



# Team Syntegrity

## Der kybernetische Weg zur Willensbildung in Organisationen

### 1. Was ist Team Syntegrity?

Team Syntegrity ist ein Management-Werkzeug, das 1991 vom Erfinder der Management-Kybernetik Prof. Stafford Beer entwickelt wurde. Es handelt sich um einen nach kybernetischen Grundsätzen strukturierten Prozess zur Entscheidungs- und Konsensfindung, der den Wirkungsgrad im Austausch von Information und in der Integration unterschiedlicher Sichtweisen maximiert. Unterschiedliche Perspektiven finden in kurzer Zeit zur bestmöglichen Lösung einer Fragestellung zusammen. Eine Syntegration bewirkt Engagement bei den Beteiligten, ihr Wissen einzubringen und Commitment, die Resultate umzusetzen.

### 2. Anwendungsbeispiele

Team Syntegrity ist dann das richtige Werkzeug, wenn es darum geht, eine Vielzahl von Personen mit unterschiedlichem Wissen, Ansichten und Interessen auf eine Fragestellung zu fokussieren. Häufige Anwendungen sind:

- Integration von Organisationseinheiten (z.B. Post-Merger Integration oder Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften)
- Erarbeitung von Innovationen oder strategischen Optionen
- Entscheidungsfindung und Willensbildung in komplexen Fragestellungen
- Konsensbildung und Herstellen von Commitment für Veränderungen
- Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch
- Projektmanagement (Kick-Offs, Koordination oder Lessons Learnt)
- Teambildung und Konfliktlösung

Team Syntegrity stellt eine synergistische Kommunikations-Struktur zur Verfügung, die die Effizienz im Austauschprozess der Teilnehmenden sicherstellt. Die Integration verschiedener Ansichten und das Entstehen einer gemeinsamen Sichtweise und eines tragfähigen Konsenses geschieht selbstorganisierend und -koordinierend durch die Kommunikationsstruktur.

### 3. Resultate einer Syntegration

- Eine umfassende und sauber dokumentierte Antwort auf eine formulierte Ausgangsfrage, in die die ganze Breite des Wissen und der Erfahrung aller Beteiligten eingeflossen ist. Jede Syntegration produziert ein schriftliches Resultat (z.B. in Form abgestimmter Massnahmenpläne) als Antwort auf eine konkrete Fragestellung.
- Gegenseitiges Lernen und Verstehen aller Beteiligten. Lernen erfolgt aktionsorientiert und in erster Linie in die Breite. Das Generalistenwissen wird gefördert. Nach einer Syntegration sind über 90% der relevanten Informationen über alle Teilnehmer hinweg verteilt (Studie Universität St. Gallen 1993).
- Ein starkes Commitment und eine breite Unterstützung der Teilnehmer für die erarbeiteten Resultate und damit die Basis für die Umsetzung.
- Die Beteiligten werden angeregt, über ihre üblichen Denkmuster hinauszugehen und Sichtweisen von Kollegen zu verstehen. Im Prozess der Entscheidungsfindung und Willensbildung entsteht eine gemeinsame und abgestimmte Sichtweise.
- Die Beteiligten schaffen persönliche Kontakte und Verbindungen über organisatorische und disziplinäre Grenzen hinweg, die über den Event hinaus andauern.

### 4. Wie läuft eine Syntegration ab?

Ausgangspunkt ist eine vom Auftraggeber formulierte Fragestellung. Die Teilnehmer selbst legen die zwölf wichtigsten zu diskutierenden Aspekte zur Beantwortung der Frage fest. Anschliessend findet eine Abfolge von Meetings nach einem kybernetisch gestalteten Muster statt, in denen die Teilnehmer verschiedene Rollen einnehmen (Teilnehmer, Kritiker, Beobachter). Der Prozess stellt sicher, dass sich Engagement in konstruktiver Zusammenarbeit auswirkt und dass die Aufmerksamkeit aller Beteiligten bis zum Schluss auf höchstem Niveau bleibt.

Moderatoren und ein Logistikteam übernehmen sämtliche Protokollierungsarbeiten der erzielten Teilresultate aus den Team Meetings und spielen diese unmittelbar dem Team und der Gesamtgruppe zu. Sie ermöglichen damit den Teilnehmenden einen maximalen Freiraum für Denkarbeit.

Jeder Teilnehmer hat die gleiche Möglichkeit, die Resultate aller 12 Aspekte zu beeinflussen und nimmt dennoch eine einzigartige Position im Prozess ein, die seine Stärken zur Wirkung bringt.

Eine Syntegration wird als konzentrierter Event (in Klausur) durchgeführt, der zwischen 2,5 und 3,5 Tagen dauert und 18-36 Personen integriert.

