

Syntegration: Big Change meistern

Die neue Sozialtechnologie für die Transformation von Organisationen

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik, 2016

In einer von uns aktuell durchgeführten Studie zur „Grossen Transformation 21“ sagen Top-Führungskräfte erstmals einhellig: ***Die derzeitigen Herausforderungen des tiefgreifenden Wandels können mit herkömmlichen Mitteln nicht mehr gemeistert werden.*** Das ist neu.¹ Bis vor kurzem waren die Meinungen dazu sehr verschieden. Das hat sich radikal geändert.

Was sind die herkömmlichen Mittel für das Changemanagement? Bisher galten Teamarbeit, Workshops, Meetings, Managementkonferenzen, interne Kommunikationskaskaden und konventionelle Weiterbildung sowie die üblichen Re-Organisationen als Mittel der Wahl, um Change zu bewältigen. Diese bisherigen Change-Methoden erweisen sich jedoch für den tiefgreifenden Wandel von heute als zu schwach und zu langsam.

Warum funktioniert das plötzlich nicht mehr? Weil mit diesen Methoden Komplexität nicht gemeistert werden kann. Weil zu wenige Personen gleichzeitig kooperieren können, weil sie es nicht auf Augenhöhe tun können, weil sie ihr Wissen nicht genügend vernetzen können; weil Intelligenz in den Organisationen blockiert bleibt, weil man die Organisations-Silos damit nicht durchdringen kann; weil paralysierte Strukturen die Anpassungsfähigkeit ruinieren; weil die Kommunikationsformate one-way sind; und weil man damit Menschen nicht mehr erreicht. Kurz: Weil diese herkömmlichen Mittel noch aus einer alten Welt stammen. Wegen der immensen Komplexität der heutigen Welt funktioniert vieles immer weniger – neue Herausforderungen erfordern neue Methoden. Deshalb haben wir eine Sozialmethodik entwickelt, die das Funktionieren der Organisationen in der heutigen Welt sicherstellt.

Entstehung und wissenschaftliche Basis der Syntegrationsverfahren

Das Wort „Syntegration“ ist eine Kombination aus „Synergie“ und „Integration.“ Es steht für Kooperieren, Orchestrieren, Synchronisieren, Vernetzen und Zusammenwirken. „Syntegration“ bezeichnet eine neue Klasse von Verfahren für das Meistern von Komplexität, Dynamik und Vernetzung. Diese sozialen Innovationen haben wir seit Mitte der 1990er Jahre erfolgreich entwickelt, getestet und praktisch angewandt. In ihrer heute hochentwickelten Form übertreffen die Syntegrationsprozesse bisherige Change-Methoden an Wirkkraft und Geschwindigkeit um zweistellige Faktoren. Was mit herkömmlichen Verfahren Monate dauert, gelingt mit Syntegration in Tagen mit einer weit stärkeren Lösungskraft. Grundlage dafür sind unsere Erkenntnisse über das Funktionieren komplexer Systeme aus mehr als 30-jähriger Forschung und Entwicklung von Organisations- und Managementsystemen.² Die wissenschaftliche Basis bilden die Komplexitätswissenschaften. Dazu gehören Systemtheorie, Kybernetik und Bionik, Informations- und Kommunikationstheorie, Algorithmik, Heuristik sowie die Vernetzungs-Geometrie.

¹ Studie 2016 „Herausforderungen Grosse Transformation21. Von der Alten Welt zu einer Neuen Welt“. Perzeption und Umgang mit transformationalem Wandel durch Top Executives. Ein Forschungsprojekt des Malik Institute.

² Malik, F.: *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern 2013.

A. Was leistet die Syntegrationsmethodik?

Die **Syntegrationsverfahren** sind eine wirksame **Sozialtechnologie für Change und Innovation**. Sie sind neue, exponentiell skalierbare Hochleistungsverfahren für das Meistern von komplexen Herausforderungen und für das Lösen von vernetzten Problemen in allen Organisationsarten. Im Vergleich mit herkömmlichen Methoden sind Syntegrationsverfahren um bis zu 80-mal effektiver und reduzieren die Lösungszeit um bis zu 90%.

Eine typische Standardsyntegration dauert 4 Tage, vernetzt das Wissen von bis zu 40 Schlüssel-Personen und ermöglicht das optimale Lösen von bis zu 12 verknüpften Teilthemen. Ihre hohe Leistungsfähigkeit wird ermöglicht durch Selbstregulierung und Selbstorganisation, die bis in die Kapillaren einer Organisation reichen. Darüber hinaus führen die Syntegrationsverfahren zu einer Steigerung von Umsetzungskraft, -geschwindigkeit und -qualität.

Am Ende der Syntegration liegen folgende **Ergebnisse** vor:

1. **Lösungen für das Generalthema** in den **notwendigen und vernetzten Teilthemen** einschliesslich der für die Umsetzung erforderlichen **Ziele und Massnahmen**.
2. Eine messbare **Verbesserung der Unternehmenskultur**, die durch die Anwendung der Syntegrationsverfahren noch während der Durchführung eintritt.
3. Die umfassende **Diagnose der vorhandenen Managementsysteme** nach der ganzheitlichen Malik-Methode sowie das erforderliche **Sollkonzept** mit Zielen und Massnahmen.
4. Eine **Startrampe für die vernetzte Umsetzung** der erarbeiteten Lösungen, die dafür notwendigen Steuerungssysteme und die **Implementierung der organisationsweiten Transformation Control** zur Beschleunigung und Lenkungspräzision.

B. Der Quantensprung in der Umsetzung

Mit Syntegrationen finden Menschen innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen. Deshalb braucht man auch innovative Umsetzungsverfahren. Die Syntegrationsmethodik erlaubt es erstmals, die Leistungsfähigkeit und Mängel von bestehenden Führungssystemen und Führungsprozessen simultan und ganzheitlich vernetzt zu diagnostizieren, und zwar explizit für die steigende Komplexität und Dynamik. Denn gerade in dieser Hinsicht haben die Führungssysteme in Organisationen die grössten Mängel.

Diese Diagnosen verlaufen parallel zu den syntegrativen Lösungsprozessen auf der Sach- und Kulturbene. Sie umfassen alle nötigen Elemente eines komplexitätstauglichen General Management Systems. Dazu gehören die Governance- und Navigationssysteme, Corporate Mission und Policy, Strategie, Struktur und Kultur, Leadership sowie Management Effektivität und Effizienz.³

³ Malik, F., Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren, 2013.
 Malik, F., Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt, 2013.
 Malik, F., Navigieren in Zeiten des Umbruchs: Die Welt neu denken und gestalten, 2015.

Zu den Umsetzungsinstrumenten gehören Neuerungen wie das **Malik Transformation Control** für Steuerung der Vernetzungen sowie die Einführung von **Effektivitätstechnologien** und eine wirksame **Implementierung**. Es befähigt die Systeme einer Organisation dazu richtig zu funktionieren, unter anderem durch Selbstregulierung und Selbstorganisation.

Für das Gelingen einer echten und grundlegenden Transformation zählt die Fähigkeit Vieler, das nötige Wissen zu besseren Lösungen zu vernetzen und diese zu implementieren. Dies bewirken die Syntegrationsverfahren. Es ist aber weiterhin die **kritische Leadership-Aufgabe** von Einzelpersonen an der Spitze und von Top Governance Gremien, die richtigen Herausforderungen zu identifizieren und die richtigen Personenkollektive für deren Lösung zu bestimmen. Vor allem müssen diese den Menschen in den Organisationen die richtigen Instrumente für das Nutzen von Komplexität verfügbar machen, die **richtigen Issues selektieren** und die Organisation früh genug auf den **Operationsmodus „Change“** vorbereiten. Dazu gehören **klare Sicht**, eine **realistische Lagebeurteilung** und **persönlicher Mut**. Richtiges und gutes Management schliesst verantwortliche Leadership und Governance mit ein.

C. Unabhängig vom Inhalt einer Herausforderung

Syntegrationsanwendungen haben den grossen Vorteil, dass sie von den konkreten Inhalten der Sachebene einer Herausforderung unabhängig sind. D. h. es ist für die Anwendung methodisch nicht entscheidend, ob es um Kostenprobleme geht, um Strategiefragen, Organisationsänderungen, Markterschliessung, IT-Projekte, um Produktinnovationen oder um die Unternehmenskultur.

Für die Anwendung der Syntegrationsverfahren ist entscheidend, ob die Herausforderungen komplex oder einfach sind, ob sie stark vernetzt sind oder für sich allein bearbeitet werden können, und ob sie sich selbst rasch verändern oder ob sie relativ statisch bleiben. Denn die inhaltlich-fachlichen Anforderungen im engeren Sinne werden durch die richtige Auswahl der Teilnehmer gewährleistet.

D. Überlegene Lösungskraft für komplexe Fragen

Wie müssen Organisationen also funktionieren, wenn die Hochleistungsnetze der globalen Gesellschaft sich ständig neu und immer schneller konfigurierende Systeme sind? Für richtige und schnelle Lösungen reichen kleine Teams immer weniger. Man braucht immer öfter eine grosse Zahl von Fachleuten und Führungskräften und die Vernetzung ihres Wissens, ihrer Erfahrung und Intelligenz. Die besten Lösungen entstehen dann, wenn solche Herausforderungen von den relevanten Wissens- und Entscheidungsträgern ganzheitlich, kollektiv, kooperativ auf Augenhöhe, simultan und vernetzend behandelt werden.

Komplexe Herausforderungen erfordern meist auch immer schnellere Lösungen. Denn bis man mit den bisherigen Mitteln eine Lösung findet, hat sich die Situation oft schon wieder verändert. Man läuft dem Wandel hinterher statt diesem voraus zu sein. Ein Grundgesetz erfolgreicher Transformation lautet: *Be ahead of change*. Wandel selbst herbeiführen statt andere zu imitieren, ist eine der wirksamsten Strategien.

E. Parallele statt sequentielle Wirkungen auf vielen Lösungsebenen

Die durchschlagende Kraft der Syntegrationsverfahren resultiert auch daraus, dass sie auf drei Organisationsebenen gleichzeitig wirken: Auf der Sachebene der Organisation, auf der Ebene der Organisationskultur sowie auf der Managementebene.

Auf der Sachebene erarbeiten die Teilnehmenden optimale inhaltliche Lösungen. Auf der Kulturebene werden Werte und Interessen harmonisiert und soziale Energien freigesetzt. Konflikte lösen sich häufig auf, und bisherige Widerstände werden zu treibenden Kräften für Wandel und Innovation. Es entstehen sowohl persönliches Commitment als auch ein starkes Wir-Gefühl. Die kooperative Arbeit an Lösungen schafft eine Kultur der gemeinsamen Stärke und des gegenseitigen Vertrauens. Über alle Ebenen entsteht statt Minimalkompromissen mit versteckten Interessen und Vorbehalten der Maximalkonsens für die Lösungen und ihre breit unterstützte Umsetzung.

F. Prozessualer Ablauf

Die Anwendung der Syntegrationsverfahren folgt einem innovativen Protokoll nach dem Steuerungsprinzip: „Organisiere ein komplexes System so, dass es sich weitgehend selbst regulieren kann“. Syntegrations-technologie macht aus kreativen und dynamischen sozialen Prozessen effektive, effiziente und störungsfrei funktionierenden Lösungsverfahren. Unter anderem **regeln** vermaschte Feedbacksysteme **das Zusammenwirken von mehr als 20 verschiedenen dynamisch vernetzten Kommunikationsprozessen**. Dies führt zu hoher Geschwindigkeit und überlegener Funktionskraft. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfahren hierarchiefreies Kooperieren und intelligenzverstärkende Vernetzung – ohne dass sie dies bewusst vorab „erlernen“ müssen. Die Lösungsfindung führt parallel zu einer Professionalisierung des vernetzten Arbeitens und vernetzender Kommunikation.

Die wichtigsten Schritte des **Transformationsprogramms**:

1. **Bestimmung des zu lösenden Generalthemas.** In der Regel ist das die komplexeste und dringlichste Herausforderung der Organisation als Ganzes oder ihrer wesentlichen Subsysteme.
2. **Formulierung des Generalthemas** als aktionsleitende Frage nach dem Muster: „*Was müssen wir tun, damit ...?*“. Diese Frage ist der **Navigationszielpunkt** für den Prozess und der **Masstab für die Lösungen**.
3. **Auswahl der Teilnehmenden** nach zwei Basiskriterien: Erstens, die Bedeutung von Personen wegen ihres Fachwissens und zweitens, die Bedeutung von Personen für die Unternehmenskultur. Die Standardanwendung der Syntegrationsmethode dauert 4 Tage. Die Anzahl der Teilnehmer liegt zwischen 30 und 40 Schlüsselpersonen.
4. **Sicherung des syntegrativen Kernprozesses.**
5. **Befähigung der Beteiligten** zur Erkennung neuer Lösungen mit innovativen Navigationsinstrumenten.
6. **Einführung von Effektivitätstechnologien.**
7. **Aktivierung der Lösungsimplementierung und Transformation Control** für vernetzte Umsetzung, Beschleunigung und Steuerungspräzision.

G. Organisationsweite Beschleunigung und Lösungsverstärkung

Syntegeationen sind exponentiell skalierbar. Ihre volle Kraft und Geschwindigkeit entfalten sie dann, wenn sie breitflächig und simultan auf mehrere Herausforderungen gleichzeitig oder in rascher Folge angewandt werden. Im Idealfall werden sie zum organisationsinternen Know-How und zur ständig verfügbaren Sozialtechnik. Um dies zu ermöglichen, haben wir eine organisationsinterne Befähigungsmethode entwickelt. Syntegeationen können so zur eigenen Standardmethode werden, die man genauso selbstverständlich anwendet wie bisher Teamsitzungen und Workshops – jedoch auf einer höheren Ebene von Komplexität, Effektivität und Tempo. Ob im Einzelfall angewandt oder für die dringend benötigte Dynamik breitflächig – die Syntegeationsverfahren mit Umsetzungs- und Transformation Control bringen erstmals **komplexitätsgerechte Funktionalität, Partizipation, Vernetzung, Synchronizität, Tempo** – und vor allem das für Big Change notwendige **Momentum** und den entscheidenden **Auftriebsimpuls** in die Gesamtorganisation.

Weitere Informationen zu Transformation & Big Change

Malik Institute für Komplexitätsmanagement,
Governance und Leadership
info@malik-management.com