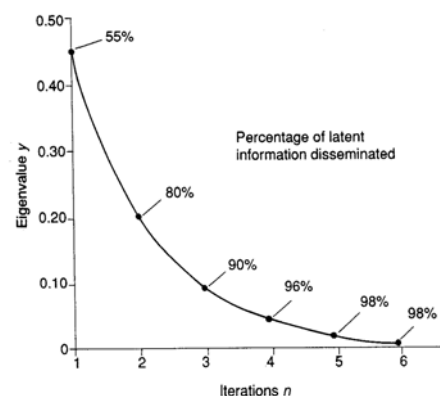
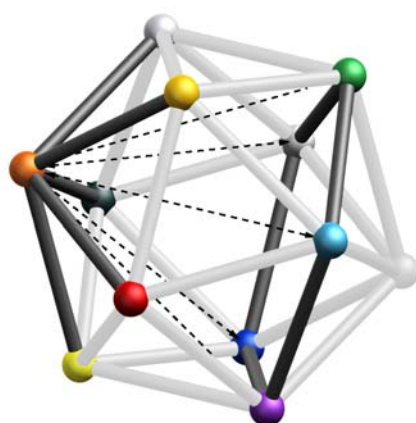


Abb. 7: Informationsvernetzung und Integration des Wissens

Das **Resultat** war in unserem Beispiel eine Reihe von 16 gewichteten Kriterien, nach denen man im Amt in Zukunft die Projekte und Aktivitäten priorisieren wollte. Jedes neue größere Projekt wurde in der Folge nach diesen 16 Kriterien getestet und eingestuft. Für die effektive Priorisierung war es wichtig, dass alle Schlüsselpersonen einen tragfähigen Konsens zu diesen Kriterien entwickelt hatten. Das Commitment, Aktivitäten nach diesen Kriterien effektiv zurückzustufen war groß. Im zweiten Fall bestand das Resultat aus den zwölf Handlungsfeldern, die man als Erfolgsfaktoren für die Amtstrategie erkannt hatte. Die Handlungsfelder waren dabei so ausformuliert und koordiniert, dass man sie innerhalb einer Woche in ein aktuelles Mission-Statement und in eine aktuelle Amtsstrategie zusammenfassen konnte. Vielleicht das noch wichtigere Resultat bestand aber auch darin, dass die Schlüsselpersonen des Amtes in nur drei Tagen zu den wesentlichsten Themen des Amtes einen **gemeinsame Sichtweise und Sprache** entwickelt hatten. Sie verstanden nun wieder, warum der Kollege als gesunder und am Wohlergehen des Amtes interessierter Mensch dazu kam, die Welt mit ganz anderen Augen zu sehen.

Literatur

- [1] *Beer, Stafford: Decision and Control. The meaning of Operational Research and Management Cybernetics; Wiley; 1995.*
- [2] *Beer; Stafford: Heart of Enterprise; Wiley; 1975.*
- [3] *Beer, Stafford: Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity; Wiley; 1994.*
- [4] *Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme; Bern: Paul Haupt; 2001.*