

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Hochschule für angewandte Psychologie

Master-Thesis

MAS in Corporate Development

Potential der Synergetik zur Bearbeitung interdisziplinärer Konflikte im Gesundheitswesen

Autor:

Hans Rivar, Guntenstutz 5, 3654 Gunten

Mail: hrivar@bluewin.ch

Begleiter:

Prof. Dr. Jürg Schneider

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Wirtschaft

Institut für Nonprofit- und Public Management

Gunten, im Mai 2010

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben:

- Meinen Kommilitonen in den Interaktionsmeetings mit dem begleitenden Dozenten Michael Dick.
- Wolfgang Eberling für die Beratung im Bereich des Synergetischen Prozessmanagements, der Anwendung der Systemspielmethode und dem Systemmonitoring sowie der Synergetik-Matrix©.
- Meinen DozentInnen und den Leitern des Studienganges Corporate Development der Fakultäten für angewandte Psychologie und Wirtschaft sowie meinem Mentor in der Begleitung meiner Arbeit.

Sie alle vermittelten mir mit viel Engagement und grossem Fachwissen Neues und Lehrreiches, das zu meiner beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung beigetragen hat.

Vor allem möchte ich mich aber bei meiner Partnerin Eva Horst bedanken, welche in der Zeit meines Studiums liebe- und verständnisvoll, manchmal aber auch mit dem nötigen Nachdruck hinter mir gestanden hat und auch für ihre Geduld beim Korrekturlesen.

Gunten, im Mai 2010

Hans Rivar

Abstract

Das Scheitern von Strategieentwicklungsprozessen liegt in der Regel nicht in einer mangelhaften Durchführung sondern im vernachlässigten Einbezug des Humansystems.

Unbewusste, unterdrückte oder offen ausbrechende Konflikte unter interdisziplinär zusammengesetzten Berufsgruppen während eines Veränderungsprozesses können das gemeinsame Ziel erheblich schmälern oder deren Nachhaltigkeit beeinträchtigen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie sich das Potential der Synergetik zur Bearbeitung interdisziplinärer Konflikte optimal nutzen liesse und ob sie eine Scharnierfunktion zwischen der Arbeits- und Organisations-Psychologie und der Betriebswirtschaft ausüben könnte.

Nach einer umfassenden Darstellung der Theorien beider Richtungen werden sie miteinander verglichen und auf gemeinsame Schnittstellen überprüft.

In der Fallstudie wird die Fragestellung an einem konkreten Beispiel aus der Praxis dargestellt.

Das Fazit besteht darin, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit der gemeinsamen Fokussierung auf die Patientenbedürfnisse und mit einem begleitenden synergetischen Prozessmonitoring unter Ausschöpfung des generischen Handlungspotentials verbessert werden kann.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
1.1 Ausgangslage	6
1.2 Zum Thema	7
1.2.1 <i>Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft</i>	7
1.2.2 <i>Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Krankenhaus</i>	9
1.3 Fragestellungen	11
1.4 Thesen und Zielsetzungen	11
1.4.1 <i>Einbezug der Kybernetik in Managementsystemen</i>	12
1.4.2 <i>Schnittstelle zwischen klassischen und synergetischen Management Systemen</i>	13
1.5 Methode	14
2. Darstellung Konzept- / Theorieauswahl	15
2.1. Allgemeines Theorieverständnis der Synergetik	15
2.1.1. <i>Kontrollparameter und Randbedingungen</i>	17
2.1.2. <i>Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip</i>	18
2.1.3. <i>Indizien des Ordnungswandels</i>	20
2.1.4. <i>Systemdynamik der Selbstorganisation</i>	21
2.1.5. <i>Navigation in unterschiedlichen Systemkontexten</i>	24
2.1.6. <i>Erforderliche Kompetenzen im Umgang mit der Synergetik</i>	26
2.2 Integriertes Managementsystem IMS	27
2.3 Synergetisches Management System SMS	29
2.4 Vergleich der beiden Management Systeme IMS und SMS	30
2.5. Synergetische Systemspielmethode / Synergetik – Matrix©	33
2.5.1. <i>Systemspielmethode</i>	34

2.5.2. Synergetik - Matrix©.....	37
2.6. Generische Prinzipien.....	42
3 Fallstudie: Entwicklung der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD) 2003 - 2009.....	44
3.1. Ausgangslage.....	44
3.2. Problemumfeld.....	45
3.2.1. Organisationsentwicklung.....	46
3.2.2. Strategieentwicklung.....	47
3.3. Problemauslöser.....	49
3.4. Konsequenzen des Problems.....	50
4. Potential eines Synergetischen Anwendungskonzepts.....	52
4.1. Synergetische Handlungsansätze klassischer Strategieentwicklung.....	53
4.1.1. Erarbeitung der Unternehmenspolitik.....	53
4.1.2. Analyse der Umweltfaktoren.....	55
4.1.3. Synergetikunterstützende klassische Methoden der Analyse.....	57
4.2. Handlungsstrategien aus dem Synergetischen Systemmonitoring.....	60
4.2.1. Modellierung der instabilen Situation der UPD in der Synergetik-Matrix©.....	61
4.2.2. Handlungsstrategien Generischer Prinzipien.....	65
5. Schlussfolgerungen und Ausblick.....	71
6. Literatur- und Abbildungsverzeichnis.....	73
6.1 Literaturverzeichnis.....	73
6.2 Abbildungsverzeichnis.....	74
Redlichkeitserklärung.....	76

7. Anlagen.....	77
7.1. Strategiepapier eines Strategischen Geschäftsfeldes	77
7.2. Umwelt – Frühwarnsystem.....	80
7.3. Strategie-Szenario-Trichter	81
7.4. Beispiel eines Cross Impact Modells aus der Praxis	82
7.5. Synergetik-Matrix einer Beurteilung von Projekten.....	83

1. Einleitung

Zu Beginn sollen einige Erläuterungen zur Genese dieser Arbeit stehen. Ich stelle die Ausgangslage und damit meine persönliche Motivation für dieses Thema dar. Mein beruflicher Werdegang und der Kontext der Anwendungsmöglichkeiten der Ergebnisse sind ebenso Thema der Einleitung wie die Darlegung der Fragestellung und deren Relevanz. Die Beschreibung der Inhalte und der angewandten Methode schliesst das Kapitel 1 ab.

1.1 Ausgangslage

Die Motivation für die vorliegende Arbeit liegt in der Genese an Erfahrungen und Erkenntnissen aus meiner bisherigen Berufspraxis sowie aus meiner frühen Vorliebe für das aus der Systemtheorie entwickelte St. Galler Managementmodell. Nach Abschluss der Hotelfachschule in Lausanne schlug ich einen eher unkonventionellen Laufbahnweg ein. Die Zunehmende Spezialisierung in der internationalen Hotellerie Ende der 70er Jahre bewog mich zur einer antizyklischen Vorgehensweise. Anstatt, wie damals üblich, mich von vorherein für eine Richtung zu spezialisieren, strebte ich eine Generalisten-Laufbahn an und wollte vorerst praktische Erfahrungen in diversen Leitungspositionen sammeln und mich darin bewähren.

Die neun Schritte eines ganzheitlichen dynamischen Prozesses

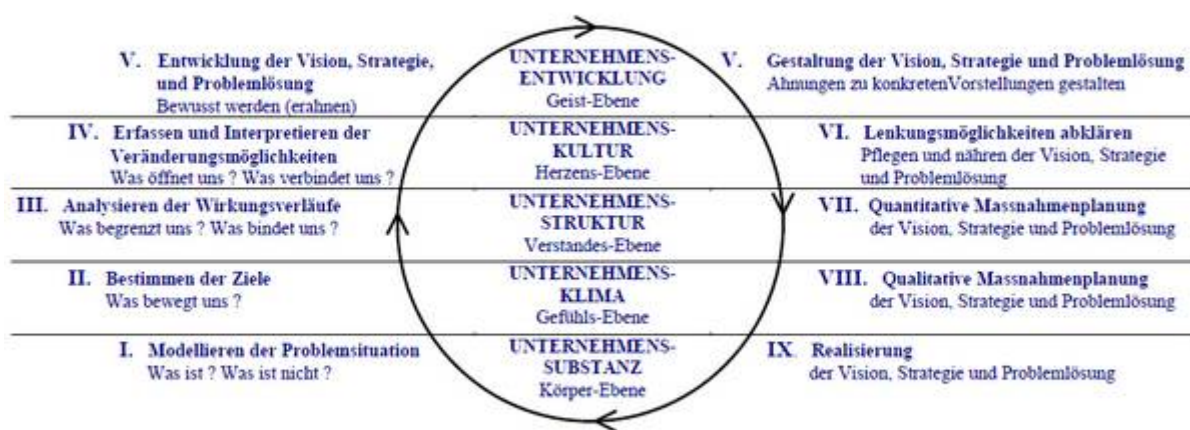


Abbildung 1.1 Ganzheitlich dynamischer Prozess

Ich konzentrierte mich auf Bereiche, welche ich für den Erfolg einer international tätigen Hotelkette als besonders ausschlaggebend einstufte. Die Vernetzung operativer Frontbereiche mit Marketing und Verkauf und dem Accounting-Department mit ihren teilweise widersprüch-

lichen Zielsetzungen (Akquisition und Durchführung von Anlässen mit hohem Qualitätsanspruch zu konkurrenzfähigen Preisen mit höchst möglichen Deckungsbeiträgen) stellen für mich auch heute noch faszinierende Herausforderungen dar. Wie die *Abbildung 1.1 Ganzheitlich dynamischer Prozess*, auf Seite 6, einer von mir publizierten Arbeit (Controlling im Krankenhaus, Verlag Ueberreuter Wien, 1997) zeigt, ist für mich die Frage, wie der Mensch (Stakeholders) mit seinen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern in die Prozesse eines Dienstleistungsunternehmens integriert werden kann, schon immer von sehr bedeutender Relevanz.

Zum Studium des Corporate Development (CoD) gelangte ich dadurch, dass ich in meiner früheren Tätigkeit im Controlling der Universitären Psychiatrischen Dienste in Bern (UPD) mit den negativen Konsequenzen eines vernachlässigten Einbezugs der diversen Komponenten des Humansystems innerhalb des Strategieentwicklungsprozesses und deren Umsetzung konfrontiert wurde.

In derselben Zeit kam ich durch das MAS-Studium „Systemisch-Lösungsorientiertes Coaching“ meiner Partnerin mit der Synergetik von Haken und Schiepek in Berührung. Durch das intensive Studium derer Grundsätze wurden mir die wesentlichsten Gründe bewusst, warum einer der wichtigsten Eckpfeiler der UPD-Strategie scheitern musste.

Diese Ausgangslage veranlasste mich, den Masterlehrgang Corporate Development zu absolvieren. Der interdisziplinäre Aufbau des CoD Lehrgangs der beiden Fakultäten Wirtschaft und Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz ist ein zukunftsweisender Ansatz für Theorie und Praxis der Wirtschaft zur Bewältigung der anstehenden komplexen und globalen Probleme.

1.2 Zum Thema

1.2.1 Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft

Die Wirtschaft in den 90er Jahren unterlag starken Veränderungen, die in allen Bereichen und Branchen zu einem völlig neuen Erscheinungsbild führten. Die expansiv wachsende Netzdichte der Kommunikation durch Internet, Mobilfunk und andere globale Netzwerke erreichen in Wirtschaft und Gesellschaft einen bisher nie dagewesenen Vernetzungsgrad. Einhergehend zu dieser Entwicklung kommt das global neue Businessverständnis vom Zerlegen und vom neuartigen Zusammensetzen traditioneller Organisationsstrukturen.

Dieser Grad an Vernetzung kann zwar neue Geschäftsmodelle ermöglichen, führt aber auch zu einer erhöhten Störanfälligkeit, wenn einzelne Teile eines bisher stabilen Systems aus dem Gleichgewicht fallen und das ganze System in Turbulenzen zu stürzen vermögen. Die

wachsende Komplexität macht es zunehmend schwieriger, die Zukunft prognostizieren zu können. Dabei helfen auch nicht die immer detaillierteren Informationen und Analysen über Umweltzustände von Markt und Konkurrenz in der Strategieentwicklung, welche von Gälweiler (1990) pointiert ausgedrückt dazu führen, dass man sich immer genauer irrt!

Moderne Computertechnologien verleiten dazu, traditionelle und bewährte Erfolgsrezepte mit gängigen Instrumentarien der strategischen Planung linear fortschreiben zu wollen (Drucker 1990), obwohl das sprunghafte Auftauchen von neuen Technologien und Wettbewerbern die Balance zwischen Stabilität und Instabilität immer öfter aus dem Gleichgewicht bringen.

Da jedoch viele gängige Managementkonzepte für stabile Zeiten entwickelt wurden, braucht es daher eine neue Logik für den Umgang mit stabilem, wie auch mit instabilem System- und Marktverhalten, welche eine erfolgreiche Navigation in dieser komplexer werdenden Welt ermöglicht.

Die zukünftigen Herausforderungen von Gesellschaft, Organisationen und Management liegen in der Bewältigung und der Kompetenz im Umgang mit Komplexität. Nach Schiepek stehen bislang kaum Instrumentarien zur Verfügung, um für Entscheidungen in Humansystemen datenbasierte Grundlagen zu liefern. Es müsste sich um Instrumentarien handeln, welche aktuelle Informationen über die aktuellen Zustände und die jeweilige Dynamik von Organisationen und deren Subbereiche liefern. In Ergänzung zur Balanced Scorecard (BSC Norton / Kaplan) sollte es sich um Instrumentarien handeln, welche Interventionsmöglichkeiten zu einem Zeitpunkt bereitstellen, an dem noch entscheidungsrelevant gehandelt werden kann.

Zum Unterschied zur BSC, die neben retropektiven Finanzdaten auch Informationen über formale Prozessabläufe und qualitätsbezogene Kundendaten liefert, wird die Perspektive Mitarbeiterressourcen der Dynamik des Humansystems zu wenig gerecht. Immerhin sind es Menschen, die in Unternehmen wesentliche Funktionen erfüllen und das Geschäft nach einer bestimmten Logik betreiben. Das heisst, nach Ulrich (2001) sind Unternehmen vor allem auch humane Systeme, in denen Menschen in ihrem Verhalten, Denken und Fühlen nicht fremdbestimmt sein wollen. Nur bedingt prognostizierbar sind ihr künftiges Verhalten und Denken, welches von ihrer Biographie beeinflusst ist.

Informationen in Entscheidungssituationen sind in der Regel unvollständig oder sogar widersprüchlich. Entscheidungsnotwendigkeiten resultieren meistens auch aus Konfliktsituationen, welche Organisationen, ihre Entscheidungsträger und Mitarbeitende emotional und manchmal existenziell betreffen. Einschätzungen werden oft von aktuellen Gefühlszuständen beein-

flusst und nicht immer sind alle Optionen und ihre sich daraus ergebenden Konsequenzen durchdacht. In meinem persönlichen Meinungsentwicklungsprozess im Kapitel 3 *Fallstudie: Entwicklung der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD)* auf Seite 44 komme ich zu dem Schluss, dass das klassische Management an seine Grenzen stösst. Ich betone, dass das Management aus reinen Human-Teilsystemen mit Individuen besteht und erst in der zweiten Linie als Steuerrad von Prozessen dienen soll. Die Betonung liegt auf dienen und nicht auf *beherrschen*. Diese Einschätzung ist meines Erachtens immer noch zu wenig im Bewusstsein der meisten sogenannten Wirtschafts-Globalplayer verankert, was immer wieder zu wirtschaftlichen und finanziellen Turbulenzen führen wird.

Gefragt sind zeitlich relevante Instrumentarien, welche die Unberechenbarkeit der menschlichen Natur in die Managementprozesse mit einbeziehen und integrieren. Gefragt sind ein System und Arbeitsinstrumentarium mit einer Scharnierfunktion zwischen der Wirtschaft und der angewandten Psychologie, welches nicht nur von Psychologen verstanden, sondern auch vom Management in seiner täglichen Arbeit angewendet werden kann.

1.2.2 Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Krankenhaus

Wie das Kapitel 3 *Fallstudie: Entwicklung der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD)* auf Seite 44 zeigt, wird in psychiatrischen wie in somatischen Kliniken interdisziplinär gearbeitet. Daran entzündeten sich im klinischen Alltag viele Konflikte und Schwierigkeiten. Eine Optimierung der Arbeit an der Nahtstelle zwischen den verschiedenen beteiligten Berufsgruppen ist wichtig. Das Qualitätsniveau der internen Zusammenarbeit wird nicht abstrakt, sondern in der konkreten Arbeit am und mit dem Patienten definiert. Der Standard fokussiert deshalb auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Behandlungsprozess.

Während es in anderen Wirtschaftsbereichen aufgrund neuer Konzepte der Arbeitsorganisation und veränderter Arbeitsinhalte zu einer Renaissance der Team- bzw. Gruppenarbeit mit einer einhergehenden Diskussion über Kooperationsfähigkeit kam, ist dieser Trend zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und den Ärzten nur ansatzweise vorhanden.

Kooperationsprobleme zwischen Ärzten und Pflegekräften haben mittlerweile eine längere Tradition. Verschiedene Studien identifizieren vorenthaltene Anerkennung der Ärzteschaft als zentralen Punkt der interdisziplinären Arbeitsbeziehung. Die Beziehungsdynamik der kränkenden Unterbewertung pflegerischer Arbeit entwickelt daraufhin weitgehende Vermeidungs- und Bewältigungsstrategien seitens der Pflege, die zu reduzierter Kommunikation und Informationsblockaden führen (Grahmann/Gutwetter 2002) und somit ein konfliktgenerierendes Potential aufweist.

Die vielfältigen unterschiedlichen Berufsqualifizierungen in Bezug auf Ausbildungsdauer (z.B. Ärzte und Pflege) münden in ein ungleiches Staturempfinden und Selbstbewusstsein, welches sich auch in den Organisationsstrukturen der Krankenhäuser niederschlägt. Dadurch wird auch deutlich, wie die Fallstudie im Kapitel 3 *Fallstudie: Entwicklung der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD)* auf Seite 44 typischerweise für das ganze Klinikwesen aufzeigt (siehe auch Matrixorganisationsstruktur *Abbildung 3.1 Organigramm UPD (2003)*), dass die Ärzteschaft bis heute ihre Vormachtstellung im Krankenhaus etablieren konnte, die sich selbst in der Kollegial-Matrix-Führungsstruktur der diversen Direktionen durchsetzt. Die Gefahr besteht darin, dass sich bei den anderen interdisziplinären Gremien ein latentes Vermeidungsverhalten von Konflikten gegenüber der Ärzteschaft entwickelt.

Unterschwellig vorhandenes Konfliktpotential beeinträchtigt ausserdem die Kommunikation und verhindert somit eine effiziente interdisziplinäre Kooperation, die ein allfällig angestrebtes Ziel zur Wettbewerbsfähigkeit nicht gerade begünstigt.

Weltweit kommen die Krankenhäuser mehr denn je unter einen enormen Veränderungsdruck. Die Tendenz einer zunehmenden Kundenorientierung wird das Umfeld des Gesundheitswesens und die damit verbundenen Berufsanforderungen in Form berufsübergreifender Kooperation zwischen den verschiedenen Berufsgruppen prägen. Für Patienten können ungenügende Absprachen zwischen den an der Behandlung beteiligten Personen zu erheblichen qualitativen Beeinträchtigungen im Gesundheitsprozess zur Folge haben. Darüber hinaus werden interdisziplinäre Projekte im Zusammenhang mit den klinischen Gesamtprozessen an Bedeutung gewinnen.

Die marktwirtschaftliche Orientierung der Krankenhäuser wird durch neue pauschalisierte Kostenerstattungsformen (DRG-Fallkostenpauschale¹) und gesetzliche Auflagen untermauert. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Krankenhäuser bedeutet das, neben qualitativen Steigerungen der Patientenversorgung, Effizienzsteigerungen und der gleichzeitigen Reduktion von Kosten (z.B. Reduzierung der Aufenthaltsdauer) eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit unter den verschiedenen Berufsgruppen sicher zu stellen.

¹ DRG = Diagnosis Related Groups (diagnosebezogene Fallgruppen). Spitätern wird ab 2012 nicht mehr jeder Eingriff und jeder Aufenthaltstag einzeln vergütet, sondern sie werden von der öffentlichen Hand und den Versicherern pro Fall mit einem Pauschalpreis bezahlt. Damit werden Spitäler künftig nicht mehr finanziell «belohnt», wenn sie eine Patientin oder einen Patienten länger als nötig im Spital behalten. Der Wechsel zur Abgeltung der Leistungen mittels Fallpreisen nach dem so genannten Swiss-DRG-System wird zu mehr Transparenz und Wettbewerb führen.

1.3 Fragestellungen

In klassischen Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Hotels und Restaurants, aber auch explizit in Spitälern, wo Freud und Leid so nahe beieinander liegen, sind es Menschen, die neben formalen Prozessabläufen wesentliche Funktionen erfüllen und das Geschäft nach einer bestimmten Logik betreiben. Nach Ulrich (2001) kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen vor allem auch humane Systeme sind, in denen Menschen in ihrem Verhalten, Denken und Fühlen nicht fremdbestimmt sein wollen und ihr künftiges Verhalten und Denken, beeinflusst von ihrer Biographie, nur bedingt prognostizierbar sind.

Vom Management ist daher eine nicht ganz einfache Integrationsleistung zu vollbringen, indem es sowohl eine technische, prozessbezogene Dimension, als auch eine den Menschen in seiner Funktion als Mitarbeiter und Führungskraft betreffende Dimension unter Berücksichtigung unterschiedlicher Systemkontexte bei seinen Aufgaben zu berücksichtigen hat.

Wie das Kapitel 3 *Fallstudie: Entwicklung der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD)* auf Seite 44 aufzeigt, stossen die Gestaltung und Steuerung von komplex-instabilen Systemen an ihre natürlichen Grenzen. In meinem Beispiel der fusionsgeschädigten Universitären Psychiatrischen Dienste in Bern (ursprünglich aus drei unabhängigen Psychiatrischen Universitätskliniken hervorgehend) kann man erkennen, wie dieses Humansystem nach siebenjährigen Reorganisationen nicht vom Fleck kommt. In diesen sieben Jahren wurde vor allem klassisches Prozessmanagement betrieben, welches sich auf das Management von Geschäfts- und Arbeitsprozessen fokussierte, ohne die Menschen in mit ihren Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern in das Monitoring von strategischen Initiativen einzubinden.

Daraus ergibt sich die Frage, inwiefern die Synergetik eine Scharnierfunktion zwischen den beiden Fachrichtungen Wirtschaft und angewandte Psychologie ausüben kann und ob der Einbezug der Synergetik in den strategischen Unternehmensentwicklungsprozess der UPD diese Klinik auf dem Gebiet des Humansystems nicht weitergebracht hätte.

1.4 Thesen und Zielsetzungen

Ein Teil dieser Arbeit besteht in der intensiven Auseinandersetzung mit den Ansätzen der Synergetik und deren zugrundeliegenden Theorien. Im Zentrum dieser Vertiefung steht der prozessbezogene Einbezug der Mitarbeitenden mit ihren Denk- Fühl- und Verhaltensmustern in einer sich wandelnden Organisation. Dabei vertrete ich die These, dass sich die Betriebswirtschaftslehre in Bezug auf Humansysteme mehr auf die Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie einlassen sollte. Ihre Beschränkung auf die unterschiedlichen Führungs-

und Motivationstheorien in der Betriebswirtschaftslehre führt meiner Ansicht nach dazu, den Humanaspekt ausschliesslich auf der Sachebene abzuhandeln, ohne sich mit den emotionalen Konsequenzen von sogenannten Sachzwangsentscheidungen auseinanderzusetzen.

Gemeinsame Grundlagen zwischen Wirtschaft und angewandter Psychologie sehe ich im integrierten Management System von F. Malik und der Synergetik von H. Haken und G. Schiepek. Sie basieren beide auf der Systemtheorie unter Einbezug der Kybernetik.

Meines Erachtens kann der Betriebswirtschaft mit Hilfe der Synergetik der emotionale Zugang zum Humansystem deutlich erleichtert werden. Als Basis und Grundlage zu meiner Arbeit dient in Adaption zum integrierten Management System (IMS) von Malik die analoge Verbindung zum Synergetischen Management System (SMS) von Eckert. Das SMS hat für mich die Bedeutung einer psychologischen Software, welche das IMS erst betriebsfähig macht.

Parallel zur SWOT Analyse und zur BSC für die Strategieüberwachung wird das synergetische Systemmonitoring von Schiepek und Eberling vorgestellt. Die aus der BSC vertraute Ampeldarstellung dient der Analyse strategischer Handlungsansätze. Damit können Interaktionen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten visualisiert und quantifiziert werden. In Anlehnung dazu zeige ich eine weitere Möglichkeit auf, wie sich strategische Projekte und Massnahmen in Bezug auf ihre Akzeptanz abbilden lassen.

Mit Hilfe der generischen Prinzipien von Schiepek habe ich in Anlehnung zur Neunfelder Portfolio von McKinsey eine synergetische Portfolio-Matrix entwickelt. In dieser Portfolio-Landschaft wird das Ergebnis des System Monitoring abgebildet, in dem sich ähnlich den Lebenszyklen von Produkten, die Ordnungszustände von Organisationseinheiten eines Unternehmens abbilden lassen.

1.4.1 Einbezug der Kybernetik in Managementsystemen

Kybernetisches Management ist nach Malik der Schritt vom Regulieren zum Selbst-Regulieren, vom Organisieren zum Selbst-Organisieren etc. Das kybernetische Management schafft also die nötigen integrierten Gestaltungsfelder im Umgang mit den wechselseitigen Abhängigkeiten von Stabilität, Instabilität und Veränderung. Das IMS ist Bestandteil des Malik Management-Systems, welches aus dem St. Galler Modell aus den 70er Jahren von Ulrich, Probst und Gälweiler weiterentwickelt wurde.

Nach Haken und Schiepek verlaufen Veränderungen von grundlegenden Musterwechseln nie ohne Phasen der Instabilität und sie folgen eigenen Gesetzmässigkeiten (Haken 1990).

Der erfolgreiche Umgang mit Komplexität in der Synergetik erfordert eine grundlegende Umorientierung. Die Erkenntnisse über komplexe Systeme kommen weder aus den Wirtschafts- noch aus den klassischen Naturwissenschaften, sondern sie stammen aus den System-, Bio- und Neurowissenschaften und aus der Evolutionstheorie. Da biologische Systeme und Organismen erstaunlich lebens- und wandlungsfähig sind, kann man sich an ihnen für die Gestaltung von Organisationen und komplexen Systemen orientieren und von ihnen lernen. Sie sind jedoch nicht direkt auf gesellschaftliche Organisationen übertragbar, da diese keine Organismen sind, aber sie erleichtern die Orientierung an gemeinsamen Gesetzmässigkeiten. Diese wurden im Rahmen der Kybernetik erforscht und durch sie entstanden die Computer und die Regulierung von Kontrollsystemen in Autos und Flugzeugen sowie die Satellitennavigation.

Die Kybernetik zeigt auf, dass sich komplexe Systeme von selbst organisieren (im positiven wie auch im negativen Sinn) und zwar nach den von ihr beschriebenen naturgegebenen Gesetzmässigkeiten.

1.4.2 Schnittstelle zwischen klassischen und synergetischen Management Systemen

In den nachfolgenden Kapiteln werden in einer ersten Dimension die Prozesse des Integrierten Managements Systems (IMS) von F. Malik kurz dargestellt. Adaptiert an das IMS wird in der zweiten Dimension das Synergetische Management System (SMS) von H. Eckert vorgestellt. Das IMS ist Bestandteil des Malik Management-Systems, welches die kybernetischen Prozesse mit all ihren Subsystemen, Management-Modellen sowie deren Systemik und Inhalt in und um Organisationen entsprechend ihrer Komplexität abbildet.

Die zweite Dimension ist eine Schnittstelle zur ersten und bezieht sich auf das Synergetische Management System von H. Eckert, das die Veränderungen in den Mustern menschlichen Erlebens in Organisationen einem Monitoring unterzieht. Für die Führungskräfte ist es eine Orientierungsgrundlage für den Umgang mit Veränderungen. So wie die *Umweltanalyse* die Grundlage für die Unternehmenspolitik im IMS darstellt, so ist die *Analyse des 2. Generischen Prinzips der „Identifikation von Mustern“ des relevanten Systems* die Grundlage des Managements von Komplexität und Veränderung im SMS.

Ein wichtiger Adapter für die Schnittstellen zwischen dem IMS und dem SMS ist das Element der Selbstorganisation, das eine gemeinsame Gesetzmässigkeit in der Konstante des Wandels darstellt.

1.5 Methode

Die Methode, die dieser Arbeit zugrunde liegt, ist das Literaturstudium und das Hinzuziehen einer Fallstudie aus meinem früheren Arbeitsort in der Tätigkeit als Controller.

Im Kapitel 1 wird die Ausgangslage und das übergeordnete Thema von Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die besondere Problematik der interdisziplinären Zusammenarbeit im Krankenhaus erörtert. Anschliessend werden Fragestellungen mit Thesen und Zielsetzungen formuliert.

Das Kapitel 2 geht im allgemeinen Theorieverständnis auf die komplexe Thematik der Synergetik ein und beleuchtet die vier zentralen Hauptkomponenten von synergetischen Gesetzmässigkeiten und die Navigation in unterschiedlichen Systemkontexten mit den dazu erforderlichen Kompetenzen in ihrem Umgang.

Nach dem Vergleich zwischen dem Integrierten Managementsystem von Malik mit dem Synergetischen Managementsystem von Eckert wird auf die synergetische Anwendungsmethoden eingegangen.

Im Kapitel 3 wird in einem hermeneutischen Vorgehen versucht, die in der Fallstudie dargestellte Problematik richtig zu verstehen und zu interpretieren. Dabei ist darauf aufmerksam zu machen, dass ich in der damaligen Position einer der Geschäftsleitung angegliederten Stabsstellenfunktion eine andere Optik eingenommen habe, als die direkt in die Problematik involvierten Geschäftsleitungsmitglieder.

Das Kapitel 4 beinhaltet eine Rekonstruktion der damaligen Situation in einer synergetischen Darstellungsform der Synergetik-Matrix und positioniert die herausgearbeiteten Problemfelder in der selbstentwickelten Synergetischen Portfolio-Matrix Generischer Prinzipien. Daraus wurden entsprechende Handlungsoptionen entwickelt. Diesem Kapitel liegen viele Eigenentwicklungen und Ideen zugrunde. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wurden viele Details in die Anlagen des Kapitels 7 verlegt.

Aus den gleichen Gründen wurde im theoretischen Teil auf den gesamten synergetischen Bereich in der empirischen Erfassung des Ordnungswandels in Humansystemen (psychotherapeutische Behandlungsprozesse) mit seinen mathematischen algorithmischen Berechnungsformeln verzichtet.

In der einseitigen Verwendung maskuliner Begriffe ist die weibliche Form implizit mit angesprochen.

2. Darstellung Konzept- / Theorieauswahl

Führungskräfte spielen eine tragende Rolle in Change-Prozessen. Die Fähigkeit systemisch zu denken erfordert soziale Kompetenzen im Umgang mit Teams und Gruppen. Dazu gehört das Ankoppeln an die Eigendynamik von Systemen unter Berücksichtigung langfristiger Ziele. Die Kenntnisse der Synergetik fördert die Anwendung von Verfahren zur Analyse dynamischer Muster zu deren Erkennung und Modellierung. Diese sollen zur Entwicklung von Selbstorganisationsbedingungen unter Anwendung der generischen Prinzipien beitragen.

2.1. Allgemeines Theorieverständnis der Synergetik

Synergetik ist die „Lehre vom Zusammenwirken“ und leitet sich aus dem griechischen „synergein“ ab. Im Kontext zur angewandten Wirtschafts- Arbeits- und Organisationspsychologie sind Einsichten im Verhalten von komplexen dynamischen Systemen gemeint, die sich mit Wissen, Befunden und Erfahrungen aus Theorie und Praxis verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen verbinden. Daraus entstand unter anderem die Methode der Syntegration^{®2}.

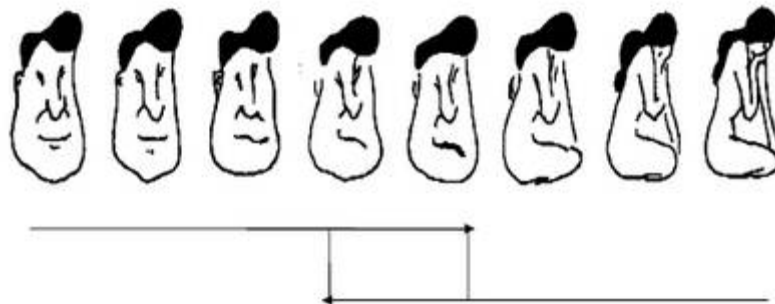
² Syntegration ist eine aus der angewandten Kybernetik stammende spezielle Kommunikationsstruktur. Sie schafft eine auf dem platonischen Körper des Ikosaeders basierende Vernetzung zwischen beteiligten Personen. Die geometrische



Form des Ikosaeders organisiert hierbei die Arbeitsweise der Personen, indem es für eine optimale Vernetzung zwischen den Personen sorgt und damit die Selbstorganisationskraft der gesamten Gruppe fördert. Durch eine Syntegration[®] wie die Durchführung des Workshops bezeichnet wird, hat das Management Einfluss auf den Kontrollparameter „Kontakthäufigkeiten“. Erst durch eine Erhöhung der Kontakthäufigkeit können die Gruppenprozesse auf ein kritisches Mass erhöht und die Problemlösungskraft der gesamten Gruppe genutzt werden. So wie das Ikosaeder aus lauter gleichseitigen Dreiecken aufgebaut ist so funktioniert auch die Gruppenstruktur. Während 10 Personen (2x5) in zwei Räumen gleichzeitig zwei Themen bearbeiten, betätigen sich weitere 10 Personen (2x5) als Kritiker: Die restlichen 10 Personen betätigen sich zwischen den Gruppen als Beobachter und Vernetzer von Informationen. Jedes Thema wird mit drei Iterationen bearbeitet, wobei jede Person sowohl Kritiker als auch Diskutierender zu je zwei Themen ist. Somit werden 12 Themen bearbeitet wobei über 90% des verfügbaren Wissens im System auf die einzelnen Personen verteilt ist. Infolge der Vernetzung fließt die Information genau dorthin, wo sie gebraucht wird. Zudem sind die Informationsdistanzen zwischen den Themen aufgrund der Ikosaeder-Struktur minimal (Beer, 1994).

In der Synergetik unterscheidet man grundsätzlich zwischen einer Mikroebene (Individuum) und einer Makroebene (Kollektiv), welche das Kollektivverhalten eines Systems beschreiben. Die Synergetik lenkt die Aufmerksamkeit auf qualitative Änderungen im Verhalten eines Systems, welche auf den makroskopischen Skalen sichtbar gemacht werden.

Hermann Haken entwickelte die Synergetik aus der Entdeckung der Lasertechnik. Es stellte sich die Frage, warum es zu einer Selbstorganisation unter verschiedenen Lichtwellen zu einer einzigen Lichtwelle ohne Einfluss eines planenden Elementes kommt. Ähnliche Effekte kennt man aus der Chemie, wo sich giftige Substanzen wie Natronlauge und Schwefelsäure im richtigen Verhältnis zum ungiftigen Glaubersalz verbindet, oder aus der Verhaltenspsychologie, wo auf einer in beiden Richtungen stark frequentierten Treppe aus einem chaotischen Durcheinander plötzlich eine Ordnung durch das Verhalten einiger Individuen entsteht. Haken spricht von einem Phasenübergang, bei dem kleinste Änderungen der Systemstruktur (eine Fluktuation) erhebliche Auswirkungen auf den Systemzustand haben können.



Phasenübergang: Dr. W. Eberling NIC Consulting Bremen/Berlin/Zürich

Abbildung 2.1 Phasenübergang

Die Synergetik lenkt die Aufmerksamkeit auf qualitative Änderungen im Verhalten eines Systems. Es ist daher in vielen Fällen nicht notwendig, das System und seine Elemente und Beziehungen genau zu verstehen. Das Interesse liegt vielmehr in Situationen, in denen sich die Struktur eines Systems makroskopisch ändert (Haken & Wunderlin 1991). Haken ging in diesem Zusammenhang von einheitlichen Gesetzmässigkeiten aus, dass sich Muster auf der Makroebene durch Bottom-up Interaktionen vieler Elemente oder Subsysteme auf der Mikroebene ändern. Die dadurch erzeugten kollektiven Verhaltensweisen wirken anschliessend ordnend durch Top-down Prozesse auf die Mikroebene zurück (Kreis-Kausalität). Das Kapitel 3 *Führungsprozess / Emergente System-Kompetenz (3)* auf Seite 31 zeigt in diesem Zusammenhang ein praktisches Beispiel aus der Fallstudie auf.

Die Synergetik basiert auf vier zentralen Hauptkomponenten:

- Kontrollparameter und Randbedingungen
- Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip
- Indizien des Ordnungswandels
- Systemdynamik der Selbstorganisation

2.1.1. Kontrollparameter und Randbedingungen

Die Kontrollparameter beziehen sich auf die Energetisierung oder Aktivierung des Systems. Kontrollparameter aktivieren das System und treiben es aus seinem dynamischen Gleichgewicht heraus. Zur Unterstreichung dieser Aussage verweise ich nochmals auf das Beispiel des vorherigen Kapitels. Die Aktivierung der beiden giftigen Substanzen Natronlauge und Schwefelsäure durch die stete Zugabe von Natronlauge aktiviert die beiden Substanzen. Sie werden instabil und gelangen an einen kritischen Punkt, an dem sie in eine neue Ordnung übergehen und in diesem Fall zum ungiftigen Glaubersalz mutieren. Solche Phänomene sind mit Wärmequellenexperimenten, aber auch in komplexeren Systemen wie im menschlichen Gehirn bei der Zufuhr von bestimmten Medikamenten nachgewiesen worden.

Die Besonderheit komplexer Human- und Sozialsysteme ist, dass die ablaufenden Prozesse in einer Organisationsstruktur in einem Unternehmen nicht frei von Einschränkungen oder Abhängigkeiten sind. Randbedingungen wie normative und strategische Grundlagen oder Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation wie Organigramme und Prozesshandbücher vermögen nicht die Dynamik des Systems festzulegen. Sie schränken die Freiheitsgrade der Führungskräfte und Mitarbeitenden ein unter Nutzung eines gewissen Freiheitsraumes für deren persönliche Entwicklung.

Eine weitere Besonderheit des Human- und Sozialsystems ist, dass in vielen Fällen ihre Kontrollparameter (Aktivierungsbedingungen) zu einem hohen Anteil selbst produziert werden. Typischerweise bewertet jeder Mensch aufgrund seiner Erfahrungen und seiner speziellen psychosozialen Verfassung Anregungen und Reize, wobei sich seine Reizmuster im Laufe der Zeit verändern und/oder verfestigen können. Emotionen sind in diesem Zusammenhang ein zentraler Schlüssel von Kontrollparametern. Wie Gerhard Roth (2001) es formuliert: „Vernunft und Verstand sind eingebettet in die affektive und emotionale Natur des Menschen“. Emotionen und Affekte haben im Sinne der Synergetik grundsätzlich zwei verschiedenen Wirkungen: Sie wirken einerseits energetisierend, motivierend oder hemmend, störend,

bremsend und übernehmen damit die Funktion von Kontrollparametern, andererseits wirken sie aber auch inhaltlich prägend, gestaltend und organisierend und üben damit die Funktion von Ordnungsparametern aus. Die Integration von Emotionen und Affekten in die Managementwissenschaften befindet sich noch in ihren Anfängen. Affekte sind die entscheidenden Energielieferanten und Motivatoren und bestimmen die Hierarchie und Wertigkeit von Denkinhalten.

2.1.2. Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip

Nach Haken & Wunderlin (1991) schränken Ordnungsparameter die Freiheitsgrade von Systemelementen ein und legen damit das Systemverhalten durch das sogenannte Versklavungsprinzip (siehe Beispiel Glaubersalz, indem die beiden giftigen Substanzen zum ungiftigen Glaubersalz mutierten bzw. „versklavt“ wurden) fest. Ordnungsparameter oder Ordner können auch ihrerseits durch das Zusammenwirken der Teile auf der Mikroebene des Systems entstehen. Je mehr Teile an der Produktion eines Ordners mitwirken, desto schneller wächst seine Attraktionskraft und beseitigt das Individualverhalten der einzelnen Teile. Die Zeit zwischen dem Individualverhalten der Teile und den kollektiven Variablen der Ordnungsparameter wird als Relaxationszeit bezeichnet. An Punkten an denen sich die Systemdynamik grundlegend ändert, scheint die Relaxationszeit unendlich groß zu sein, da keine ordnenden Kräfte mehr wirken. Die Dynamik der Ordnungsparameter kann am besten durch die von Haken verwendete Analogie einer Hügel- bzw. Potentiallandschaft dargestellt werden. Ordnungsparameter (Systemverhalten) werden durch eine auf der Hügellandschaft befindlichen Kugel dargestellt. Bewegungen der Kugel sind Folge von Veränderungen der Kontrollparameter, wobei deren Energetisierung nicht nur auf die Kugel selbst einwirkt, sondern

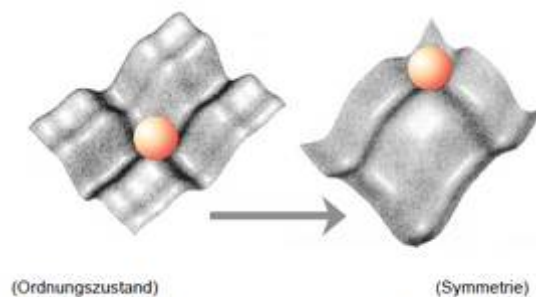


Abbildung 2.2 Verformung Potentiallandschaft

die ganze Potentiallandschaft verformt, was letztendlich die Verhaltensmöglichkeiten des Systems bestimmt. Im Zustand der Symmetrie (Abbildung 2.2 Verformung Potentiallandschaft), in dem mehrere Entwicklungsmöglichkeiten möglich sind, benötigt es nur kleinste lokale Schwankungen, um einen der konkurrierenden

Ordner zu begünstigen. Die zentrale Eigenschaft eines Ordners liegt in einem positiven Gewinnfaktor, wobei nur der Ordner den Konkurrenzkampf gewinnt, der die grössten Zuwachsraten aufweist. Ein positiver Gewinnfaktor ist für die Ordnungsbildung in instabilen Phasen

besonders wichtig. Beim Laser ist es die Eigenschaft der Laserwelle (Ordnungsparameter), bereits angeregte Atome durch die Abgabe von Energie zur Stärkung ihres Feldes zu zwingen (Haken & Wunderlin, 1991).

Auf das System in einem Unternehmen übersetzt, lassen sich analoge Prozesse finden. Strategiefindungs- oder Entscheidungsprozesse bspw. erfordern den Konsens und das Commitment von Führungskräften und Mitarbeitenden. Dazu bedarf es einer kritischen Masse an Beteiligten, welche den Prozess mittragen und dadurch die Vernetzungsdichte erhöhen und somit die Ausbreitung oder Umsetzung neuer Strategien etablieren.

Systemveränderungen oder Fluktuationen, die auf einen positiven Gewinnfaktor kommen, z.B. motivierte Arbeitsgruppen, die Ideen für mögliche strategische Stossrichtungen suchen und dabei zufälligerweise auf wichtige Informationen stossen, werden lokal verstärkt. Ohne Gewinnfaktor würde die Kugel nach einer kleinsten konkurrierenden Anregung das Tal wieder hinunterrollen (*Abbildung 2.2 Verformung Potentiallandschaft / Ordnungszustand*). Ist die Destabilisierung gross genug, um einen Gewinnfaktor von Null zu erzeugen (*Abbildung 2.2 Verformung Potentiallandschaft / Symmetrie*), stabilisiert sich das System von selbst, sobald ein Gewinnfaktor vorhanden ist. Fluktuationen sind somit wesentliche Faktoren künftiger Potentiallandschaften, welche in Phasen der Instabilität wesentlich mitbestimmen, welche neuen Muster sich etablieren werden.

Bei Koexistenz mehrerer Ordner zeigen sich Ordner, welche durch unterschiedliche Energiereservoirs gespeist, auf unterschiedliche Weise auf die verschiedenen Teile des Systems zurückgreifen. Die dadurch entstehenden Teilbereiche des Systems konkurrieren um die verbleibenden Teile im System. In der Wirtschaft kennt man dieses Phänomen sehr gut. Z.B. wenn Unternehmen um die Gunst von Spitzenkräften buhlen. Unternehmen steigern ihre Attraktivität für gute Leute, ausschlaggebend ist jedoch deren Nachhaltigkeit, sie im Unternehmen halten zu können. Jeder Bereich im Unternehmen verstärkt ganz bestimmte Themen, Ideen oder Personen durch das vorherrschende Mikro-Klima und integriert gelebte Werte und Normen zu einem typischen Muster. Bei der Koexistenz mehrerer Mikro-Klimata (Cliquesbildung) kann es zu einem gewollten oder ungewollten unternehmensinternen Wettkampf kommen, indem das kollektive Verhalten der gesamten Unternehmung sehr schnell komplex, instabil und unvorhersehbar wird. Zwar bietet das einerseits gewisse Chancen, aber gleichzeitig stellt es eine schwer zu bewältigende Aufgabe für die Unternehmensleitung und für alle am Konkurrenzkampf beteiligten Mitarbeitenden dar.

2.1.3. Indizien des Ordnungswandels

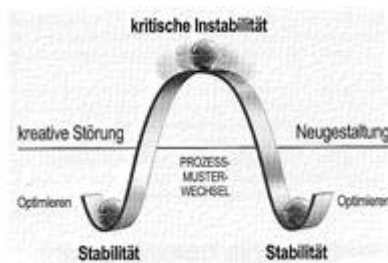


Abbildung 2.3 Indizien des
Ordnungswandels

Bereits in der Physik wurden Übergänge von Zuständen im thermischen Gleichgewicht beobachtet. Phänomene wie kritische Fluktuationen, kritisches Langsamwerden, Symmetrie und Symmetriebrüche als phasenübergangstypische Begleiterscheinungen. Das Auftreten dieser Phänomene kann als Indiz für Prozesse der Selbststrukturierung bzw. des Musterwechsels aufgefasst werden. Da es in vielen Fällen ohnehin schwierig oder gar unmöglich ist, das Systemverhalten des alten und neuen Musters genau zu beschreiben,

ist es notwendig, sich mit den Gesetzmässigkeiten für die Gestaltung von Veränderungsprozessen nutzbringend zu beschäftigen.

- Kritische Fluktuationen sind systeminterne zufällige Schwankungen, die sich auf das zeitliche Verhalten der Ordner auswirken, das heisst, das System testet seinen derzeitigen Ordnungszustand durch Produktion von Fluktuationen permanent von innen.
- Kritisches Langsamwerden beschreibt das Verhalten des Systems, bevor es in die Phase der Instabilität eintritt. Der bestehende Ordnungszustand hat zu diesem Zeitpunkt seine Attraktivität bereits verloren (die Potentiallandschaft wird flacher). Das System benötigt bereits eine zunehmend längere Zeit (Relaxationszeit), um wieder in das alte Ordnungsmuster zurückzukehren. Die Erhöhung der Kontrollparameter bewirkt eine qualitative Verformung der Potenziellandschaft, in der sich neue Täler in der Potentiallandschaft bilden.
- Als Symmetrie wird die Koexistenz und Konkurrenz alternativer Ordnungsmöglichkeiten in Phasen der Instabilität bezeichnet. Symmetriebruch bedeutet, dass ein Ordner den Wettbewerb gewinnt und dem System ein neues Verhaltensmuster indiziert.

Erst nachdem ein kritisches Niveau an Fluktuationen durch ein völlig irreguläres und unharmonisches Systemverhalten erreicht ist (Haken, 1990), bilden oder reorganisieren sich nach der Theorie der Synergetik neue Ordnungsmuster.

2.1.4. Systemdynamik der Selbstorganisation

Wie wir im vorherigen Kapitel gesehen haben, führt die Konkurrenz mehrerer Ordnungen zu stark fluktuierendem Systemverhalten. Chaotische Zustände charakterisieren sich gerade dadurch, dass schon kleine Fluktuationen (Zufallsereignisse) einen Ordner lokal begünstigen und den Symmetriezustand brechen können, so dass im Endeffekt nur ein Ordner dominiert. Der dadurch auf der Mikroebene entstehende Ordnungsparameter bewirkt eine Verhaltenssynchronisation (Konsensualisierung), indem er die Freiheitsgrade der Elemente einschränkt. Im Verhalten des Systems findet eine Komplexitätsreduktion durch ein reduziertes Mass an Informationen statt. Die wechselseitigen Beeinflussungen von Mikro- und Makroprozessen stellen eine kreiskausale Beziehung dar, die von einfachen Ursache-Wirkungsabfolgen abweicht (Haken & Haken-Krell, 1997).

In der folgenden *Abbildung 2.4 Synergetisches Modell der Selbstorganisation (Eckert)* ist das Grundschemata der Synergetik dargestellt:

1. Die Einwirkung eines oder mehrerer Kontrollparameter führt zur Entstehung kohärenter Verhaltens- bzw. Funktionsmuster oder sog. Ordnungsparameter oder kollektiver Variablen (siehe Honigwabenmuster).

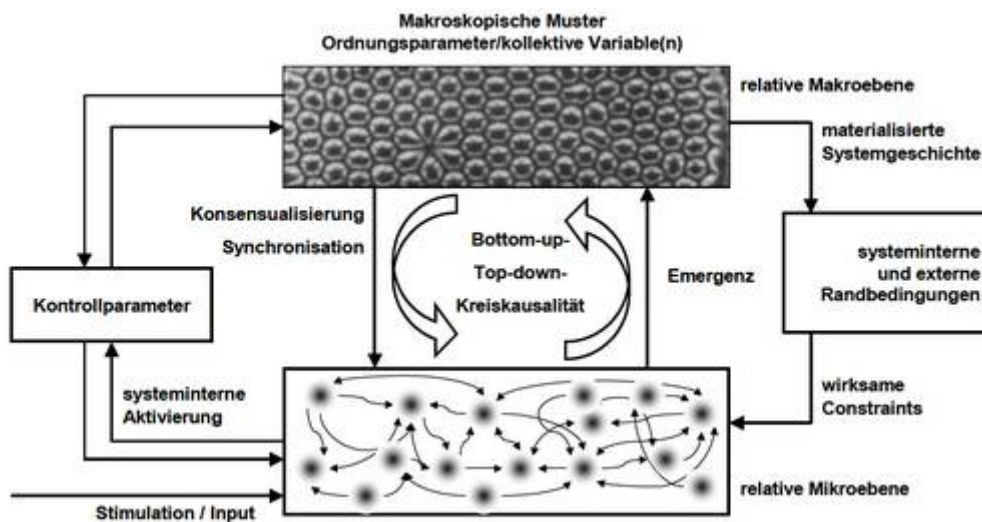


Abbildung 2.4 Synergetisches Modell der Selbstorganisation (Eckert)

2. Selbstorganisierende Systeme sind einerseits operativ geschlossen, können andererseits aber auch energetisch offen (energieverbrauchend) sein. Auf der Makroebene weisen sie emergente Eigenschaften von hierarchisch strukturierten Systemen aus, die auf der einfacheren Organisationsebene, der Mikroebene, nicht vorhanden sind.

Sie entstehen durch synergetische Wechselwirkungen zwischen den Elementen auf der Mikroebene. Die Entwicklungen in der Systemtheorie und der Chaostheorie zeigen, dass emergenzverwandte Phänomene wie die Selbstorganisation und ihre Entstehungsbedingungen durchaus systematischen und objektiv nachvollziehbaren Erklärungen zugänglich sind. Das Ziel wäre ein transdisziplinärer Dialog, um analoge Strukturen komplexer Systeme auf unterschiedlichen Ebenen zu vergleichen.

3. Neben der Wirkung von internen und externen Kontrollparametern auf die mikro- und/oder auch auf die makroskopische Systemebene ist auch eine Rückwirkung des Systemverhaltens (Ordnungsparameterdynamik) auf die Kontrollparameter zu erwarten.
4. Der Output der Musterbildung in Unternehmen, bspw. eine Innovation, führt in aller Regel zu neuen verfestigten Prozessen und Strukturen (routinemässigen Prozessabläufen), welche die Verhaltensmöglichkeiten der Bereiche als wirksame Constraints (Systemische Zwangsbedingungen) für die Zukunft neu einschränken, bzw. den Schwankungsbereich neu bestimmen.

In Bezug auf das Thema Selbstorganisation möchte ich auf ein praktisches Beispiel im Kapitel 3 *Führungsprozess / Emergente System-Kompetenz (3)* auf Seite 31 hinweisen, wie die Mikroebene auf die Makroebene eingewirkt hat.

Zusammenfassend werden drei Phasen³ bei einer Veränderung der Ordnungsmuster des Systems durchlaufen:

1. **Destabilisierung:** Von einem etablierten, dynamischen, stabilisierten Zustand wird das System durch die Veränderung eines oder mehrerer Kontrollparameter angetrieben bzw. energetisiert (systeminterne Aktivierung, *Abbildung 2.4 Synergetisches Modell der Selbstorganisation (Eckert)*). Erkennbar gemacht wird dies durch die Zunahme von Fluktuationen und kumulierten Krisen. Die Konkurrenz zwischen und die Pro-

³ Im Rahmen seiner auf dem physikalischen Feldbegriff aufbauenden Theorie hat der Psychologe Kurt Lewin drei Phasen (unfreezing, moving, re-freezing) identifiziert, die sozialen Wandel charakterisieren (Lewin, 1958). Lewin legte mit seinen Forschungsarbeiten den Grundstock für die experimentelle Sozialpsychologie und für gruppendynamische Forschungen, an die hier teilweise angeknüpft wird und machte so die Kompatibilität zur Synergetik deutlich. Lewin ging davon aus, dass nicht nur menschliche Wahrnehmung sondern auch das menschliche Handeln Gestaltcharakter hat, da auch Handlungen auf Gestalt drängen. Die Gestalttheorie betont den ganzheitlichen Charakter und den dynamischen Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und Erleben.

duktion von Ordnern (Ordnungsparametern) nimmt zu. Die permanente Anwesenheit von Fluktuationen halten das System in einem dynamischen Zustand, da die attrahierenden Kräfte stärker sind als die zerstörenden und sich entsprechend in einem mehr oder weniger sensiblen Gleichgewicht dynamisch ausbalancieren. Bei zunehmender Destabilisierung kippt dieses Verhältnis zugunsten der zerstörenden Kräfte.

2. **Instabilität:** Natürliche Systeme sind permanenten Fluktuationen ausgesetzt. Sie sind die Ursache dafür, dass geordnete Zustände zeitlich begrenzt sind (bspw. der natürliche Alterungsprozess organischer und materieller Organismen). So sorgt die Brownsche Molekularbewegung nach ca. 100 Jahren für einen totalen Informationsverlust von Speichermedien wie der CD oder DVD. In dieser Phase reagiert das System sowohl im Positiven wie auch im Negativen sehr sensibel gegenüber Einflüssen von aussen. In der instabilen Phase von Firmenübernahmen ist diese Sensibilität in der Belegschaft der Übernommenen sehr eindrücklich festzustellen. Das System wird sensibel und reaktionsbereit. Wenige Ordnungsparameter koexistieren und konkurrieren. Ist der kritische Punkt erreicht, entscheiden Fluktuationen (lokale Vorteile oder zufällige Ereignisse), in welche Richtung sich das System weiterentwickeln wird. Im Rahmen der Chaosforschung konnten spezielle Algorithmen zur Identifikation und Charakterisierung komplexer Ordnungsmuster entwickelt werden Vandenhouten, (1998).
3. **Konsensualisierung bzw. Synchronisation:** Gemäss dem Versklavungsprinzip konsensualisiert sich das gesamte System mit den durch die Wechselwirkung mikroskopischer Systemelemente entstandenen Ordner und kommt dadurch in einen kohärenten makroskopischen Zustand. Besonders dabei ist, dass in dieser Phase die ursprünglich wichtigen Wechselwirkungen des Systems ihre Bedeutung völlig verlieren. Das ist der Verlust des mikroskopischen Chaos im Sinne der synergetischen Selbstorganisation zu Gunsten makroskopischer Ordnung und Stabilität.

Abschliessend möchte ich noch anmerken, dass die teils schwer verständlichen Begrifflichkeiten⁴ der Synergetik für professionelle Gestalter von Veränderungsprozessen die Möglichkeit schaffen, Phasen des Übergangs zu beschreiben um geeignete Massnahmen (Anwen-

⁴ Die Gründe für diese schwere Verständlichkeit liegen meiner Meinung nach in der Erzeugung neuer, für Physik und Psychologie übergeordneter, allgemein gültiger Definitionen.

dung generischer Prinzipien von Schiepek) in Phasen von Instabilität von Organisationen ergreifen zu können.

2.1.5. Navigation in unterschiedlichen Systemkontexten

Für eine erfolgreiche Navigation in dieser beschleunigten und komplexer werdenden Umwelt von Unternehmen braucht es eine integrierte Logik von Funktionsweisen im Umgang mit stabilen ebenso wie mit instabilen Systemverhalten und Marktdynamiken. Nach Kruse (1997, 2004) lassen sich gemäss nachfolgender *Abbildung 2.5 Handlungsstrategien (Classes)* vier Kontexte identifizieren:

	HANDLUNGSSTRATEGIE		HANDLUNGSSTRATEGIE	
	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation
Systemzustand	STABIL	STABIL	INSTABIL	INSTABIL
Organisation	EINFACH	KOMPLEX	EINFACH	KOMPLEX
Funktionsweise	Ursache - Wirkung	Soll-Ist-Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
	Management von Stabilität		Management von Instabilität	

Abbildung 2.5 Handlungsstrategien (Classes)

1. **Die stabil-einfache Situation** ist die eines linear vorhersehbar funktionierenden, in seinen Abläufen kontrollierbaren Systems. Das Systemverhalten und die Systemprozesse lassen sich durch Zielvorgaben automatisieren und steuern.
2. **Die stabil-komplexe Situation** ist eine Struktur, in der das System über viele Komponenten (komplexe Organisationsstrukturen) verfügt, die Abläufe und Wechselwirkungen (Kontakte zwischen Elementen und Subsystemen) aber relativ klaren Regeln unterliegen und die bestehenden Kontrollparameter das System weder von innen noch von aussen in Ungleichgewichtszustände hineintreiben. Dies ist z.B. dann gegeben, wenn neue getestete Abläufe in ein bestehendes System integriert werden sollen, welches durch Regeln oder Regelwerke stabilisiert ist (auch wenn Anweisungen vielleicht nicht klar definiert sind), doch immer noch lose genug strukturiert ist, um auf Abweichungen schnell reagieren zu können.

-
3. **Die instabil-einfache Situation** ist eine Situation, in der die Zahl beeinflussender Faktoren gering ist und in der auf keine bewährten Handlungsrou­tinen und erprobtes Erfahrungswissen zurückgegriffen werden kann. Im Vergleich zu komplex instabilen Situationen hat eine Führungskraft jedoch die Möglichkeit, innerhalb eines einfach strukturierten und lokal begrenzten Handlungsrahmens durch Versuch und Irrtum Lösungen zu erproben, ohne mit erheblichen nachteiligen Konsequenzen auf das Gesamtsystem rechnen zu müssen. Allfällige Fehler wirken sich nicht zwangsläufig auf die für das Überleben des Unternehmens wichtigen Bereiche aus.
 4. **Die instabil-komplexe Situation** tritt in Situationen auf, in denen das Wettbewerbsumfeld und die Branche keinem bekannten Muster folgen und daher Erfahrungen fehlen, an denen sich künftige Handlungsoptionen orientieren können. In dieser Phase ist das Kausalitätsprinzip ausser Kraft gesetzt und es gilt, jedes Vorgehen in seinen Effekten (z.B. anhand selbst vorzugebender Visionen oder Zielsetzungen) zu bewerten und die entsprechenden Risikoabschätzungen vorzunehmen. Oft ist es entscheidend, einfach nur handlungsfähig zu bleiben. Es sollte jedoch genügend Attraktionskraft erzeugt werden um möglichst viele Teile und Subsysteme am Aufbau der neuen Ordnung mit einzubeziehen.

Das klassische Verständnis von Regelung und Steuerung stösst in komplex-instabilen Systemkontexten an seine natürlichen Grenzen (Dürr, 2002). Gemäss Kruse wären in diesen Situationen intuitive und suggestive Handlungsentscheidungen angemessen. In den folgenden Kapiteln soll mit dem Management synergetischer Prozesse gezeigt werden, dass auch das Management komplex-instabiler Prozesse auf eine relativ rationale, feedbackgesteuerte Handlungsbasis gestellt werden kann.

2.1.6. Erforderliche Kompetenzen im Umgang mit der Synergetik

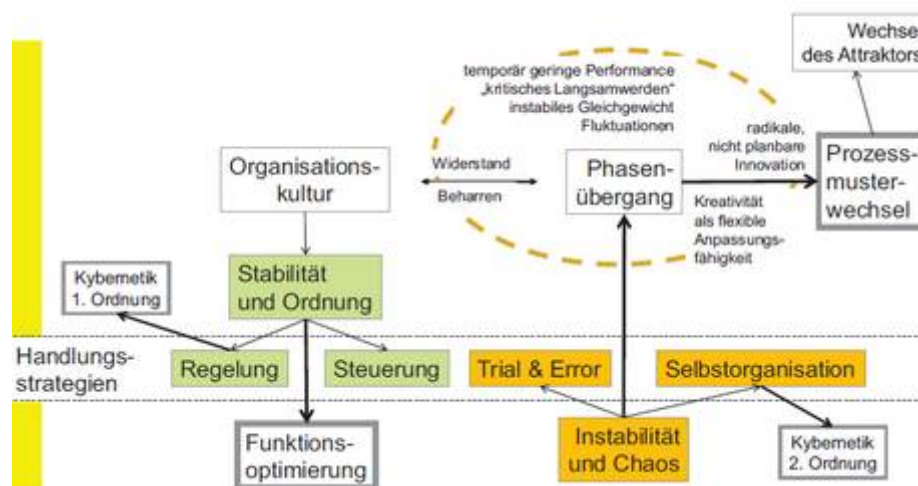


Abbildung 2.6 Kybernetik der 1. und 2. Ordnung (Clases)

Wie die *Abbildung 2.6 Kybernetik der 1. und 2. Ordnung (Clases)* nochmals zusammenfasst, sind Synergetik-Störungen („Perturbationen“) nicht nur Irritationen bestehender Ordnungen, sondern auch notwendige Voraussetzungen für das Entstehen neuer Ordnungen. Komplexe Ordnungsbildung erwächst aus Phasen der Instabilität. Bevor eine neue Ordnung entsteht, wird die bestehende Ordnung instabil. Dies wird als Phasenübergang bezeichnet. Stabilitätszustände, die ein System anstrebt, werden als Attraktoren bezeichnet und in der Synergetik häufig als Potenziellandschaften modelliert.

Der sich daraus ergebende Umgang mit der Synergetik verlangt nach Eberling jedoch die Aneignung folgender Kompetenzen für Führungskräfte:

1. **Soziale Kompetenzen:** Dazu gehört der Umgang mit Teams, Gruppen und anderen Abteilungen sowie Kenntnisse der Gesprächsführung in unterschiedlichen Kontexten (z.B. Verhandlungen und Konflikt- oder Beurteilungsgespräche). Aber auch Fähigkeiten zur Präsentation und die Koordination von interdisziplinärer, heterogener Teams und Berufsgruppen sind wichtig.
2. **Umgang mit Zeit:** Gemeint sind kognitive und soziale Kompetenzen, um sich auf stabile und instabile Prozess einzustellen und damit in Resonanz an die Eigendynamik von Systementwicklungen zu treten, ohne den Überblick zu verlieren.
3. **Emotion, Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung:** Dazu gehört das konstruktive Handeln unter Stress und die Begabung, Faszination zu erzeugen und

Ressourcen zu fördern. Hinzu kommt die Fähigkeit, bei den Mitarbeitenden Motivation und hohe Identifikation mit laufenden Prozessen und der Organisation zu schaffen.

4. **Entwicklung von Selbstorganisationsbedingungen:** Hier kann die Anwendung der generischen Prinzipien erprobt werden. Es soll dem Management ermöglichen, optimale Bedingungen für selbstorganisierende Prozesse zu schaffen (z.B. anhand der Leitlinien der "Generischen Prinzipien).
5. **Wissensmanagement:** Dazu gehören Kenntnisse der Synergetik, der Betriebswirtschaft sowie der Soziologie und Psychologie.
6. **Mustererkennung und Modellierung:** Darunter sind die Verfahren zur Analyse dynamischer Muster in Interaktionsstrukturen zu verstehen. Gemeint ist die Analyse und Visualisierung von Lern- und Entwicklungsprozessen jeder Art.

Handeln in komplexen Systemen setzt häufig Emotionen frei, aufgrund von Betroffenheit, von Komplexitätsstress, Involviertheit in verschiedene Beziehungsgeflechte oder von Misserfolgen. Damit werden kognitive und handlungsorientierte Aspekte der Systemkompetenz aber auch der Psychohygiene thematisiert.

Mit diesem Kapitel wird die Einführung in die Begriffs- und Denkwelt der Synergetik abgeschlossen. Die ausgeführten Erklärungen sollen ein allgemeines Grundverständnis für die Eigengesetzlichkeiten von Ordnungswandeln schaffen und insbesondere auch in Bezug auf Humansysteme und von Organisationen in Veränderungsprozessen. Führungspersönlichkeiten sollten, wie sich Eckert (2005) ausdrückt, ihr Wissen nicht dazu verwenden, Ergebnisse zu formen, sondern um ein Wachstum zu kultivieren, indem sie die geeignete Umgebung für Veränderungen schaffen. In den nächsten Kapiteln sollen die unterschiedlichen Systemkontexte von Gestaltungsrahmen für das Management von Veränderungsprozessen unter Einbezug der Humanperspektive aufgezeigt werden.

2.2 Integriertes Managementsystem IMS

Das IMS ist ein Orientierungsraster eines Managementsystems, das wie eine Landkarte (*Abbildung 2.7 Integriertes Management System IMS (Malik)*) des Managements dient. Neben der Unterscheidung zwischen unternehmens- und personenbezogenen Relationen unterscheidet Malik auch zwischen der zeitlichen Relation mit ihren dienenden Instrumenten, Methoden und Prinzipien. Die insgesamt 26 Komponenten sind in einem kybernetischen

Kreislauf angeordnet und haben einen Output, der für andere entsprechende Komponenten zum Input wird.

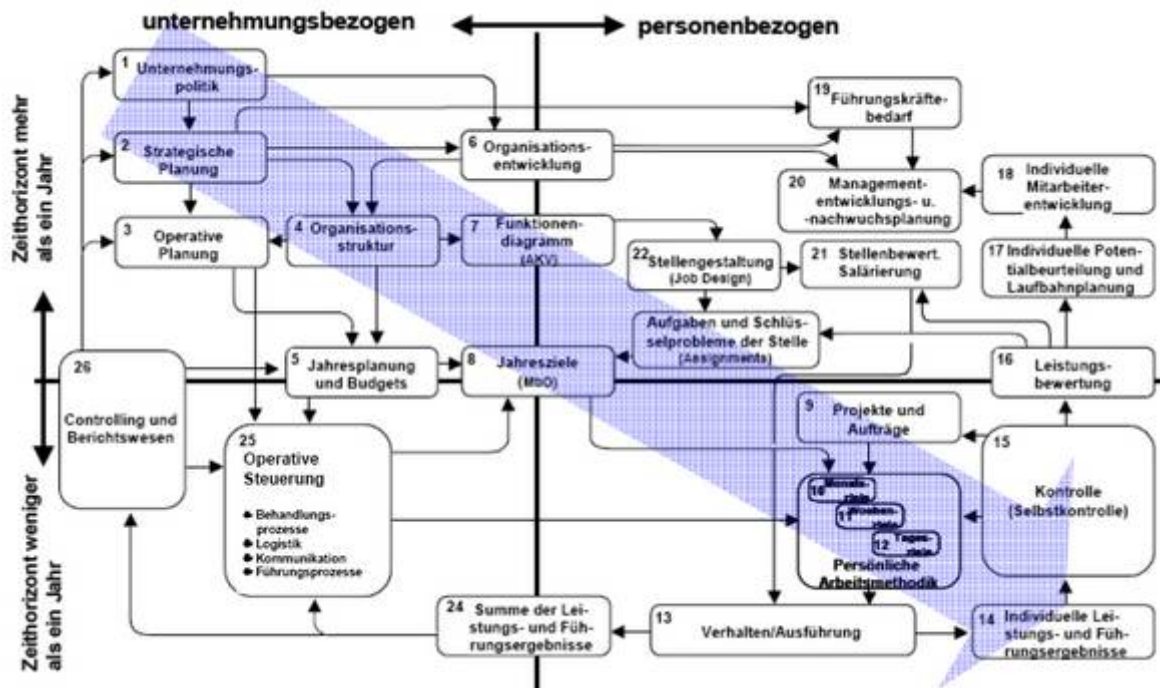


Abbildung 2.7 Integriertes Management System IMS (Malik)

Sie können in insgesamt 4 Quadranten zusammengefasst werden:

1. unternehmensbezogen-langfristig
2. personenbezogen-langfristig
3. personenbezogen-kurzfristig
4. unternehmensbezogen-kurzfristig

Zur Reduktion der Komplexität der *Abbildung 2.7 Integriertes Management System IMS (Malik)* wird die nachfolgende *Abbildung 2.8 Integriertes Management-System IMS (Malik)* wie folgt zusammengefasst

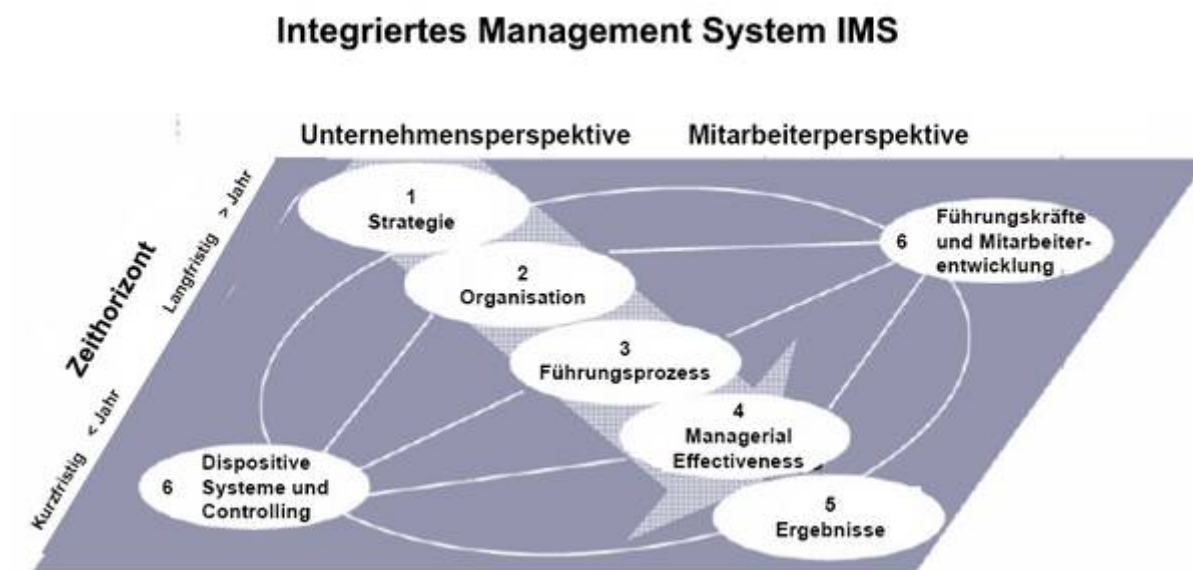


Abbildung 2.8 Integriertes Management-System IMS (Malik)

Auf der ersten Ebene in der *Abbildung 2.8 Integriertes Management-System IMS (Malik)* richtet sich der Fokus des Managements auf das Erzielen von zählbaren Ergebnissen. Der von links oben nach rechts unten verlaufende diagonale Pfeil zeigt an, wie von einer in die Zukunft gerichtete Strategie während eines stabilen Zustandes in der Gegenwart das Erreichen von Resultaten begünstigt werden kann (Umsetzungsgerade).

2.3 Synergetisches Management System SMS

Während sich das IMS von Malik im operativen Teil hauptsächlich auf die Stabilisierung (Kontrolle) des Unternehmens konzentriert und im Endeffekt zur Erreichung der Unternehmensziele konzipiert wurde, wird diese Logik im SMS von H. Eckert in komplementärer Weise unter Berücksichtigung der Synergetik ergänzt. Dazu baute er auf dem Orientierungsraster der ersten Dimension des IMS ein zweites identisches Orientierungsraster der Dimension des SMS, um das Management von komplexen Veränderungen oder Übergängen abzubilden. Das Orientierungsraster des SMS ist vor dem Hintergrund des Gestaltens und Herstellens von Bedingungen zu verstehen, damit Selbstorganisation und selbstorganisierte Ordnungsübergänge in Unternehmen stattfinden und gemanagt werden können.

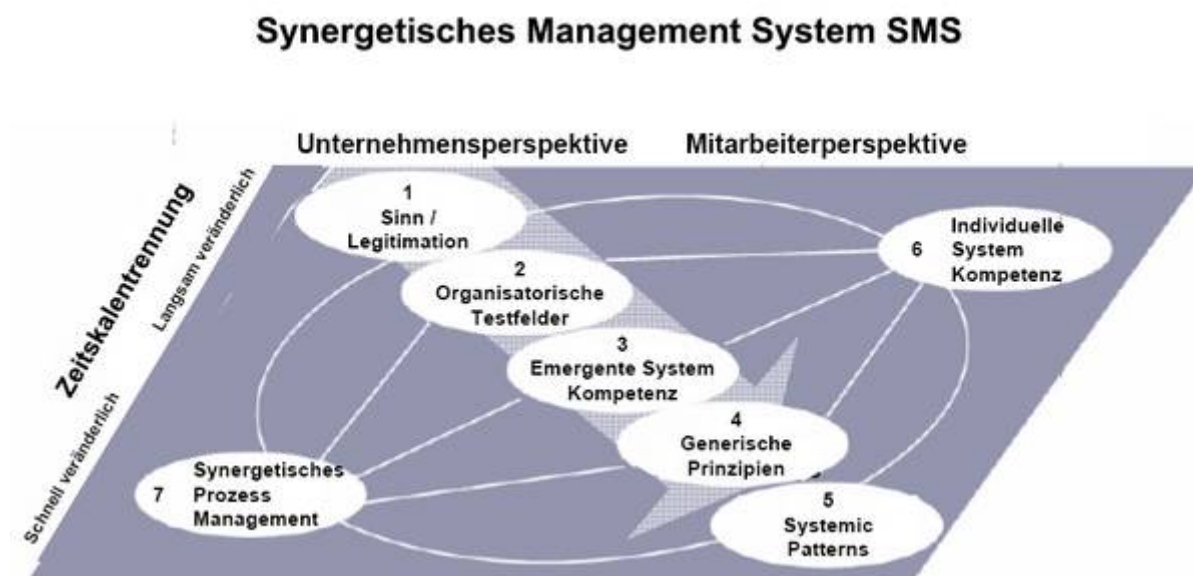


Abbildung 2.9 Synergetisches Management System SMS (Eckert)

Auf der zweiten Ebene in der *Abbildung 2.9 Synergetisches Management System SMS (Eckert)* wird die Aufmerksamkeit des Managements auf das prozessual-adaptive Herstellen von Bedingungen für eine zweckgerichtete Entwicklung der Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster (KEV-Muster⁵) von Führungskräften und Mitarbeitern gelenkt. Dies dient zum einen als Voraussetzung für einen Strategieentwicklungsprozess oder für die Veränderung von Strategie, Strukturen und Führungsprozessen und zum zweiten als Entscheidungsgrundlage für die Beurteilung wirksamer künftiger unternehmensbezogener Veränderungen.

2.4 Vergleich der beiden Management Systeme IMS und SMS

Für die Veranschaulichung der beiden Modelle IMS von Malik und SMS von Eckert wäre das IMS die Hardware, also der Prozessor des integrierten Managementsystems und das SMS die Software des synergetischen Humansystems.

⁵ Betrifft die Fragestellung zur Wirkung therapeutischer Massnahmen im Hinblick auf die Prozesse, die während einer Behandlung stattfinden und die möglicherweise erfolgreiche von nicht erfolgreichen Therapien unterscheiden. Vor dem Hintergrund der Synergetik erwartet Schiepek in der Psychotherapie diskontinuierliche Veränderungen im Verhalten, in den Emotionen und Kognitionen (Kognitions-Emotions- Verhaltens-Muster KEV). Es treten Ordnungsübergänge mit spezifischen dynamischen Merkmalen auf, welche durch ausgeprägte Instabilitäten charakterisiert sind. Eine synergetische Theorie der Psychotherapie formuliert Bedingungen, unter denen Ordnungsübergänge in menschlichen Entwicklungsprozessen auftreten. Die Frage ist nun, inwieweit sich im Psychotherapieprozess mittels Anwendung bildgebender Verfahren nachweisen lässt, was in Phasen der Ordnungsübergänge vom stabilen- zum instabilen Zustand in den beteiligten Gehirnarealen passiert, an denen sich solche kritische Übergänge ereignen.

Zum Beispiel Punkt 1 Strategie des IMS bei *Abbildung 2.8 Integriertes Management-System IMS (Malik)*, macht ohne den Punkt 1 Sinn/Legitimation im SMS bei *Abbildung 2.9 Synergetisches Management System SMS (Eckert)* keinen Sinn. Anders ausgedrückt: eine Strategie, welche nicht einleuchtend ist und keinen Sinn macht, hat keine Legitimation bei den Stakeholdern und kann daher auch nicht nachhaltig sein.

1. Strategie / Sinn / Legitimation (1)

Normative Grundlagen und strategische Handlungsoptionen legitimieren Veränderungen und damit die Handlungsweisen von der Organisation und ihren Führungskräften und Mitarbeitenden. Eine Strategie mit Sinn entwickelt sich selbstordnend, wenn alle lösungs- und umsetzungsrelevanten Schlüsselpersonen durch Berücksichtigung aller relevanten Variablen und Nutzung des vorhandenen Wissens in den Strategieentwicklungsprozess mit einbezogen werden.

2. Organisation / Organisatorische Testfelder (2)

Neben den Primär- und Sekundärsupportprozessen in der Organisation, die für die Leistungserstellung sorgen, ist für die Ausgestaltung organisatorischer Such- und Testfelder zu sorgen, in denen neue Lösungsmuster ausprobiert, stabilisiert und für die Integration in die bestehende Organisationsstruktur vorbereitet werden können (Eisenhart & Brown, 1999).

Am Beispiel des Szenario-Managements können sich aus unterschiedlichen Szenarien auch verschiedene Strategievarianten ergeben. Diese können die Grundlage zu einem sogenannten organisatorischen Testfeld sein, indem in einem geeigneten Analyserahmen (Systemsimulationmethode von G. Schiepek, W. Eberling, D. Heyer) Life-Simulationen (was passiert, wenn ...?) mit den am Strategieentwicklungsprozess beteiligten Personen erstellt werden. In diesem Prozess lassen sich kollektive Ordnungsbilder und Musterveränderungen abbilden. Damit werden eventuelle und bislang noch nicht bedachte Problemfelder und Entwicklungsmuster auf sachlicher, kommunikativer und emotionaler Ebene vorweggenommen.

3. Führungsprozess / Emergente System-Kompetenz (3)

Eine weitere Adaption zwischen IMS und SMS stellt diese Komponente 3 dar. Die emergente Systemkompetenz soll die Entfaltung individueller Fähigkeiten von Teams in professionellen Kontexten auf unterschiedlichen Systemebenen genauer spezifizie-

ren, welche in verschiedenen Abteilungen und Projekten zusammenarbeiten und zusammenwirken. Das heisst, der Führungsprozess auf der Makroebene (Geschäftsleitung) lässt sich nicht eins zu eins auf die Mikroebene der Projekt-Teams oder der interdisziplinären Teams in den einzelnen Abteilungen projizieren. Oder anders ausgedrückt, das Ganze ist etwas anderes als die Gesamtheit seiner Teile, denn diese emergenten Eigenschaften sind durch synergetische Wechselwirkungen zwischen den Elementen auf der Mikroebene anders als auf der Makroebene.

Auf das Beispiel der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD) bezogen weist die Integration der Psychiatrieabteilung des Inselspitals (PUPK) in die UPD durch seine Wechselwirkbeziehungen neue emergente Eigenschaften auf, die nicht vorhersehbar waren. In dieser instabilen Situation der Veränderung spielte die systemisch-kybernetische Gesetzmässigkeit der Selbstorganisation eine grosse Rolle, um die operative Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten zu können. Das heisst, die Mikroebene (Projektleitung und Team der PUPK) war gezwungen, teilweise selbstständig dynamische Entscheide zu treffen, welche nachträglich von der Makroebene sanktioniert wurde.

4. Managerial Effectivness / Generische Prinzipien (4)

Für das Management kann direkt aus der Synergetik eine Orientierungsgrundlage für den operativen Umgang mit Veränderung, Komplexität und Dynamik in sozialen Systemen abgeleitet werden, die als generische Prinzipien von Schiepek bezeichnet werden. Das Kernstück dieser Betrachtung liegt an der Schnittstelle zwischen der Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive. Klassischerweise wird im Zielvereinbarungsprozess aus Unternehmenssicht die Verbindung zwischen strategischen Handlungsoptionen und den Aufgaben und Fähigkeiten der Mitarbeiter institutionalisiert.

5. Ergebnisse / Systemic Patterns (5)

Jeder systemische Prozess führt schlussendlich zu einem Ergebnis oder synergetisch ausgedrückt zu bestimmten Systemmustern (Systemic Patterns) Einzelner oder Suborganisationen. Die Detailansicht der *Abbildung 2.7 Integriertes Management System IMS (Malik)* auf Seite 28 zeigt in der Komponente 13 Verhalten/Ausführung, dass sie als Adapter zwischen dem Systemischen- und dem Synergetischen-System fungiert. Das heisst: die Summe der Individuen, oder Suborganisationen (Komponen-

te 14; Mikroebene) ist nicht gleich die Summe des Gesamtunternehmens (Komponente 24; Makroebene).

6. Führungskräfte und Mitarbeiterentwicklung / Individuelle System Kompetenz (6)

Im Rahmen der Mitarbeiter und Führungskräfteentwicklung geht es aus Sicht der Unternehmen (Makroebene) um die Frage, mit wem sie die strategischen Handlungsoptionen in Zukunft umsetzen können und in welche Richtung sich Mitarbeiter qualifizieren und entwickeln müssen. Aus synergetischer individueller Sicht ist zu definieren, welche Kompetenzen auf der Mikroebene für den professionellen Umgang mit komplexen kybernetischen Systemen notwendig sind. Unter individueller Systemkompetenz versteht Schiepek folgende Kompetenzen: Sozial – Umgang mit Zeit – Emotion, Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung, Entwicklung von Selbstorganisation, Wissen (Synergetik, Management, Betriebswirtschaft etc.), Mustererkennung und Modellierung.

7. Dispositive Systeme und Controlling / Synergetisches Prozessmanagement (7)

Um die Dynamik von Veränderungsprozessen für die Steuerung abbilden zu können, braucht es neben dem klassischen Reporting des Controllings ein Monitoring, das Veränderungen in den Mustern menschlichen Erlebens (KEV-Muster) dokumentiert und analysiert. Diese Informationen werden allen am Prozess Beteiligten zur Selbststeuerung zur Verfügung gestellt.

2.5. Synergetische Systemspielmethode / Synergetik – Matrix©

Für die Steuerung einer Strategieentwicklung oder eines Umsetzungsprozesses ist es wichtig zu erfahren, welche Effekte die Initiativen auf die Informationsflüsse und Abstimmungsprozesse zwischen den organisatorischen Einheiten haben. Jede Einheit fungiert primär einmal als Leistungserbringer, indem sie einen Input für andere Abteilungen/Einheiten liefert. In zweiter Funktion ist sie als Leistungsempfänger von anderen Einheiten abhängig und formuliert entsprechenden Bedarf und evaluiert die erhaltene Leistung. Daraus leitet sich ab, dass die Einheiten im Sinne synergetischer Ordnungsparameter (Evaluation der Leistungen) um die vorhandenen Systemressourcen (Zugriff auf andere Einheiten) mit anderen wichtigen Themen konkurrieren. Wie bereits im Kapitel 2.1.2 *Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip* auf Seite 18 angesprochen, gewinnt jener Ordnungsparameter den Konkurrenzkampf, der auf lokale systembedingte Begünstigungen trifft und im Vergleich zu den anderen

die höheren Zuwachsraten aufweist (z.B. kann er sehr schnell auf diverse Ressourcen zugreifen).

2.5.1. Systemspielmethode

Im Laufe seiner Entwicklungsgeschichte kommt ein Unternehmen mehrmals in die Situation, in der das Management die bestehende Ordnung umorganisieren oder durch zugekaufte Unternehmenseinheiten ergänzen muss. Wie im Kapitel 2 *Organisation / Organisatorische Testfelder (2)* auf Seite 31 dargestellt, geht es darum, Probeläufe der neuen Prozessmuster durchzuführen, um einen geeigneten Analyserahmen für eine potenzielle Testorganisation zu bieten. Mit Hilfe von Unternehmensplanspielen oder Systemspielen lassen sich Prozesse kollektiver Ordnungsbilder und Prozesse der Musterveränderung life simulieren⁶.

Eine grundlegende Schwierigkeit in Veränderungsprozessen ist es, realistische und zeitnahe Einblicke in die Wirkungen verschiedener Veränderungsstrategien in möglichst viele Teile der Organisation und besonders in deren für den Prozess relevante Teile zu bekommen.

Konkrete Fragestellungen, welche sich z.B. auf die entworfenen Szenarien in der Strategieentwicklung beziehen oder sich auf die Reflexion künftiger als auch bestehender Prozesse konzentrieren, sind am Anfang die Voraussetzung für den Erfolg des Systemspiels.

Um bei der Auswertung die Komplexität des Prozesses noch überschaubar halten zu können, ist von einer Teilnehmerzahl zwischen 15 bis maximal 25 Personen auszugehen. Die Spieldauer kann eine oder mehrere Sequenzen von ein bis zwei Stunden umfassen.

Folgende Fragestellungen stellen sich im Laufe einer Strategieentwicklung und deren Umsetzung oder im Management von Veränderungsprozessen:

- Wie können Interaktionen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten visualisiert und quantifiziert werden?

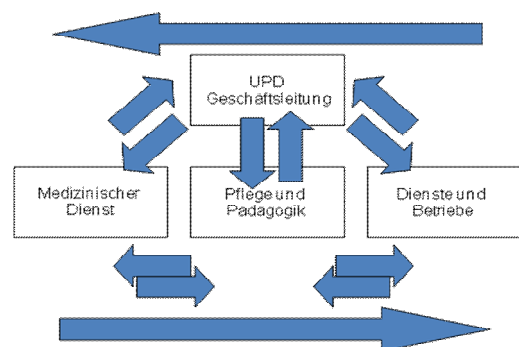


Abbildung 2.10 Interaktionen Organisationseinheiten (Eberling/Rivar)

⁶ Die Systemspielmethode ist in erster Linie eine Forschungsmethode, die erstmals in Coachingausbildungen des NIK (Norddeutsches Institut für Kurzzeittherapie) sowie an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW zum Einsatz gekommen ist. Hierfür wurde ein spezielles Fusionsszenario geschrieben und der Prozess über drei Tage life simuliert (Schiepek, Eberling, Heyer).

-
- Wie können geplante Veränderungen simuliert und damit mögliche Chancen und Schwierigkeiten vorweggenommen werden?
 - Wie können Komplexität und Wechselwirkungen sichtbar gemacht werden und die Abstimmung von Handlungen und Prozessen erfasst werden?
 - Wie kann die Wirksamkeit von Handlungen zeitnah verfolgt werden?

Die Lernarchitektur der Systemspiele kennt verschiedene Varianten und dient verschiedenen Zwecken, wobei der Kreativität bei der Entwicklung neuer Varianten kaum Grenzen gesetzt sind:

1. **Veränderungsprozesse:** Bei Life-Simulationen von Szenarien oder bei der Begleitung wichtiger Trägergruppen von Prozessen lassen sich eventuelle und bislang noch nicht bedachte Problemfelder und Entwicklungsmuster vorwegnehmen und zwar auf sachlicher aber auch auf kommunikativer und emotionaler Ebene. Allerdings darf man keine langfristigen Prognosen nichtlinearer Systeme wie Unternehmen und Organisationen erwarten, aber sie machen das Geschehen auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation sehr plastisch erlebbar.
2. **Systematischer Vergleich von Varianten:** Bei Innovations- und Umstrukturierungsvarianten können in einem systematischen Vergleich Variationen experimentell durchgespielt werden (Was passiert wenn ...?). Beim Auftreten von Problemen während des Veränderungsprozesses können zu jedem beliebigen Zeitpunkt weitere Interventionen gesetzt werden. Für die Entwicklung von Szenarien ist es von Vorteil, die Fragestellungen vorher möglichst gut präzisiert zu haben, was die Anlage des Spieldesigns und die spätere Auswertung wesentlich erleichtert.
3. **Einbau von Coaching-Phasen:** Innerhalb des Systemspiels können Coaching-Phasen eingebaut werden, die den Vorteil haben, dass auch solche Mitarbeitende oder Gruppierungen zu Wort kommen, deren Perspektive sonst kaum wahrgenommen würde oder die sich nicht trauen, sich einzubringen. Gerade in Krankenhäusern, wo akademische oder ärztliche Berufsgruppen dominieren, kann deren Einfluss durch Einbezug anderer vom Prozess mit betroffenen Berufsgattungen relativiert werden. Die dadurch entstehenden Fluktuationen bringen einen positiven Gewinnfaktor und beeinflussen damit wesentliche Faktoren künftiger Potentiallandschaften (Kapitel 2.1.2 *Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip*, Seite 18). In diesen Coaching-Phasen können sich die Beteiligten gegenseitig coachen oder sich von einem profes-

sionellen Coach beraten und unterstützen lassen. Aus den Spielern oder aus anderen Mitarbeitenden des Unternehmens können Beraterteams gebildet werden, welche die gespielte Institution beraten und/oder Entwicklungskonzepte präsentieren.

In Systemspielen können sehr individuelle Interaktionsmuster beobachtet werden, die entweder für eine bestimmte Rolle oder Rollenkonfigurationen, vielleicht aber auch für das persönliche Muster eines Teilnehmers oder das Muster ganzer spezifischer Berufsgruppen und Hierarchien charakteristisch sind.

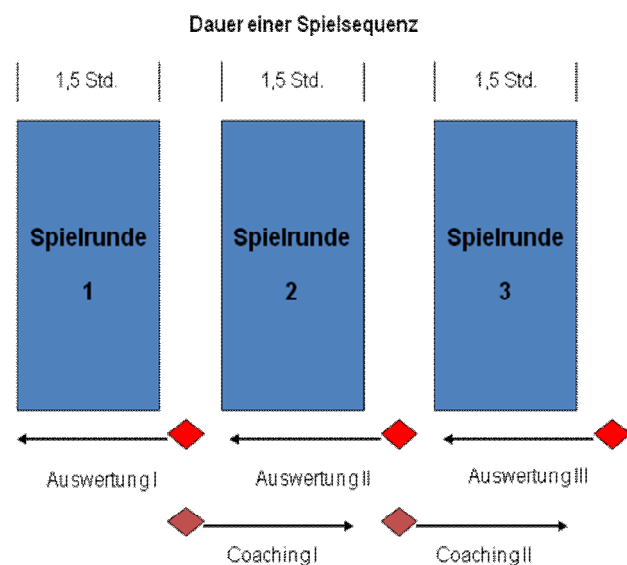
In einem nächsten Schritt lassen sich in individuellen Auswertungen Bezüge zu konkreten Erfahrungen in der Arbeitswelt herstellen und persönliche Entwicklungsprojekte (z.B. im Rahmen eines Coachings zur Kompetenzentwicklung) entwerfen. Damit werden strukturelle Voraussetzungen für den Erwerb von Kompetenzen im Umgang mit Phänomenen wie Dynamik, Vernetzung und Komplexität geschaffen.

Entsprechend eingerichtete Testfelder als Massnahme zur Kompetenz- und Teamentwicklung sollten im Interesse eines Unternehmens im Einklang mit bestehenden Zielen und Strategien sein. Auch Nachwuchskräfte können mit der Spielmethode für geeignete Projekte gefördert und gestützt werden und schaffen somit spezielle Lernarchitekturen (mit kollegialer Intervention oder angeleiteter Supervision), welche Lernfortschritte und den Lerntransfer sicherstellen.

Zusammenfassend soll der Ablauf eines Systemspiels nochmals dargestellt werden:

1. Es soll eine im gegebenen Rahmen bearbeitbare Fragestellung herausgearbeitet werden, z.B.: „Wie sind die Beteiligten von den geplanten Regelungen betroffen?“ Im Rahmen einer Stakeholderanalyse werden die Ziele der Beteiligten (Befragung, Sekundäranalyse, Workshop) ermittelt. Die Kriterien der Zielerreichung werden auf Gemeinsamkeiten hin geprüft und in einen Fragebogen überführt.
2. Diese Kriterien werden auch einem Systemspiel zugrundegelegt, welches an 1 oder 1,5 Tagen durchgeführt wird. Die Beteiligten bekommen einen Auftrag, der aus diesen Zielen abgeleitet ist, wie z.B.: „Sie beginnen Ihre Kooperation. Welche Schritte initiieren Sie dazu?“ „Welche Gremien, welche regelmässigen Foren etc. installieren Sie? Beginnen Sie die ersten Schritte dazu.“

3. Die Teilnehmer haben 2-3 Spielrunden im Rahmen des Systemspiels, um dies zu initiieren und sammeln Erfahrungen dazu. Nach jeder Runde werden mit der Interaktionsschablone die entsprechenden Auswertungen vorgenommen.
4. Die Ergebnisse jeder Runde werden reflektiert und die Wirksamkeit des Handelns wird überprüft. Erfolgreiche Schritte und Strategien werden verstärkt, weniger erfolgreiche modifiziert. Es kann überlegt werden, ob die Reflektion und die nächste strategische Phase von den jeweiligen Stakeholdern alleine oder gemeinsam oder in Teilgruppen vorgenommen wird.
5. Nach dem Systemspiel wird der Verlauf reflektiert (z.B. mit der ideografischen Systemmodellierung) und eine Musteranalyse der Dynamik und der angewandten Strategien durchgeführt. Daraufhin werden die realen Strategien aufgegleist und die Variablen festgelegt. Die benötigten Ressourcen für diese Strategien werden mit dem Ressourcen-Interview ermittelt und die Dimensionen der Ressourcen gehen in einen Fragebogen ein. In grösseren Zeitabschnitten wird die Synergetik-Matrix erhoben.
6. Das System / Netzwerk soll sich in seinem Prozess des Zusammenarbeitens reflektieren und eine gemeinsame Erkenntnis entwickeln und sich ständig verbessern, bis es möglichst seine Ziele erreicht hat.



7. Ziel ist es, den Lernprozess dieses Netzwerkes zu begleiten und die Dynamik dieses Netzwerkes zu modellieren und daraus die Selbststeuerung abzuleiten. Am Ende des Zielzeitraumes wird wieder eine gemeinsame Analyse der Verlaufsdynamik gemacht und die gemeinsam erworbenen Erkenntnisse werden festgelegt

2.5.2. Synergetik - Matrix©

Die Synergetik-Matrix dient unter anderem der Auswertung des Systemspiels und kann meiner Meinung nach auch für die Auswertung diverser Befragungen verwendet werden (Kapitel 4 *Potential eines Synergetischen Anwendungskonzepts*, Seite 52). Die folgende Interaktions-

Auswertungsschablone zur Erhebung der Synergetik-Matrix kann z.B. im Rahmen wöchentlicher Teambesprechungen von Mitarbeitenden und Führungskräften der jeweiligen Organisationseinheiten ausgefüllt werden.

In diesem nebenstehenden Beispiel geht es um die Einschätzung der Qualitätssicherung in Bezug auf den Vertrieb. Die Ziffer 1 in der ersten Zeile (Consumer Insights) bedeutet, dass die Eigeneinschätzung der Qualitätssicherung (wir zu) darin beruht, dass ihr Beitrag (Leistungserbringung) in der letzten Woche für die Umsetzung des Themas Consumer Insights qualitativ gut, aber von geringer Relevanz ist. Das gleiche gilt für den vom Vertrieb erhaltenen Leistungsbeitrag. Beim Thema Kauf/Integration Konkurrent wurde der Beitrag des Vertriebs von der Qualitätssicherung als wenig effektiv eingeschätzt, bei gleichzeitig hoher Relevanz, während der Vertrieb von der eigenen Leistung überzeugt ist.

Funktionseinheit: Qualitätssicherung						
Die Zusammenarbeit mit ...	Handlung (wir zu) Leistungserbringer	Relevanz / Wichtigkeit	Wahrnehmung (auf uns) Leistungsempfänger	Relevanz / Wichtigkeit	Themen / Initiativen	Farbencode Syntegration
... Vertrieb	1	1	1	1	1. Consumer Insights (CI)	
war effektiv = 1 wenig effektiv = -1	1	2	-1	3	2. Kauf/Integration Konkurrent	
die Relevanz war hoch = 3 mittel = 2 gering = 1					3.	
					...	
					...	
				n		

Abbildung 2.12 Interaktions-Auswertungsschablone

Aus den Angaben dieser Interaktions-Auswertungsschablone kann nun die Synergetik-Matrix gestaltet werden, in der Art und Veränderung von Kooperationsstrukturen (Informationsflüssen) zwischen den Funktionsbereichen abgebildet sind. In der nachfolgend dargestellten Matrix wird deutlich, welche Effekte Themen und Initiativen auf die innerbetrieblichen Wirkungszusammenhänge zwischen Abteilungen / Funktionseinheiten haben und welche Effekte das Zusammenwirken zwischen den Bereichen auf Projekte oder strategische Stossrichtungen haben können.

Einmal pro Monat sollten im Rahmen eines Steuerungsgremiums, in welchem die verschiedenen Initiativen geführt und überwacht werden, die identifizierten Problemmuster besprochen und entsprechende Interventionen geplant werden. Es empfiehlt sich selbstverständlich, die Matrixabfolgen auch

Thema: Consumer Insight	Wahrnehmung (Leistungsempfänger)									
	GL	Marketing	Vertrieb	Qualitäts- sicherung	F&E	Produkt- management	Einkauf	Produktion	Controlling	
GL						▶	▶	▶	▶	▶
Marketing	▶		▶							▶
Vertrieb	▶	▶								▶
Qualitäts- sicherung			▶					▶		
F&E	▶					▶				
Produkt- management	▶				▶					
Einkauf										
Produktion	▶		▶	▶	▶	▶				
Controlling	▶	▶	▶	▶	▶	▶				

Abbildung 2.13 Synergetik-Matrix

den betroffenen Einheiten zur Verfügung zu stellen, damit diese ihre Selbstoptimierungskräfte aktivieren (Kapitel 2.1.4 *Systemdynamik der Selbstorganisation*, Seite 21) und von sich aus initiativ werden. Gegebenenfalls sind hier spezielle Regeln und Kompetenzen zu definieren (Kapitel 2.1.2 *Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip*, Seite 18).

In den nachfolgenden Abbildungen wird auf die Zeicheninterpretation der Synergetik-Matrix eingegangen, in denen man von folgenden Fragestellungen ausgeht:

1. Sender (Handlung)

- Mit welchen Teilnehmern hatten Sie in der Spielrunde X konstruktive / unterstützende, ressourcenaktivierende Handlungen oder Aktionen, welche von Ihnen selbst initiiert wurden (grüner Pfeil)?

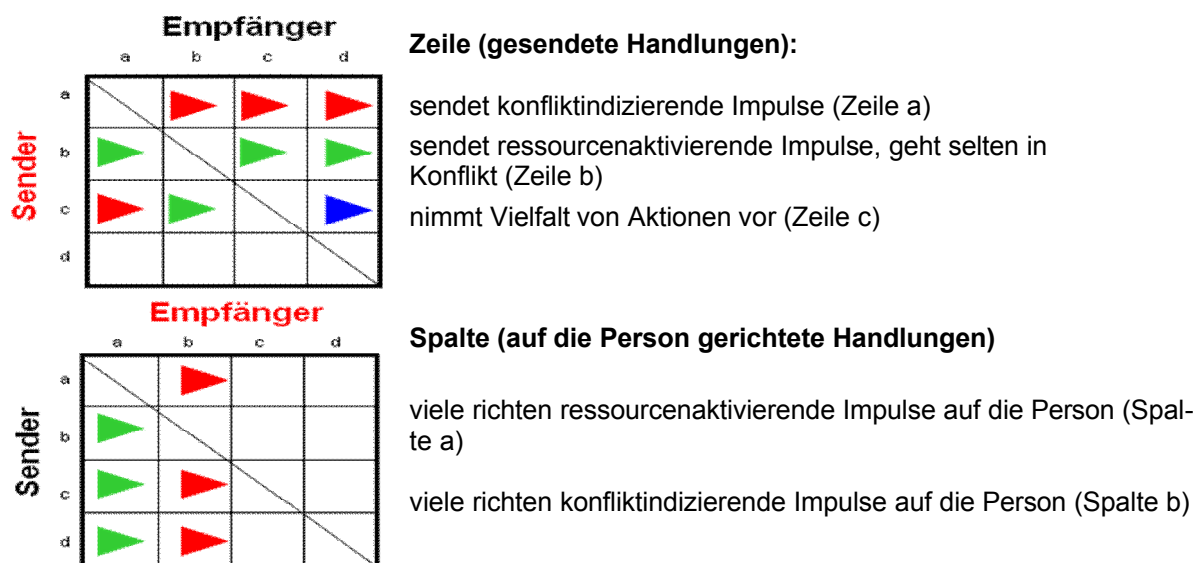


Abbildung 2.14 Synergetik Matrix Handlungen (Eberling)

- Mit welchen Teilnehmern hatten Sie in der Spielrunde X konflikthafte / stressinduzierende / zielblockierende Handlungen oder Aktionen, welche von Ihnen selbst initiiert wurden (roter Pfeil)?
- Mit welchen Teilnehmern hatten Sie in der Spielrunde X emotional weitgehend neutrale Handlungen oder Aktionen, welche von Ihnen selbst initiiert wurden (blauer Pfeil)?

2. Empfänger (Wahrnehmung)

- Mit welchen Teilnehmern hatten Sie in der Spielrunde X konstruktive / unterstützende, ressourcenaktivierende Handlungen oder Aktionen, welche von Ihnen selbst initiiert wurden (grüner Komplementär-Pfeil)?
- Mit welchen Teilnehmern hatten Sie in der Spielrunde X konflikthafte / stressinduzierende / zielblockierende Handlungen oder Aktionen, welche von Ihnen selbst initiiert wurden (roter Komplementär-Pfeil)?
- Mit welchen Teilnehmern hatten Sie in der Spielrunde X emotional weitgehend neutrale Handlungen oder Aktionen, welche von Ihnen selbst initiiert wurden (blauer Komplementär-Pfeil)?

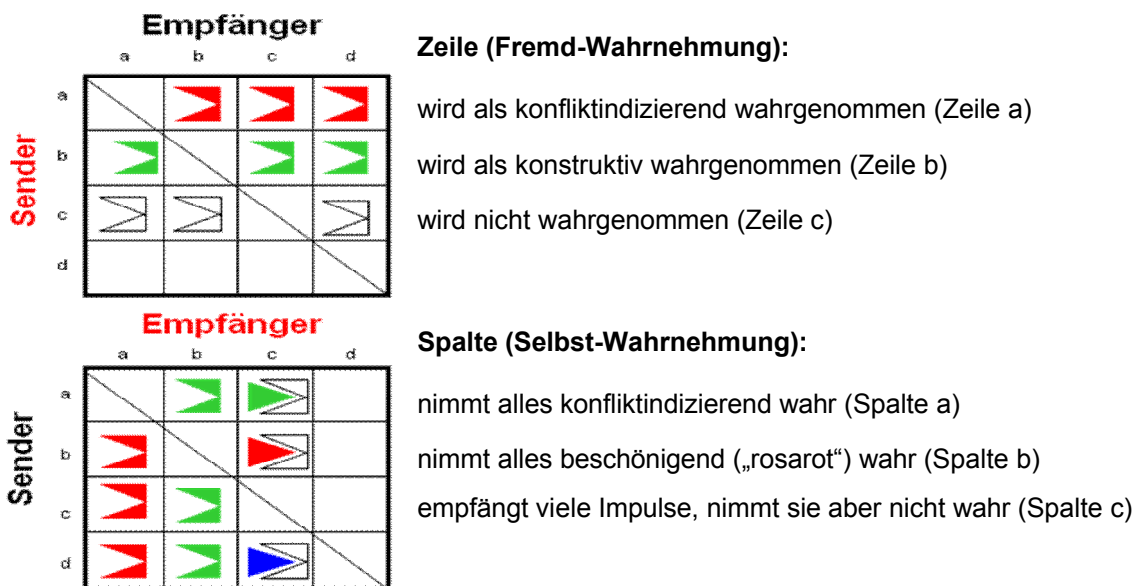


Abbildung 2.15 Synergetik-Matrix Wahrnehmungen (Eberling)

Nachfolgend einige Kombinationen mit ihren Interpretationen:

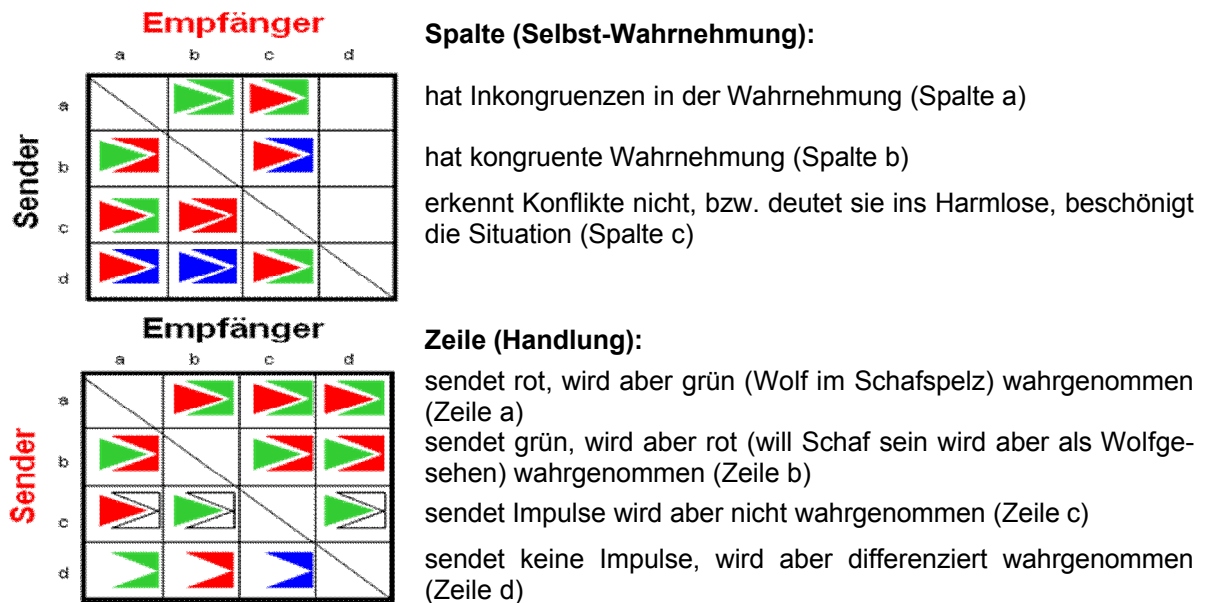


Abbildung 2.16 Synergetik-Matrix Handlungen/Wahrnehmungen (Eberling)

Spiegelung an den Diagonalen:

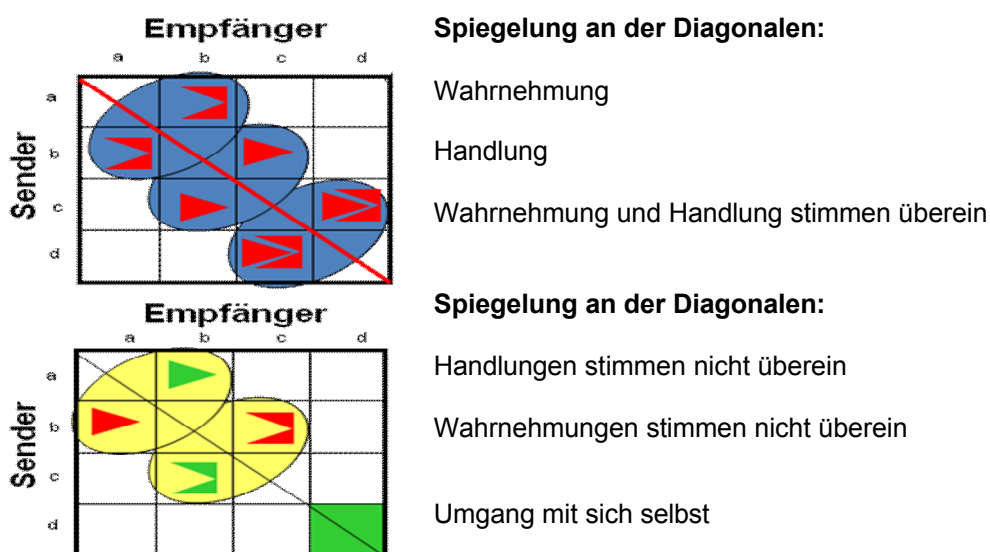


Abbildung 2.17 Synergetik-Matrix Spiegelung an der Diagonalen (Eberling)

Die Synergetik Matrix ergänzt und hilft bei der Identifikation relevanter Muster in dynamischer Hinsicht, in der Zusatzinformationen für die Steuerung und Evaluation des Umsetzungsprozesses wichtig sind (2. Generische Prinzip).

Zweck der hier vorgestellten Methode ist es, Bedingungen zu schaffen, damit eine professionelle und die speziellen Gesetzmässigkeiten der Veränderung berücksichtigende Gestaltung des Umsetzungsprozesses erfolgen kann.

2.6. Generische Prinzipien

Die Literatur zum Change-Management ist durch diverse Phasenmodelle stark geprägt, indem Veränderungsprozesse vielfach als normative Transformationsprozesse verstanden werden. Beispielsweise wird ein Unternehmen mit einem bestimmten Problemmuster durch entsprechende Analysen im vornhinein mit definierten Interventionsschritten in den Prozess transformiert.

Aus der Sicht der Synergetik ist es nicht sinnvoll, Veränderungsprozesse in Unternehmen seriell in normative Phasen aufzuteilen:

1. Im Vergleich zu „Problemuntern“ ist es bei Lösungsmustern nicht zwingend, Problemzustände im Detail zu analysieren. Stattdessen werden in der Begleitung von Ordnungs-Übergängen entsprechende Bedingungen für das Auftreten von qualitativ Neuem geschaffen.
2. Der permanente Prozesswandel in seiner Eigendynamik braucht hinreichend Zeit und lässt sich nicht sequenzieren und vor allem auch nicht strukturieren, weil das soziale Zusammenwirken auf offenen Beziehungsstrukturen gründet (Dürr, 2002).
3. Organisationsveränderungen und innovative Offenheit verlangen vom Management, die Mechanismen des Strukturwandels zu kennen und in der Anwendung generischer Vorgehensweisen zu berücksichtigen. Es gilt dabei, die einzelnen Komponenten zu einer stimmigen Gesamtkomposition zu integrieren und im Veränderungsprozess kohärent zu verknüpfen.

Das Management von Veränderungsprozessen ist als ein prozessual-adaptives Herstellen von Bedingungen für selbstorganisierte humanbezogene Musterwechsel in professionelle Lern- und Entwicklungskontexten zu verstehen. Einige der Bedingungen können direkt aus der Synergetik abgeleitet werden. Sie werden als generische Prinzipien bezeichnet (Schiepek, 2001). In Adaption auf den Unternehmenskontext bedeuten diese:

1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen für Veränderungsprozesse
2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems
3. Sinnbezug ermöglichen
4. Kontrollparameter identifizieren und Energetisierung ermöglichen
5. Destabilisierung und Fluktuationsverstärkung bewirken
6. Kairos beachten und Resonanz und Synchronisation nutzen
7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen
8. Re-Stabilisierung fördern und etablieren

Das Wissen um die generischen Prinzipien selbstorganisierender Prozesse soll den Umgang mit Komplexität und Veränderung organisieren, vereinfachen und begründen. Diese sollen bei den Betroffenen Verständnis, Sicherheit und Freiheit ermöglichen, ersetzen aber nicht Erfahrung, Intuition und Kompetenzen des Managements.

Die oben genannten acht Punkte werden im Kapitel *4.2.2 Handlungsstrategien Generischer Prinzipien* auf Seite 65 genauer beschrieben.

3 Fallstudie: Entwicklung der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD) 2003-2009

3.1. Ausgangslage

Die im Jahr 2003 in einer Matrixorganisation neu konstituierte Geschäftsleitung löste das bisherige Direktorium (Präsidium, Direktoren medizinischer Dienst, Verwaltungsdirektor, konsultativ permanente Vertretung der Pflege) ab, welches sich in der Vergangenheit dadurch auszeichnete, dass sich deren Mitglieder, zum Beispiel in Ressourcen- und Fachfragen, gegenseitig mit Misstrauen und mehr oder weniger konfusen Anschuldigungen begegneten, was zu einer Lähmung der Handlungsfähigkeit des gesamten Direktoriums führte.

In der neuen Geschäftsleitung wurde die Pflege (früher direkt den ärztlichen Direktoren unterstellt) mit einer eigenständigen Direktion aufgewertet und die Direktoren der Sozial- und Gemeindepsychiatrie sowie der Kinder- und Jugendpsychiatrie wurden dem Direktor für Klinische Psychiatrie unterstellt.

Mit dieser Reorganisation wurde zwar die neue Geschäftsleitung handlungsfähig, aber das Problem verlagerte sich jetzt in den Geschäftsbereich medizinischer Dienst. Während sich der Direktor der Kinder- und Jugendpsychiatrie ausschliesslich um seine eigene Direktion kümmerte, konzentrierten sich jetzt die Querelen auf die beiden Direktionen der Erwachsenenpsychiatrie.

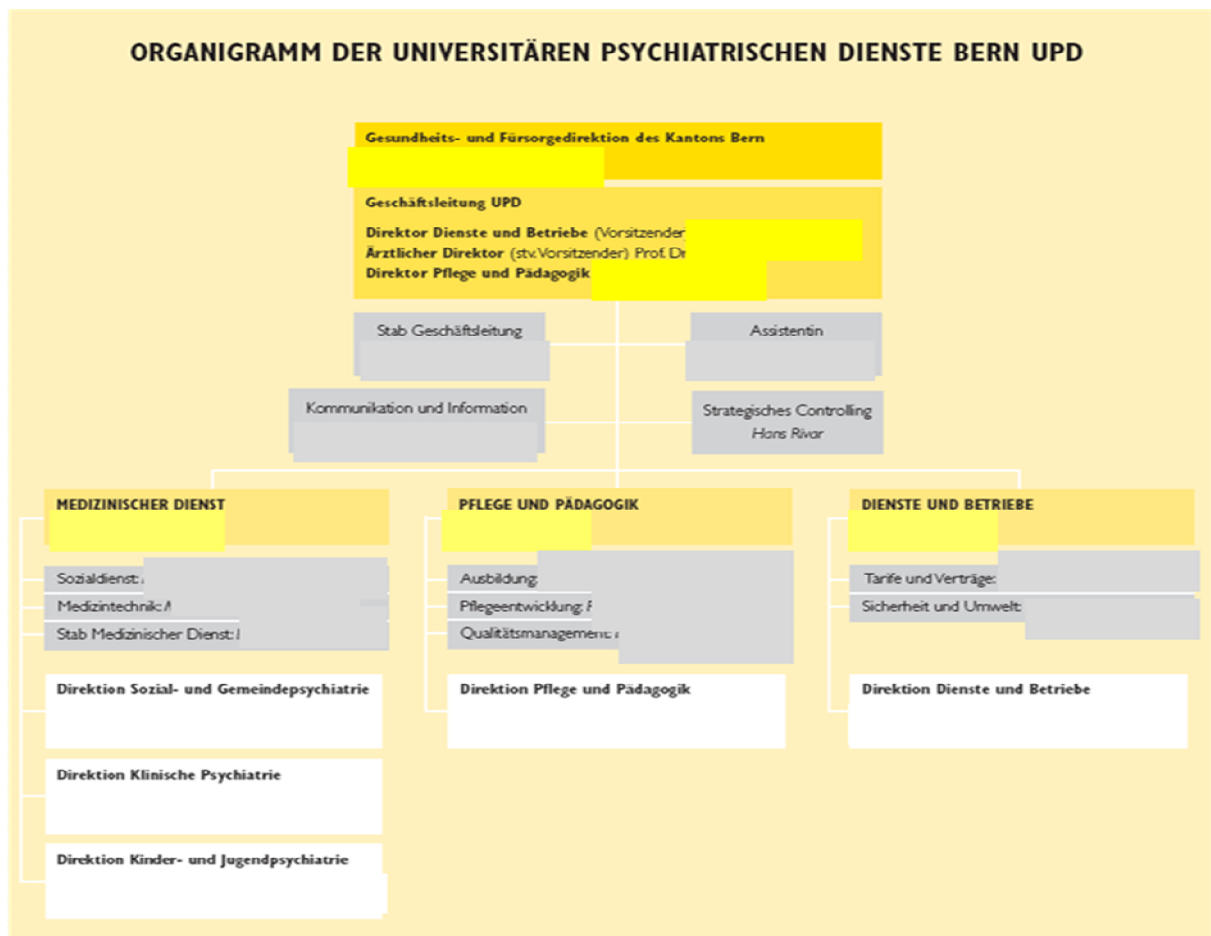


Abbildung 3.1 Organigramm UPD (2003)

3.2 Problemumfeld

In diesem Kapitel werden die Aspekte der Organisationsentwicklung und der Strategieentwicklung näher beleuchtet. Im Kapitel 4 *Potential eines Synergetischen Anwendungskonzepts* auf Seite 52 wird aufgezeigt, dass die Dominanz der Berufsgruppe der Ärzte schon mit den Mitteln der klassischen Strategieentwicklung hätte eingedämmt werden können. Die Chancen der Schaffung positiver Gewinnfaktoren wurden nicht wahrgenommen, welche für die Ordnungsbildung in instabilen Phasen besonders wichtig wären. Strategiefindungs- oder Entscheidungsprozesse erfordern nämlich den Konsens und das Commitment von Führungskräften und Mitarbeitenden aller Berufsgruppen. Dazu bedarf es aber einer kritischen Masse an Beteiligten, welche den Prozess mitgetragen, dadurch die Vernetzungsdichte erhöht und somit die Ausbreitung oder Umsetzung der neuen Strategie unterstützt hätten.

3.2.1. Organisationsentwicklung

Konfrontiert mit einer Fülle von konstitutionellen und operativen Problemen musste sich die Geschäftsleitung in ihrer ersten Zeit ausschliesslich der Bewältigung des Tagesgeschäfts widmen.

Zusätzlich mussten die Vision und das Leitbild überarbeitet und die davon abgeleitete Unternehmensstrategie in kürzester Zeit entwickelt und umgesetzt werden.

Die Strategie wurde unter Beiziehung eines externen Wirtschaftsberaters innerhalb des Dreier-Gremiums der Geschäftsleitung entwickelt. Die Direktoren der Sozial- und Gemeindepsychiatrie sowie der Kinder- und Jugendpsychiatrie wurden dabei mit einbezogen.

Das Kader der UPD wurde in drei Ebenen unterteilt:

Ebene 1: Geschäftsleitung mit Direktoren und Stäbe Geschäftsleitung (ca. 9 Personen)

Ebene 2: Direktionsmitglieder und deren Stäbe (ca. 40 Personen)

Ebene 3: Erweitertes Kader (Abteilungs- und Kostenstellenleiter ca. 140 Personen).

Die Strategie wurde ausschliesslich innerhalb der Ebene 1 entwickelt. In gelegentlichen Workshops wurde die Ebene 2 konsultativ mit einbezogen, während die Kaderebene 3 nur über den laufenden Entwicklungsstand des Strategieentwicklungsprozesses informiert wurde.

Die Direktionen der UPD, welche vor 1996 eigenständige Universitätskliniken waren, wuchsen nach der Fusion nie richtig zu einer Einheit zusammen. Zu unterschiedlich waren die Kulturen und Ihre fachlichen Konzepte. Daher richtete sich der Schwerpunkt der neuen Strategie vor allem auf ein Zusammenwachsen der verschiedenen Direktionen und ein einheitliches Auftreten der UPD nach aussen.

Dieses Ziel sollte mit zwei Hauptstossrichtungen erreicht werden:

1. Schaffung von direktionsübergreifenden, interdisziplinären Kulturgruppen aus den Kaderebenen zwei und drei. Innerhalb von sechs Monaten musste jede der 15 Kulturgruppen einen gemeinsamen Nachmittag mit einem eigenständigen Programm organisieren.
2. Schaffung von verschiedenen direktions- und berufsgruppenübergreifenden Projektgruppen, hauptsächlich aus den Kaderebenen zwei und drei zusammengesetzt, zur Umsetzung der strategischen Massnahmen.

Während die Kulturgruppen nach diesen einmaligen Anlässen wieder aufgelöst wurden, konstituierten und etablierten sich verschiedenste, auch direktions- und berufsgruppenübergreifende Projektgruppen. Damit wurde die Zielsetzung einer Annäherung unter den verschiedenen Direktionen teilweise erreicht. Gegenüber früher verbesserte sich das Klima innerhalb der Kaderebenen zwei und drei zusehends.

Innerhalb des medizinischen Dienstes setzten sich jedoch die Streitigkeiten unter den ärztlichen Direktionen weiter fort, was teilweise auch die Geschäftsleitung und den Gesundheitsdirektor beschäftigte.

Auf der Ebene Geschäftsleitung wurde nach aussen hin Einigkeit demonstriert und beschworen. Im Lauf der Zeit verlor die Geschäftsleitung jedoch kontinuierlich den Draht zu den Mitarbeitenden, da sie sich hauptsächlich nur noch im Kreis der Kaderebene eins und zwei bewegte.

Trotz vorbildlicher formaler Kommunikationsarbeit auf allen erforderlichen Ebenen realisierte die Geschäftsleitung kaum noch, dass sich die Konflikte der beiden ärztlichen Direktoren bis auf Stufe Abteilungsebene auszuwirken begannen, was schleichend immer mehr zu einer schlechten Stimmung ab Kaderebene drei bis zu den Mitarbeitenden führte. Das Bagatellisieren der Probleme nach aussen hin führte somit zu einem steten Glaubwürdigkeitsverlust bei der obersten Führungsebene der UPD.

3.2.2. Strategieentwicklung

Wie bereits schon erwähnt, wurde die Strategie hauptsächlich innerhalb der Ebene 1 entwickelt, wobei die Direktoren der Sozial- und Gemeindepsychiatrie und der Kinder- und Jugendpsychiatrie nur zu gewissen Themen hinzu gezogen wurden. Nachfolgend wird inhaltlich auf einige Aspekte der formulierten Grundsätze eingegangen:

Leitbild: Für die angestrebte Vision „Gemeinsam werden wir eine der führenden psychiatrischen Institutionen mit internationaler Ausstrahlung“ wurde nicht präzisiert, mit welchen führenden Kliniken sich die UPD und auf welchen Gebieten sie sich denn messen lassen will und wo im Vergleich ihre Stärken und Schwächen liegen. Daher wird eine Überprüfung und ein entsprechender Nachweis über die internationale Positionierung der UPD schwierig zu erbringen sein. Der nachfolgende Auszug aus der erst zwei Jahre nach der Einführung der Strategie entwickelten BSC macht dies auch deutlich. In der Rubrik Forschungsleistung wird das Ranking der UPD aufgrund der veröffentlichten Publikationen in anerkannten Wissenschaftspublikationen gemessen. Im Benchmarking wurde die Forschungsleistung mit den Psychiatrischen Universitätskliniken Zürich und Basel

verglichen, fand aber keinen Eingang in die BSC. Konkrete Messungen mit anderen Universitätskliniken über genau definierte Gebiete wurden nicht in Erwägung gezogen.

POTENTIAL												
Mitarbeiterzufriedenheit > 80%	GL / GB	Austrittsgründe	in % der Anz. Austrittsbogen	89.0	80.7	79.2	80.0	86.2	73.9	-6.1	80.0	
		MA-Befragung (2x jährlich)	in % der Befragten								80.0	wird vorläufig sistiert
Netto-Fluktuations < 10%	GL / GB	Fluktuationsrate	in % des Stellenbestandes	13.3	11.6	4.2	5.2	4.6	8.8	5.7	-4.2	8.9
Absenzerheit < 3%	GL / GB	Krankheits- und Unfalltage	in % des Stellenbestandes	3.5	3.1	4.1	4.0	3.7	3.7	3.0	-1.0	2.9
Mitarbeiterentwicklung > 1%	GL / GB	Aus- und Weiterbildungsstage	in % des Stellenbestandes	1.2	0.9	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1	0.2	0.9
Ferien-Überzeit-GUAZ gem. Ziel	GL	Saldo nicht bezogener Ferientage	Ø Tage pro Stelle	29.6	8.0	24.1	21.2	12.1	7.2	7.2	-1.2	8.0
		Ø Überzeit-/Glacstage pro Stelle	Ø Tage pro Stelle	8.3	8.8	5.9	5.4	4.0	3.9	3.6	-3.1	8.8
Atrakt. AB Zufriedenheit > 80%	GL	Anz. Azubi Pflege-Terminstufe	in % der Anz. Azubi		86.3					80.0	10.0	80.0
Atrakt. WB Notenmittel > Ø über WBSt/MD		PMH-Evaluation Ass. Ärzte	Anz. erfüllter Kriterien	8	3					-7	8.0	
Forschungsleistung	MD	Ranking DGGP	Ranking Ø letzten 3 Jahre	39							-4	21.0
		Ranking DP	Ranking Ø letzten 3 Jahre	24.0	17.0						-4	21.0
		Ranking DKJP	Ranking Ø letzten 3 Jahre	38.0	38.0						17	21.0

Abbildung 3.2 Auszug Balanced Scorecard

Somit fehlt eine transparente und nachvollziehbare Analyse, die innerhalb der UPD Strategie in ein eigenes, nach strategischen Geschäftsfeldern getrenntes Marketingkonzept münden müsste, was wichtig für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit wäre.

Umwelt Analysen / Prämissen: Die Umfeld und Rahmenbedingungen zählten in der Strategieentwicklung für die nächsten vier Jahre insgesamt 23 Rahmenbedingungen auf vier verschiedenen Ebenen auf. Es ist darin nicht nachvollziehbar, auf welchen Annahmen und Prämissen diese Umfeld- und Rahmenbedingungen beruhen und welche strategischen Ableitungen daraus hervorgehen. Somit ist auch nicht klar, wo die Strategie angepasst oder neu erarbeitet werden müsste, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern oder neue hinzukommen.

SWOT-Analyse Stärken / Schwächen: Es liegen keine Dokumente vor, welche den Weg zur entsprechenden Stärken- und Schwächen-Analyse aufzeigen. Die wichtigste Aussage bei den Stärken fehlt: Welche Stärken sind echte Stärken der UPD, das heisst, welche werden von den Patienten und Mitarbeitern im Vergleich zur Konkurrenz eindeutig als solche wahrgenommen? Welches sind ihre Kernkompetenzen und wie stehen sie im Vergleich zur Konkurrenz?

Chancen und Risiken: Auch in diesem Fall liegen keine Dokumente, Analysen oder Checklisten vor, welche den Weg zur entsprechenden Chancen- oder Risikoerkennung aufzeigen und aus welchen Bereichen die in der Strategieentwicklung vorliegenden Erkenntnisse stammen. Es fehlen zum Beispiel Angaben zu den Themen „bedarfsgerechte patientenorientierte Behandlung und Betreuung unter Berücksichtigung der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse“ und sozioökonomischen Trends im Sinne von Behandlungsmethoden von heute, morgen und übermorgen. Welche wissenschaftlichen Er-

kenntnisse aus der Forschung sind in der UPD schon in die Praxis überführt worden und welche haben Eingang in die Behandlungsmethoden der übrigen Wettbewerber / Konkurrenz gefunden?

Das waren einige aus den Strategiepapieren der UPD herausgegriffene inhaltliche Aspekte, welche den Mangel aufzeigen soll, der sich ergibt, wenn der beteiligte Personenkreis zu klein gehalten wird. Im Kapitel 4 *Potential eines Synergetischen Anwendungskonzepts* auf Seite 52 werden die Möglichkeiten aufgezeigt, wie man den Personenkreis mit der Definition von Geschäftsfeldern hätte erweitern können, um die im Kapitel 2.1.2 *Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip* auf Seite 18 erwähnte Erhöhung der kritischen Masse an Beteiligten, welche den Strategieprozess mittragen, zu erreichen. Auch die im Kapitel 2.1.4 *Systemdynamik der Selbstorganisation* auf Seite 21 beschriebenen Kräfte hätten durch ein solches Vorgehen gefördert werden können.

3.3 Problemauslöser

Die Frühpensionierung des Direktors der Sozial- und Gemeindepsychiatrie führte zur Fusion der beiden Erwachsenenpsychiatrien (Sozial- und Gemeinde- mit der Klinischen Psychiatrie). Die Gesamtleitung der fusionierten Erwachsenenpsychiatrie übernahm nun der Direktor der früheren Klinischen Psychiatrie. Als Gesamtleiter des Medizinischen Dienstes und als Mitglied der Geschäftsleitung festigte sich somit seine Position innerhalb der UPD und mit der Fusion wurde ein langjähriger Konfliktherd mit seinem langjährigen Kontrahenten aus der Welt geschafft.

Die operative Umsetzung der Fusion nahm eine gewisse Zeit Anspruch. Die neuen Schlüsselpositionen wurden grösstenteils mit Getreuen aus dem Umfeld des ärztlichen Direktors besetzt.

Nachdem die Personalressourcen jahrelang bei jeder sich bietenden Gelegenheit von der früheren Sozial- und Gemeindepsychiatrie in die damalige Klinische Psychiatrie verschoben wurden, beantragte der Leiter des Medizinischen Dienstes bei der Geschäftsleitung jetzt plötzlich die Aufstockung der personellen Mittel. Als auslösender Faktor dienten die zunehmenden Rekrutierungsschwierigkeiten von Assistenzärzten aus dem deutschsprachigen Raum, da Deutschland die Bedingungen für Ärzte wesentlich zu verbessern begann, um den Exodus von hoch qualifizierten Fachkräften zu stoppen.

Begrenzte finanzielle Mittel und der Antrag des Vorsitzenden der Geschäftsleitung, die Leitung des Bereichs Dienste und Betriebe abgeben zu wollen, um sich ausschliesslich der Ge-

samtführung der UPD widmen zu können, führte zu neuen Konflikten in der Geschäftsleitung. Frühere Entscheide der Geschäftsleitung wurden plötzlich in Frage gestellt, welche notabene vom damaligen Direktor der Klinischen Psychiatrie und jetzigem Ärztlichen Direktor selbst mitgetragen wurden. Der Kampf um personelle Ressourcen entbrannte neu, diesmal wurde der Bereich Dienste und Betriebe verdächtigt, kontinuierlich Personalaufstockung auf Kosten der medizinischen Bereiche betrieben zu haben. Wie vor dem Jahr 2003 blockierte sich die Geschäftsleitung allmählich gegenseitig selbst mit internen Abklärungen, was zusätzliche Ressourcen band, welche andernorts effektiver hätten eingesetzt werden können.

Als den Anträgen nach Aufstockung der ärztlichen Ressourcen nur teilweise entsprochen wurde und die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern die Anstellung eines neuen Direktors für den Bereich Dienste und Betriebe befürwortete und somit die Position der Verwaltung innerhalb der Geschäftsleitung als Gegengewicht zur Dominanz der medizinischen Berufsgruppen stärkte, gipfelte der Konflikt im fristlosen Rücktritt des Ärztlichen Leiters aus der Geschäftsleitung, welcher hohe Wellen über die bernischen Medien hinaus warf.

3.4 Konsequenzen des Problems

Der Direktor der Kinder- und Jugendpsychiatrie wurde daraufhin zum neuen ärztlichen Direktor der Medizinischen Direktion ernannt. Die undankbare Aufgabe, die sich in sich selbst zurückziehende Direktion Psychiatrie leiten zu müssen, führte zwar zu einer Verbesserung der Stimmung in der Geschäftsleitung, aber mit der Zeit wurde jedem Geschäftsleitungsmitglied bewusst, dass die permanente Abwesenheit einer Schlüsseldirektion von der Geschäftsleitung keine Dauerlösung sein kann.

Auf Druck der Publizität in den Medien beauftragte die Gesundheits- und Fürsorgedirektion eine externe neutrale Unternehmensberatungsfirma, welche die Vorgänge in der UPD untersuchen sollte.

Seit der Vorsitzende der Geschäftsleitung, der aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich stammt, gekündigt hat, wird der neue Vorsitz der Geschäftsleitung interimsmässig von einer Führungspersönlichkeit wahrgenommen, welche als Psychiater über eine langjährige erfolgreiche Erfahrung in der Gesamtleitung von namhaften Psychiatrischen Kliniken verfügt. Die definitive Besetzung des Vorsitzes der Geschäftsleitung gestaltet sich schwierig und nach einem Jahr ist immer noch keine definitive Lösung in Sicht.

In der neuen Geschäftsleitung wurde der Direktor Psychiatrie (ehemaliger Ärztlicher Direktor) wieder in die Geschäftsleitung aufgenommen. Der aktuelle Ärztliche Direktor (Direktor Kin-

der- und Jugendpsychiatrie) wurde zum stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsleitung benannt. Die Struktur der aktuellen Geschäftsleitung unterscheidet sich äusserlich nur sehr wenig vom früheren Direktorium aus den Jahren vor 2003. Inhaltlich gibt es aber zwei wesentliche Unterschiede: Die Pflege und Pädagogik ist eine eigenständige Direktion und den Vorsitz hat ein Mediziner aus dem Fachbereich Psychiatrie mit einer Zusatzausbildung in Betriebswirtschaft mit einer langjährigen Erfahrung in der Gesamtführung und Sanierung von psychiatrischen Kliniken.



ORGANIGRAMM DER UNIVERSITÄREN PSYCHIATRISCHEN DIENSTE BERN UPD

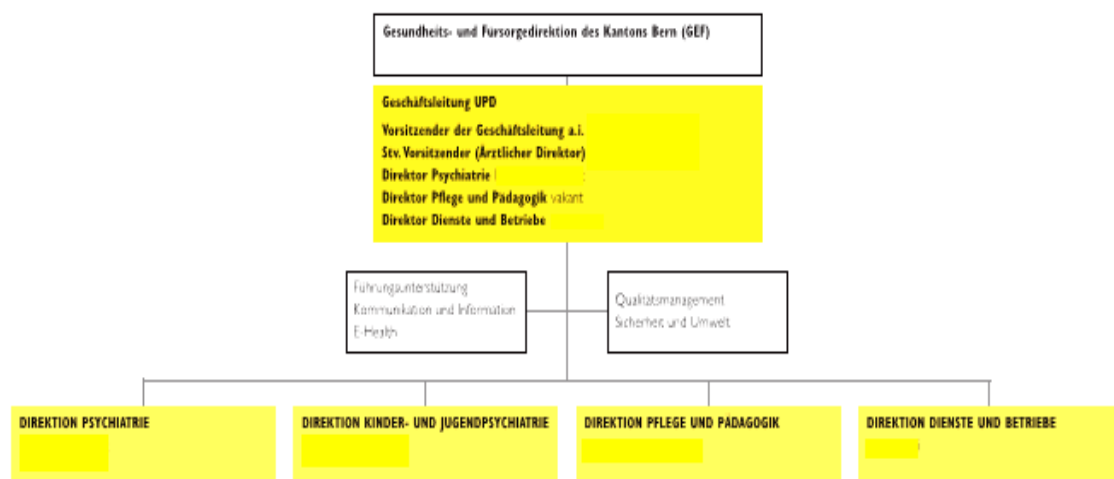


Abbildung 3.3 Organigramm UPD (2009)

Die aktuelle Weiterentwicklung des Betriebes bleibt offen. Wie weit sich die Direktion Psychiatrie in den Gesamtbetrieb integrieren lässt, bleibt abzuwarten. In einer Gesamtbilanz kann man sicherlich feststellen, dass sich der Betrieb seit dem Jahr 2003 trotz aller Schwierigkeiten auf der Prozessebene erfolgreich weiterentwickelt hat. Auf der Humanebene jedoch wurde das Ziel einer gegenseitigen Wertschätzung auf der ersten und zweiten Führungsstufe ganz klar verfehlt.

Stünden da nicht die engagierten Mitarbeitenden der Führungsstufe drei und diejenigen an vorderster Front im unermüdlichen Einsatz im Dienste der Patienten, hätte die genannte Problematik noch stärkere Auswirkungen auf deren Behandlungsqualität, was die Theorie der Synergetik von der Selbstregulierung instabiler komplexer Systeme bestätigt.

4. Potential eines Synergetischen Anwendungskonzepts

Während der Erarbeitung des theoretischen Teils und mit der gleichzeitigen Reflexion meiner Tätigkeit in der UPD wurden mir einige Indikatoren aus der Synergetik bewusst, welche ich in der damaligen Zeit als Controller nicht wahrgenommen habe.

Im Auszug aus der BSC in der *Abbildung 3.2* auf Seite 48 sieht man beim Indikator „Mitarbeiterzufriedenheit > 80%“ ganz hinten rechts in der Zeile „MA-Befragung (2xjährlich)“ die Bemerkung „wird vorläufig sistiert“. Die „vorläufige“ Sistierung der Mitarbeiterbefragung bestand über zwei Jahre und schlussendlich kam nie eine Befragung zustande. Alle Vorschläge seitens des dafür eingesetzten interdisziplinären Projektteams wurden von der Geschäftsleitung als zu heikel beurteilt und so verloren die ausgearbeiteten Fragestellungen zusehends an Aussagekraft.

Ich wurde vom Eklat in der Geschäftsleitung völlig überrascht. Hätte ich damals mehr von der Synergetik gewusst, dann wären mir die sich anbahnenden Indizien eines Ordnungswandels (Kapitel 2.1.3 *Indizien des Ordnungswandels* auf Seite 20) und eines kritischen Langsamwerdens im Verhalten des Systems aufgefallen. Das Hinausschieben der Mitarbeiterbefragung als Fluktuation war Ausdruck einer Verlangsamung des Systems, die Potentiallandschaft wurde flacher und der bestehende Ordnungszustand in der Geschäftsleitung hatte seine Attraktivität verloren. Es war die Zeit kurz nach der Fusion der beiden Erwachsenenpsychiatrien und kurz vor der Auseinandersetzung (Symmetriebruch) in der Geschäftsleitung, als der Medizinische Direktor fristlos aus der Geschäftsleitung austrat (Kapitel 3.3 *Problemauslöser*, Seite 49).

In den nachfolgenden Kapiteln soll auf die im Kapitel 3 *Fallstudie: Entwicklung der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD)* auf Seite 44 gemachten Erfahrungen eingegangen werden, um sie mit modularen Bausteinen aus der Synergetik zu ergänzen. Das darin liegende synergetische Potential zeigt auf, wie der meines Erachtens unnötige Reibungsverlust in der Organisationsentwicklung in der UPD hätte vermieden oder zumindest verringert werden können.

Dabei wird nochmals auf das Kapitel 2.4 *Vergleich der beiden Management Systeme IMS und SMS* auf Seite 30 hingewiesen, wie die Hardware (Organisations- Prozessebene) IMS von Malik und die Software (Humanebene) SMS von Eckert ineinandergreifen.

4.1. Synergetische Handlungsansätze klassischer Strategieentwicklung

In diesem Abschnitt werden synergetische Handlungsansätze in einem klassischen Strategieentwicklungsverfahren evaluiert und beleuchtet. Klassische Strategieentwicklung deshalb, weil auf das prozessbegleitende Systemmonitoring des Systemspiels mit deren Auswertungsmethode der Synergetik-Matrix erst im nächsten Kapitel 4.2 *Handlungsstrategien aus dem Synergetischen Systemmonitoring* auf Seite 60 eingegangen wird.

4.1.1. Erarbeitung der Unternehmenspolitik

Die UPD Strategie beruhte auf einer Vision und einem Leitbild, in dem die übergeordneten Unternehmenswerte festgelegt wurden. Die Werte waren eine im positiven Sinn gemeinte Reaktion auf eine Situation, wie sie vor der Konstitution der neuen Geschäftsleitung bestand und hatten als neue Kontrollparameter die Aufgabe, das damals völlig instabile System mittels eines positiven Gewinnfaktors wieder in einen stabilen Ordnungszustand überzuleiten. Die nachstehenden fünf Punkte beinhalteten folgende aus der UPD Strategieentwicklung entworfenen Werte:

- Patientenorientierung*
- Ehrlichkeit*
- Respekt*
- Konfliktfähigkeit*
- Offene Kommunikation*



© Universitäts Psychiatrische Dienste Bern (UPD)

Abbildung 4.1 Vision / Strategische Ziele UPD

Die Gesamt-Strategie, auf der Ebene des Makrosystems basierend, wirkte top-down dominierend auf die Ebenen des Mikrosystems ein, was das Entstehen einer Systemdynamik der Selbstorganisation verhinderte. Ausserdem war die im engsten Kreise der Geschäftsleitung entwickelte Strategie mit diesem Vorgehen zu wenig breit abgestützt. Wie auch im Kapitel 2.1.2 *Ordnungsparameter und Versklavungsprinzip* auf Seite 18 aufgezeigt, fehlte damit der erforderliche Konsens zur Bildung einer kritischen Masse an Beteiligten, welche den Prozess mitgetragen und dadurch die Vernetzungsdichte erhöht hätten, die zur Ausbreitung, Umsetzung und Nachhaltigkeit der neuen Strategie erforderlich gewesen wäre.



Abbildung 4.2 Strukturelemente einer Unternehmenspolitik

Wie die *Abbildung 4.2 Strukturelemente einer Unternehmenspolitik* nach Ulrich/Malik zeigt, hätte ein normatives Gesamt-Unternehmenskonzept genügt, in dem die Unternehmenspolitik mit der Identität der UPD, ihrer Einbettung in die Umwelt und ihrem Führungskonzept definiert worden wäre.

Die zukünftige Politik der UPD hätte im Hinblick auf die angestrebte Vision: „Gemeinsam werden wir eine der führenden psychiatrischen Institutionen mit internationaler Ausstrahlung“ vor allem auf die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet werden müssen. Die dazu benötigte Klarheit, mit welchen Mitbewerbern man sich hätte messen sollen und welche Unternehmensbereiche davon betroffen wären, hätte mit der Schaffung von Strategischen Geschäftsfeldern (SGF) beantwortet werden müssen, aus welchen sich eine eigene, aus der Unternehmenspolitik hervorgehende stufengerechte Strategie entwickelt hätte. Die wechselseitigen Beeinflussungen von Mikro- und Makroprozessen stellen eine kreiskausale emergente und interdisziplinäre Bottom-up und Top-down Beziehung dar, welche die Unternehmenspolitik mit den SGF-Teilstrategien breiter abgestützt hätte (Kapitel 2.1.4. *Systemdynamik der Selbstorganisation*). Wie eine solche SGF-Teilstrategie aussehen könnte zeigt sich im Anhang des Kapitels 7.1 *Strategiepapier eines Strategischen Geschäftsfeldes* auf Seite 77 mit einer dreiseitigen Darstellung. Darin befindet sich eine eigens dafür geschaffene integrierte Rubrik für Synergetische Prozesse, in der eine Analyse des Systemzustandes (2.1.5 *Navigation in unterschiedlichen Systemkontexten*, Seite 24 / 2.5.1 *Systemspielmethode*, Seite 34 / 2.5.2 *Synergetik - Matrix©*, Seite 37) vorgesehen ist. Darin dürfen die unterstützenden Sekundärbereiche aller im Patientenprozess des entsprechenden SGF beteiligten Abteilungen nicht vergessen werden. Anschliessend an die Analyse des Systemzustan-

des mittels der Systemspielmethode und der Auswertung der Synergetik-Matrix werden die entsprechenden Handlungsstrategien anhand der Generischen Prinzipien (2.6 *Generische Prinzipien*, Seite 42) abgeleitet.

4.1.2. Analyse der Umweltfaktoren

Bei der Erarbeitung der Umwelt Analysen, namentlich der SWOT-Analyse, wird wiederum die Dominanz der Ärzteschaft und der zu kleine involvierte Personenkreis bei deren Erarbeitung spürbar. Die SWOT-Analyse war zu wenig breit abgestützt und zu undifferenziert auf das Gesamtunternehmen konzentriert. Die unterschiedlichen Konstellationen des Marktes in Bezug auf die SGF (z.B. Erwachsenen- Kinder und Jugend- Alterspsychiatrie etc.) wurden gar nicht berücksichtigt.

Zu einer breiteren Abstützung der Unternehmenspolitik der UPD und der sich daraus ergebenden SGF-Teilstrategien wären folgende Handlungsansätze hilfreich gewesen:

- Beobachtung der Unternehmensumwelt und der Mitbewerber der einzelnen SGF bezüglich neuer Chancen und Gefahren für die eigene Position bzw. für die eigenen Leistungen (Früherkennungssysteme)
- Definition von Frühwarnindikatoren zur Beurteilung der Entwicklung von angenommenen Grössen in die vier BSC Perspektiven (Kunden / Prozesse / Potential / Finanzen) aufgeteilt. Dabei muss beachtet werden, dass die Vorwarnzeit länger als die Reaktionszeit und der Wirkungszusammenhang zwischen dem Indikator und dem Erfolgsfaktor erklär- und nachvollziehbar ist (Kapitel 7.2 *Umwelt – Frühwarnsystem*, Seite 80).
- Klassifizierung der strategischen Geschäftsfelder (SGF) bezüglich Risiko der Zielerreichung (Nutzerzufriedenheit / Critical Incidents Methode)
- Überwachung der Nachfrageseite pro SGF (Entwicklung des Patientenvolumens, der Leistungsverrechnung, der einweisenden Institutionen, Beobachtung gesamtschweizerischer Grössen wie z.B. Versorgung pro 1'000 Einwohner sowie bevorstehende gesetzliche Veränderungen)
- Integration gemeinsamer Indikatoren aus den einzelnen Geschäftsfeldern in die Unternehmenspolitik der UPD

Die hohe Anforderung an das Beschaffen relevanter Informationen ist das schnelle Analysieren von Informationen, auch wenn ihre Zuverlässigkeit noch nicht sichergestellt ist. Schwa-

che Signale ermöglichen nicht, die Chancen oder die Bedrohung vollständig und richtig zu beurteilen. Oft kann zunächst nicht einmal gesagt werden, ob das schwache Signal ein Vorbote für eine Chance oder eine Bedrohung ist. Eine weitere Anforderung für den Umgang mit raschen Veränderungen im Umfeld ist, Chancen und Risiken möglichst rasch zu erkennen. In diesem Zusammenhang sind die Kenntnisse der Synergetik von Vorteil im Wissen, dass es nicht sinnvoll ist, die Faktenlage auf „zehn Kommastellen“ genau analysieren zu wollen. Es kommt vielmehr darauf an, auf das Ein- und Zusammenwirken verschiedener Fluktuationen (z.B. KVG Revision 2012) auf die Kontroll- und Ordnungsparameter zu achten. Innerhalb der SWOT-Analyse sind die verschiedenen möglichen Auswirkungen in entsprechenden Szenarien festzuhalten, um rechtzeitig verschiedene Handlungsstrategien für einen allfälligen Ordnungswandel bereit zu haben.

Auch wenn bei diesen Diskontinuitäten zu diesem frühen Zeitpunkt noch keine operativen Massnahmen eingeleitet werden können, so ist mit der Bildung von verschiedenen Szenarien das frühzeitige Einleiten von vorbereitenden Massnahmen schon viel früher möglich und verkürzt dadurch die Reaktionszeit erheblich. Dazu braucht es eigens dafür geschaffene Kontrollparameter (Kapitel 7.2 *Umwelt – Frühwarnsystem*, Seite 80) und die dafür notwendigen Randbedingungen in Form einer interdisziplinär breit abgestützten Umwelt- und Frühwarnüberwachungsgruppe. Diese macht sich zur Aufgabe, die permanenten Veränderungen von Umweltfaktoren im Umfeld der strategischen Geschäftsfelder zu überwachen. Das Einwirken dieser Überwachungsgruppe (relative Mikroebene) auf die relative Makroebene ist in der *Abbildung 2.4 Synergetisches Modell der Selbstorganisation (Eckert)* auf Seite 21 festgehalten.

Anlässlich der jährlich durchzuführenden Strategieüberprüfung müsste die Geschäftsleitung (relative Makroebene) anhand der Resultate veränderter Umweltbedingungen die Erfolgsaussichten der bestehenden Strategie beurteilen und über eine allfällige Anpassung (Ordnungsparameter / kollektive Variablen) entscheiden. Anhand der ihr verfügbaren Szenarien sollte sie die entsprechenden Massnahmen einleiten und unter Berücksichtigung der benötigten Reaktionszeit die entsprechenden Prioritäten festlegen, mit dem Ziel, die Organisation möglichst in einem stabilen Systemzustand zu halten.

4.1.3. Synergetikunterstützende klassische Methoden der Analyse

Ist das Zusammentragen von Fakten und Indikatoren nach Geschäftsfeldern aus der Umweltanalyse erfolgt, werden diese zusammengetragen und nach Gemeinsamkeiten unter den verschiedenen Geschäftsfeldern evaluiert. Geschäftsfelderspezifische Indikatoren werden vom interdisziplinären Team des jeweiligen strategischen Geschäftsfeldes nach dem im nachfolgenden beschriebenen Verfahren für die Gesamt-UPD weiter bearbeitet.

Bei dieser Gelegenheit sei nochmals auf die Beachtung der notwendigen synergetischen Interaktionen zwischen der Mikro- und Makroebene hingewiesen, ohne diese keine strategische Nachhaltigkeit zu erzielen ist, wie die Erfahrung der UPD zeigt.

Die gesamtunternehmerisch übergreifenden Indikatoren aus den verschiedenen Geschäftsfeldern werden mit der Geschäftsleitung und der für die Umweltentwicklung zuständigen Frühwarnüberwachungsgruppe gemeinsam weiterverarbeitet. Bei dieser Gelegenheit soll erneut auf die Notwendigkeit einer interdisziplinären Zusammenstellung der Mitglieder hingewiesen werden, welche die rückwärtigen Dienste der Tertiärbereiche⁷ (Funktionsstrategie: Kapitel 7.1 *Strategiepapier eines Strategischen Geschäftsfeldes*, Seite 77) unbedingt mit einschliessen sollte.

Ergänzend ist noch zu beachten, dass nicht die spezifischen hierarchischen und berufsgruppen favorisierten Faktoren und Indikatoren dominieren, sondern dass sie alle gleichberechtigt behandelt werden im Hinblick auf ein ausgewogenes und möglichst nah an die Wahrscheinlichkeit heranreichendes Gesamtbild der vorweggenommenen, zukünftigen Entwicklung der Umweltfaktoren.

Dazu werden zwei in der Wirtschaft längst bekannte klassische Methoden der Szenario-Technik und der Cross-Impact Methode näher vorgestellt, welche der Synergetik und den daraus abgeleiteten Generischen Prinzipien zudienen in Form einer interdisziplinären und interhierarchischen Interaktion zwischen den am Prozess beteiligten Personen.

Die beiden erwähnten Methoden sind Bewertungssysteme, welche die Intensität der gegenseitigen Beeinflussungen, den Aktivitätsgrad und die Vernetzung zwischen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren mit allen ihren Diskontinuitäten einbeziehen. Da-

⁷ Primärbereiche sind die verschiedenen medizinischen Disziplinen (Akut- Geronto- Suchtpsychiatrie etc.). Die Sekundärbereiche umfassen bspw. die Apotheke, Radiologie, Therapeutische Dienste etc.. Mit Tertiärbereiche sind alle dienstleistenden Abteilungen wie Hotellerie, Finanzen, HR, Controlling, Informatik, Patientenadministration, Technischer Dienst etc. gemeint.

mit wird die SWOT-Analyse in Bezug auf die Strategie transparent und nachvollziehbar dargestellt.

1. Szenario-Management:

Das Ziel des Szenario-Managements ist das Finden möglicher Wege und das Absichern anstehender Entscheidungen (Kapitel 7.3 *Strategie-Szenario-Trichter*, Seite 81)

Bei der Auswahl der entscheidenden Strategievariante stellen sich folgende Fragen:

- Wo zeigen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Szenarien?
- Welche Aspekte sind wichtig, unabhängig vom Szenario-Rahmen?
- Wie hängt das Bild der Szenarien mit den zentralen Schlüsselkomponenten der Wechselwirkungen zusammen?

2. Das Cross Impact-(CI) Verfahren (Wechselwirkungsanalyse):

Diese Methode wird unter anderem auch bei der Szenario-Technik und bei der SWOT-Analyse angewendet. Sie versucht, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen, zukünftig möglicherweise auftretenden Ereignissen darzustellen, zu analysieren und deren gegenseitige Auswirkungen zu berücksichtigen.

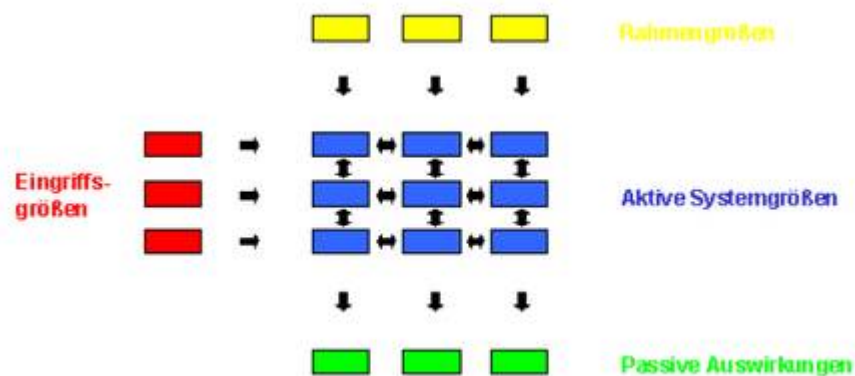


Abbildung 4.3 Das Cross-Impact Modell

In den Zeilen werden die betrachteten Einflussfaktoren oder Ereignisse, in den Spalten die möglichen Wirkungen oder Wahrscheinlichkeiten eingetragen. Die Summe der **Zeilen zeigt den Grad der Aktivität** und diejenige der **Spalten den Grad der Vernetzung** an.

Daraus ergeben sich folgende vier Handlungskomponenten:

1. **Schwach Vernetzt, hoch Aktiv = Vorsorgen!**

Hängt mit wenigen Variablen zusammen und wirkt stark auf wenige Variablen ein. Punktuelle Systemveränderungen können sich durch einen Verstärkungseffekt erheblich auswirken. Diese unscheinbare Variable führt dann zu Überraschungen: Achtung!

2. **Schwach Vernetzt, wenig Aktiv = Sein lassen!**

Hängt mit wenigen Variablen zusammen und wirkt wenig aktiv. Systemveränderungen haben nur eine geringe und oft zeitverzögerte Einwirkung mit nur geringen weiteren Auswirkungen.

3. **Stark Vernetzt, hoch Aktiv = Vorantreiben!**

Hängt mit vielen Variablen zusammen und wirkt stark auf viele Variablen ein. Systemveränderungen werden besonders deutlich und werden erheblich verstärkt: Katalysator mit grosser Veränderungskraft! Grosse Hebelwirkung und vielfältige Handlungsvarianten!

4. **Stark Vernetzt, wenig Aktiv = Beachten!**

Hängt mit vielen Variablen zusammen und wirkt schwach auf viele Variablen ein. Systemveränderungen werden hier frühzeitig deutlich: Indikatorengrössen!

Im Anhang des Kapitels 7.4 *Beispiel eines Cross Impact Modells aus der Praxis* auf Seite 82 wird aufgezeigt, wie sich mögliche Szenarien auf die einzelnen Erfolgsfaktoren eines Spitals auswirken können. Mit diesen dargestellten Daten wurden die Koordinaten für die Formulierung von Strategievarianten erarbeitet.

Das CI-Verfahren ist kein exaktes Berechnungsverfahren, sondern eine strukturierte Methode zur umfassenden Reflexion der eigenen Systemeinschätzungen aller am Strategieentwicklungsprozess Beteiligten und zeigt die vollständige Sichtung aller kombinatorischen Möglichkeiten auf. Bei der Erarbeitung dieses Modells werden wiederum die Interaktionen zwischen der Mikro- und Makroebene wirksam (*Abbildung 2.4 Synergetisches Modell der Selbstorganisation (Eckert)*, Seite 16). Die Gefahr einer Bevorzugung einzelner genehmer oder nicht genehmer Faktoren von einzelnen dominanten Berufsgruppen ist mit diesem Verfahren stark dezimiert, aber nicht ganz ausgeschlossen. Im Vordergrund steht die auf die Sachebene verlagerte Auseinandersetzung über die verschiedenen möglichen Wechselwir-

kungen zwischen den Indikatoren. Kognitionen, Emotionen, Impulse und Widerstände im Handeln aller Beteiligten sollen erspürt, reflektiert und korrigiert werden. Eine Auseinandersetzung zwischen den beteiligten Personen in diesem Stadium der Strategieentwicklung oder der Strategieüberprüfung ist eine Chance, zu einer für alle Beteiligten optimalen Lösung zu kommen. Ungelöste nicht erkannte Konflikte oder die Bagatellisierung von schwelenden Konflikten können für die Nachhaltigkeit einer Strategie zu einem Bumerang und daher zu einer Gefahr werden, wie das Beispiel der UPD eindrücklich zeigt. Daher wäre die Implementierung eines System-Monitorings in der UPD-Struktur sehr hilfreich gewesen.

4.2. Handlungsstrategien aus dem Synergetischen Systemmonitoring

Die nachfolgende *Abbildung 4.4 Zusammenspiel Strategieentwicklung / Systemmonitoring* zeigt auf, wie das System-Monitoring im gesamten Strategieentwicklungsprozess der UPD hätte eingebettet und das interaktive parallele Zusammenspiel aller beteiligten Hierarchiestufen, Abteilungen (z.B. SGF Akutpsychiatrie) interdisziplinären Berufsgruppen (Medizinischer Dienst / Pflege und Pädagogik) und den zudienenden Tertiärbereichen (Patientenadministration / Hotellerie) hätte aussehen können:

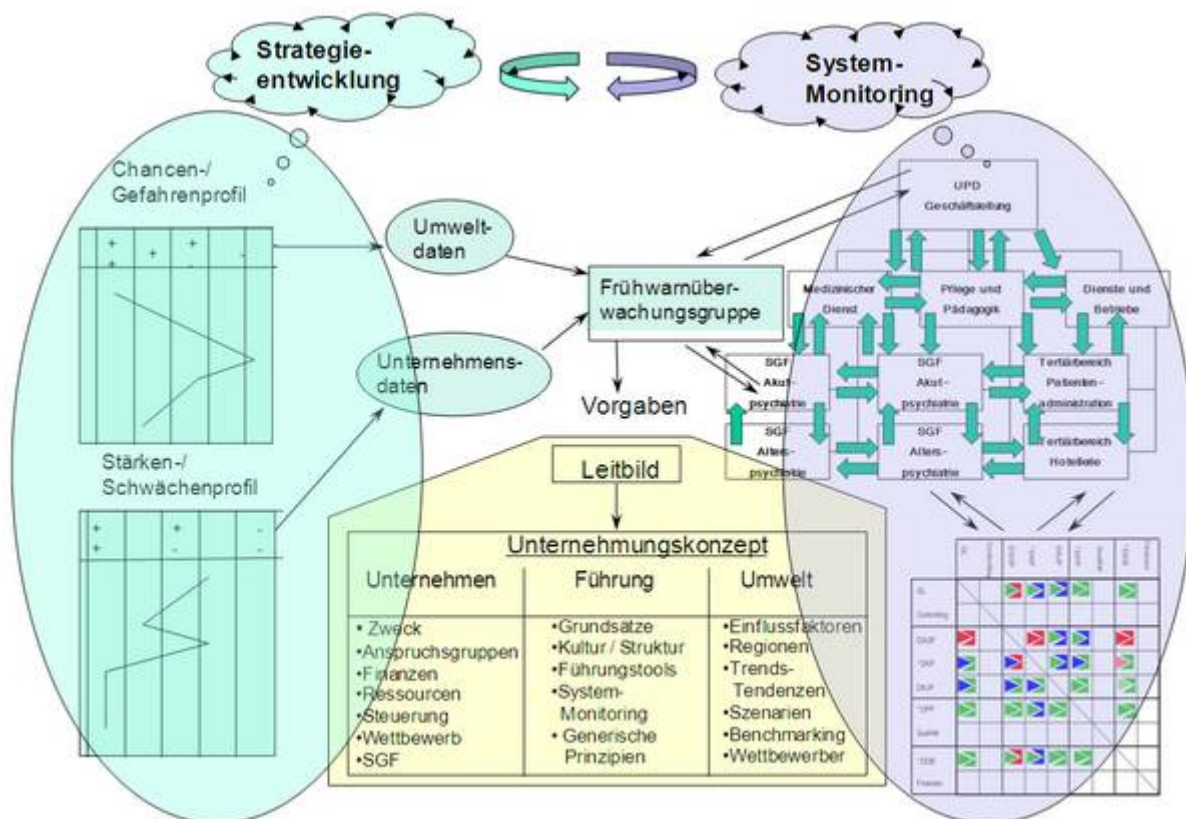


Abbildung 4.4 Zusammenspiel Strategieentwicklung / Systemmonitoring (Rivar)

Der Erfolg der strategischen Initiative wurde in der UPD allein von der Methodik der Prozess- und Projektgestaltung abhängig gemacht. Man unterschätzte die Eigengesetzlichkeiten von Veränderungsprozessen und unterliess in systematischer Weise, Entscheidungsgrundlagen für eine Real-time basierte Steuerung auf der Ebene des Humansystems zu schaffen. Auf dieser Basis fehlte eine Interventionsplanung, die eine angemessene Auswahl von geeigneten Methoden (z.B. Generische Prinzipien) erst ermöglicht hätte.

4.2.1. Modellierung der instabilen Situation der UPD in der Synergetik-Matrix©

Das Systemmonitoring ist eine eindrückliche Methode zur Begleitung von Prozessen. Die Form der Auswertung in der Synergetik-Matrix© mit ihren farbigen Pfeilen für Handlungen und den komplementären Pfeilen für Wahrnehmungen erinnert stark an die Visualisierung des Ampelsystems der Balanced Scorecard (BSC). Die BSC beschreibt die Entwicklung in der Wertschöpfungskette und zeigt auf, wie der unternehmerische Erfolg über die Ursache-Wirkungskette aus den materiellen und immateriellen Ressourcen entsteht. Sie ist zur Navigation in instabilen Phasen, wie die jener der UPD, nur begrenzt tauglich, da ihr die geeigneten Mechanismen zur Identifikation instabiler Systemlagen fehlen. Dagegen bietet das Systemmonitoring jene synergetischen Ansätze, in der sich wirksame Orientierungshilfen für die konkrete Navigation in der Gestaltung von strategischen Veränderungsprozessen in Humansystemen entfalten können.

Die folgende Synergetik-Matrix macht deutlich, welche Effekte die strategischen Initiativen auf die innerbetrieblichen Wirkungszusammenhänge zwischen Geschäftsleitung, Direktionen

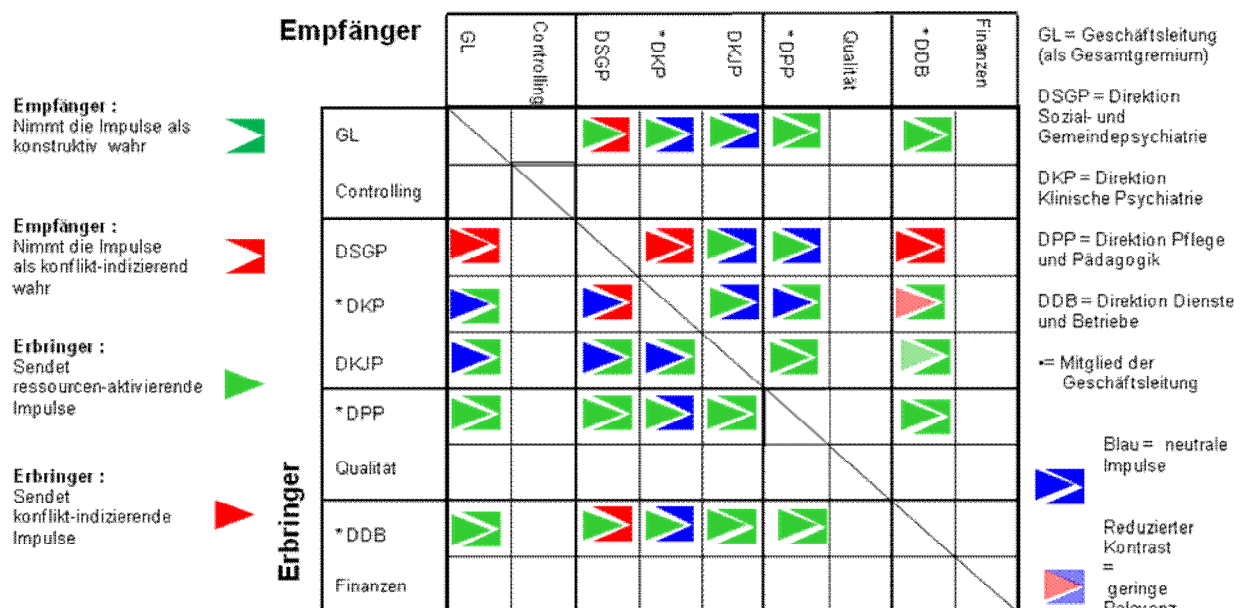


Abbildung 4.5 UPD Synergetik-Matrix (Eberling/Rivar)

und Funktionseinheiten haben. Dieses Synergetik-Matrixbild hätte sich anfangs 2003 in etwa ergeben, wenn die Geschäftsleitung mit den Direktionen ein Synergetisches System-Monitoring (Befragung, Workshop, Reflexion zum Strategieentwicklungsprozess) durchgeführt und mittels Interaktionsschablone ausgewertet hätte. Zur Komplexitätsreduktion wurden die am Strategieprozess teilweise mit einbezogenen Funktionseinheiten (Controlling, Qualität, Finanzen) leer gelassen.

1. Zeile Erbringer:

gesendete Handlung (P) 

Fremd-Wahrnehmung (KP) 

Das Bild in der Zeile der *Geschäftsleitung (GL)* macht deutlich, wie sehr sich das Gesamtgremium mit positiven Impulsen in die verschiedenen Prozesse mit einzubringen versucht (P grün). Von der DSGP werden die Handlungen der GL jedoch als negativ und gegen sich gerichtet empfunden (KP rot). Die DKP und DKJP sehen den Handlungen vorerst abwartend entgegen (KP blau), während die DPP und die DDB die Aktionen der Gesamt-GL als positiv bewerten (KP grün).

Die *DSGP* macht die Kränkung, nicht mehr in der Geschäftsleitung vertreten zu sein, deutlich und sendet den bisherigen Geschäftsleitungsmitgliedern negative Signale (P rot). Auf der Suche nach Verbündeten sendet die DSGP positive Signale (P grün), welche der neu geschaffenen Direktion Pflege und Pädagogik (DPP) und der Direktion Kinder- und Jugendpsychiatrie DKJP gelten. Von der GL, der DKP und der DDB werden die konfliktindizierenden Impulse der DSGP auch als solche wahrgenommen (KP rot), während die DKJP und die DPP diese vorerst verdrängen (KP blau).

Die *DKP* sendet vorwiegend neutrale (verborgene) Signale (P blau) und hofft, in der DKJP ebenfalls einen Verbündeten zu finden (P grün). Gegenüber der DDB sendet sie negative Impulse, weil die DKP den vorübergehenden Vorsitz des Direktionspräsidiums definitiv an die DDB abgeben musste. Dieser Umstand war zum Zeitpunkt der Konstitution der neuen Geschäftsleitung jedoch von geringer Relevanz (schwacher roter Pfeil), da sie ihrerseits mit der Übernahme des Vorsitzes der Medizinischen Dienste und den Abwehrreaktionen der DSGP beschäftigt war. Von der GL, DPP und DDB werden die Impulse der DKP als positiv (KP grün) und von der DKJP als neutral empfunden (KP blau). Bei der DDB ist ein gewisser Zweckoptimismus sichtbar (P rot / KP grün).

Die *DKJP* verhält sich gegenüber der *GL* und den beiden Konfliktparteien neutral (P blau) und ist gegenüber der neu geschaffenen *DPP* positiv (P grün) und gegenüber der *DDB* verhalten positiv eingestellt (schwacher grüner Pfeil). Von allen Richtungen werden die neutralen Impulse der *DKJP* angesichts der aufgeladenen Atmosphäre als positiv bewertet (KP grün).

Die *DPP* ist als neuer, dazugekommener „Player“ dem Ganzen positiv (P grün) und unvoreingenommen eingestellt und wird von den andern Mitgliedern auch so empfunden (KP grün).

Dasselbe gilt für die *DDB* (P grün), welche neu den Vorsitz der Geschäftsleitung übernommen hat und die Prozesse mit viel Elan und „good will“ vorantreibt. Ausser der *DSGP* (KP rot) und der *DKP* (KP blau) werden die Interventionen der *DDB* als positiv (KP grün) beurteilt.

2. Spalte Empfänger:

auf sich gerichtete Handlung (P) 

Selbst-Wahrnehmung (KP) 

Die der *Geschäftsleitung (GL)* gegenüber eingenommene Einstellung der diversen Richtungen fällt sehr unterschiedlich aus (P) und wird von ihr, mit Ausnahme der *DSGP* (KP rot) auch positiv wahrgenommen (KP grün). Im Fall der *DPP* und *DBB* stimmen die auf sich gerichteten Handlungen (P grün) und die Selbstwahrnehmung (KP grün) überein. Einzig bei der *DKP* und *DKJP* deutet die *GL* die neutrale abwartende Haltung anders und verfällt in einen Zustand von Zweckoptimismus (P blau und KP grün).

Der *DSGP* gegenüber wird eine wohlwollende (P grün bei *GL*, *DPP*, und *DDB*) und eine abwartende Haltung (P blau bei *DKP* und *DKJP*) entgegen gebracht. Die *DSGP* selbst bewertet diese hauptsächlich als negativ (KP rot bei *GL*, *DKP* und *DDB*) und kann nur bei der *DKJP* und *DPP* etwas Positives abgewinnen (KP grün).

Die Haltungen der anderen Richtungen fallen gegenüber der *DKP* ebenfalls gemischt aus (P) und werden von ihr auch unterschiedlich wahrgenommen (KP). Einzig bei der *DSGP* stimmt die negative Haltung der *DSGP* (P rot) mit der ebenfalls negativen Wahrnehmung (Einstellung) der *DKP* überein (KP rot).

Der *DKJP* wird aus unterschiedlichen Gründen durchwegs positives Wohlwollen entgegengebracht (P grün). Von der *DPP* und *DDB* nimmt sie diese auch entsprechend

an (KP grün), währenddessen sie allen andern gegenüber eine eher gleichgültige Haltung einnimmt (KP blau).

Als neu geschaffene Direktion erhält die *DPP* durchaus positive Reaktionen (P grün) mit Ausnahme der *DKP*, welche ihr gegenüber eine eher abwartende Position einnimmt (P blau). In den meisten Fällen interpretiert die *DPP* die Haltung der anderen entsprechend richtig (P und KP identisch). Bei der *DSGP* nimmt sie jedoch eine abwartende Haltung ein, und interpretiert das Werben der *DSGP* (P grün) neutral (KP blau).

Die Reaktionen der Direktionen gegenüber der *DDB* fallen, angesichts der Beförderung ihres Direktors zum Vorsitzenden der neu konstituierten Geschäftsleitung, gemischt aus (P grün und rot mit teilweise geringer Relevanz). Ausser bei der *DSGP* (KP rot) nimmt sie die Reaktionen der anderen Direktionen mit einem zweckoptimistischen Grün wahr (KP grün).

3. Spiegelung an den Diagonalen

Zeile DKP-Spalte DSGP \ Spalte DKP-Zeile DSGP: Die Handlungen stimmen nicht überein (P *DKP* blau / P *DSGP* rot). Nur bei den Wahrnehmungen sind sie identisch. Die beiden Direktionen machen sich keine Illusionen über ihr zerrüttetes Verhältnis (KP beide rot). Während sich die *DKP* in ihrer Funktion als Vorsitzende des Medizinischen Dienstes in ihren Handlungen um eine neutrale Haltung bemüht, geht die *DSGP* auf Konfrontationskurs.

Zeile DKJP-Spalte DKP \ Spalte DKJP-Zeile DKP: Die *DKJP* verhält sich gegenüber der *DKP* angesichts ihrer Situation⁸ neutral (P blau) und nimmt die positiven Signale der *DKP* auch ohne Euphorie entgegen (KP blau). Die *DKP* sieht der Zusammenarbeit mit der *DKJP* positiv entgegen (P grün) und empfindet die „blaue“ Intervention der *DKJP* als positiv (KP grün).

Zeile DPP-Spalte DKJP \ Spalte DPP-Zeile DKJP: Die gegenseitigen Handlungen und Wahrnehmungen sind auf beiden Seiten identisch (*DPP* P und KP grün / *DKJP* P und KP grün).

⁸ Die *DKP* erhält den Vorsitz des neu geschaffenen Medizinischen Dienstes. Die *DKJP* ist nicht mehr in der Geschäftsleitung und wird somit de facto der *DKP* unterstellt.

Die weitere Entwicklung der Gesamt-UPD zeigt auf, dass die beiden Direktionen DPP und DKJP manch unstarke Phase dank eines stabilen Verhältnisses untereinander gemeinsam gut überstanden haben. Diese beiden Direktionen gingen bei der erneuten Organisationsumstrukturierung im Jahr 2009 gestärkt aus den Turbulenzen der vergangenen Jahre hervor.

Eine projektbezogene Anwendungsmöglichkeit der Synergetik-Matrix finden Sie im Kapitel 7.5 Synergetik-Matrix einer Beurteilung von Projekten auf Seite 83.

4.2.2. Handlungsstrategien Generischer Prinzipien

Die Literatur zum Chance-Management ist stark vertreten dadurch, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen nach einem bestimmten Problemmuster beschrieben werden. Aus der Sicht der Synergetik ist es nicht zwingend, Problemzustände im Detail zu analysieren. Stattdessen konzentriert sie sich auf Lösungsmuster, die sich auf das Auftreten von qualitativ Neuem fokussieren, wobei bisherige Problemmuster in der Regel nicht völlig aufgelöst oder ersetzt werden, sondern, wie das Fallbeispiel UPD zeigt, als Potential im Hintergrund erhalten bleiben.

In der Prozessgestaltung liegt daher ein zentraler Punkt des professionellen Umgangs mit Veränderungen. Für das Management bedeutet dies, Mechanismen des Werdens von neuen Strukturen zu kennen und zu berücksichtigen. Es geht um prozessual-adaptives Herstellen von Bedingungen für selbstorganisierende humanbezogene (im Gegensatz zu klassischen prozessbezogenen) Musterwechsel in Lern- und Entwicklungskontexten.

In Anlehnung an die neun Felder-Portfolios von McKinsey wurde in der folgenden *Abbildung 4.6 Synergetisches Portfolio der Generischen Prinzipien* auf Seite 66 ein lösungsorientiertes synergetisches Portfolio der generischen Prinzipien entwickelt. In dieser Portfolio-Landschaft lassen sich Ordnungszustände von Organisationen mit ihren Teilsystemen lokalisieren und können somit prozessbezogen einem lösungsorientierten Ziel nähergebracht werden. Die generischen Prinzipien spielen dabei die Rolle einer Orientierungshilfe zu einer adaptierten Handlungsstrategie.

Der Einfachheit halber wurden aus der *Abbildung 4.5 UPD Synergetik-Matrix (Eberling/Rivar)* von Seite 61 nur drei Konflikt-Konstellationen in die nachfolgende Portfolio Matrix *Abbildung 4.6 Synergetisches Portfolio der Generischen Prinzipien* auf Seite 66 übernommen:

1. Der Konflikt DKP / DSGP (Rotes Problemfeld)
2. Der Zweckoptimismus der Geschäftsleitung (grünes Problemfeld)

- Der zukünftig sich latent entwickelnde Konflikt zwischen der der DKP und der Geschäftsleitung (blaues Problemfeld)

Synergetisches Portfolio der Generischen Prinzipien

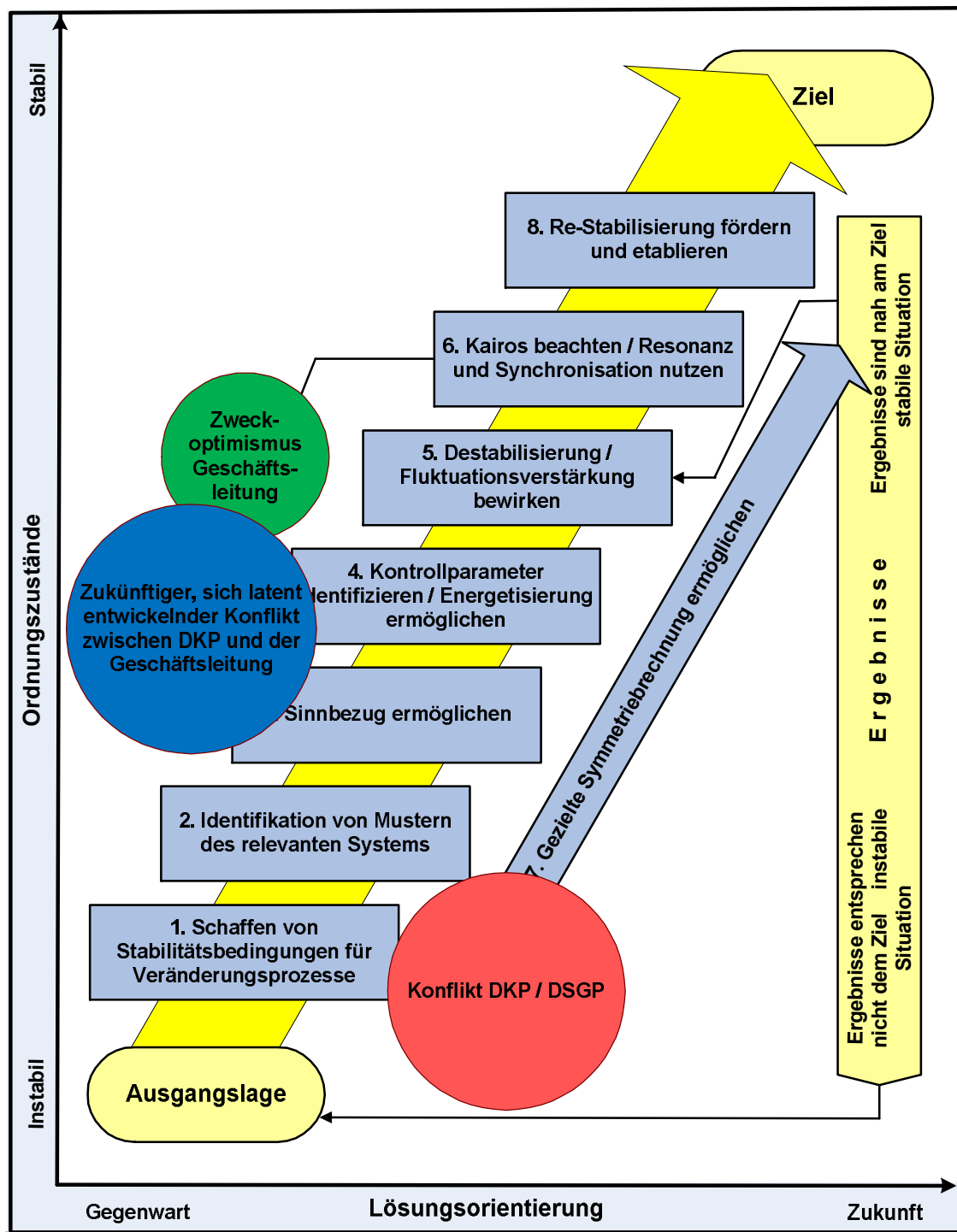


Abbildung 4.6 Synergetisches Portfolio der Generischen Prinzipien

Das entsprechende Problemfeld des Konfliktes DKP / DSGP ist mit einem grossen roten Kreis dargestellt. Die Grösse des Kreises symbolisiert die Relevanz, die Intensität und Tragweite des Konfliktes. Seine untere Position spiegelt den instabilen Ordnungszustand des Systems wieder und die Platzierung des Kreises in der Mitte des Portfolios ist ein Hinweis auf eine sich abzeichnende Lösung (frühzeitige Pensionierung des Direktors und Fusion der beiden Erwachsenenpsychiatrien).

Der Zweckoptimismus der Geschäftsleitung ist mit einem grünen kleinen Kreis (analog der grünen Komplementärpfeile in der Synergetik-Matrix) dargestellt. Wie die Position des Kreises aufzeigt, befindet sich die Geschäftsleitung zu diesem Zeitpunkt in einem ziemlich stabilen Zustand. Seine Überschneidung mit dem grösseren blauen Kreis ist ein Hinweis auf die Wechselwirkung mit dem sich latent entwickelnden zukünftigen Konflikt mit der DKP.

Der blaue etwas grössere Kreis (analog der blauen Pfeile in der *Abbildung 4.5 UPD Synergetik-Matrix (Eberling/Rivar)* auf Seite 61) befindet sich bereits in einer instabileren latenten Phase (roter schwacher Pfeil in der Spalte DDB in der *Abbildung 4.5.*) und diese wird sich noch weiter verstärken, sobald der Konflikt mit der DSGP bereinigt ist.

Nach der Analyse des Systemmonitorings und der Positionierung der Problemfelder (die drei Konfliktkreise) auf dem synergetischen Portfolio der Generischen Prinzipien bedarf es eines strukturierten, auf die unterschiedlichen Ausgangslagen der Problemfelder abgestimmten Vorgehens. Mit Hilfe der generischen Prinzipien können jetzt adäquate, auf die einzelnen Problemfelder ausgerichtete Massnahmen ergriffen werden:

1. Stabilitätsbedingungen für Veränderungsprozesse

Das erste generische Prinzip beinhaltet sämtliche Massnahmen zur Erzeugung von struktureller und emotionaler Sicherheit zur Herstellung von Vertrauen und Selbstwertunterstützung durch die Change-Verantwortlichen im Umgang mit den betroffenen Menschen. Dazu gehört die Vermittlung von Werten, Leitbildern, Visionen und die Schaffung von Transparenz bei Strategieentwicklungsprozessen.

Wie die Position des Problemfeldes DKP / DSGP im synergetischen Portfolio zeigt, braucht es jetzt seitens der Geschäftsleitung die Einleitung von geeigneten Massnahmen zur deren Stabilisierung, um das Problem einer Lösung zuzuführen. Zu empfehlen wäre in dieser Situation ein begleitetes lösungsorientiertes und professionelles Coaching.

2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems

Das zweite generische Prinzip soll eine Identifikation der relevanten Systemindikatoren in der Organisation schaffen, welche möglichst unterschiedliche Aspekte (hard and soft facts) berücksichtigen sollte: z.B. Synchronisation seiner Teilsysteme, auf die bezogen Veränderungen beabsichtigt sind, oder Schaffung eines Bezugssystems für die Bewertung von Veränderungen. Auch die Gestaltung der Beziehung der Change-Verantwortlichen zu den Betroffenen und Beteiligten und deren Prozessbegleitung (Prozess-Monitoring) gehört zu diesem Prinzip.

Mit der Auswertung der UPD Synergetik-Matrix wurde diesem Generischen Prinzip entsprochen.

3. Sinnbezug ermöglichen

Das dritte generische Prinzip soll Zielvorstellungen und Werte zur Konfliktlösung in Einklang bringen. Mit einem umfassenden und frühzeitigen Einbezug aller Beteiligten in die Planungs- und Entwicklungsprozesse sowie die Würdigung ihrer eigenen Ideen und Beiträge werden die Voraussetzungen für ein positives Klima der Veränderungen geschaffen. Diese Anforderungen sind nur mit einem professionellen externen Coach zu bewerkstelligen.

4. Kontrollparameter identifizieren / Energetisierung ermöglichen

Das vierte generische Prinzip der Selbstorganisation setzt im weitesten Sinne eine energetische Aktivierung von Systemen voraus. Kontrollparameter sind im Verständnis der Synergetik jene Größen, welche die inneren Wechselwirkungen der Prozesse modulieren. Das heisst: energetische Aktivierung von Mitarbeitenden und Führungskräften mit hoher emotionaler und motivationaler Bedeutung, welche gemeinsame Zielentwicklungen und Problemlösungen ermöglichen.

Mit der Verlagerung der Strategieentwicklung in den Bereich der Strategischen Geschäftsfelder (SGF) wäre ein solches Klima der Selbstorganisation mit den entsprechenden Interaktionen zwischen der Mikro (SGF)- und Makroebene (GL) möglich geworden. Der Konflikt zwischen der DKP und der Geschäftsleitung hätte weit weniger schmerzhaft Einschnitte in das Gesamtsystem der UPD erfordert.

5. Destabilisierung / Fluktuationsverstärkung

Im fünften generischen Prinzip werden als treibende Kraft Interventionen initiiert, welche für Veränderungsprozesse in Organisationen notwendig sind, um das Unternehmen aus der Balance ihrer bisherigen komfortablen Selbstzufriedenheit und Trägheit zu bringen. Dazu braucht es herausfordernde Zukunftsbilder oder die Vorwegnahme von sich anbahnenden Krisen. Zur Destabilisierung dient auf der Umsetzungsebene die Verstärkung und Ermutigung begonnener Lern- und Entwicklungsprozesse sowie die Schaffung von Anreizen mit Wettbewerbscharakter wie die Lancierung von Pilotprojekten, Systemspielen und Benchmarking, aber auch die Verstärkung vorhandener Entwicklungsprojekte.

Die ineinander übergreifenden Problemfelder (grüner Kreis Zweckoptimismus Geschäftsleitung und blauer Kreis latenter Konflikt DKP mit Geschäftsleitung) in der *Abbildung 4.6 Synergetisches Portfolio der Generischen Prinzipien* auf Seite 66 sind ein gutes Beispiel dafür, wie die Vorwegnahme der sich anbahnenden Krise mittels System-Monitoring die zweckoptimistische Haltung der Geschäftsleitung hätte erschüttern können. Die Chance, den sich latent entwickelnden Konflikt identifizieren zu können, um ihn anschliessend in eine kontrollierte Eskalationsphase überleiten zu lassen, wäre durchaus gegeben gewesen. Der spätere heftig ausbrechende Konflikt zwischen der DKP und der Geschäftsleitung wäre aus dieser Sicht vermutlich zu vermeiden gewesen.

6. Kairos beachten / Resonanz und Synchronisation nutzen

Im sechsten generischen Prinzip sollen Veränderungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen koordiniert ablaufen. Dabei ist auf die Zunahme von kritischen Fluktuationen, bspw. in der BSC oder in der Synergetik-Matrix zu achten. Dies betrifft die Abstimmung zwischen technischen, organisatorischen und psychologischen Dynamiken. Interventionen (Ziele, Aufgaben und Botschaften), die zum kognitiv-emotionalen Zustand der Mitarbeitenden passen, werden leichter aufgegriffen und verstanden.

Es gilt zu verhindern, dass das System in alte Muster zurückfällt, weil die zeitliche Taktung von Vorgehensweisen und Kommunikationsstilen nicht zueinander passen. Veränderungen beinhalten meist Momente besonderer Chancen, aber auch Krisen (Kairos). Das heisst, auf die Aufnahmebereitschaft von Betroffenen zu achten (Prozess-Monitoring) sowie auf die Abstimmung ungleicher Prozesse. Die notwendigen

Rückkoppelungsschlaufen und Iterationen sind dabei zu berücksichtigen, indem der Informationsfluss und das Ergebnisfeedback stufengerecht organisiert werden.

7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen

Das siebte generische Prinzip achtet auf die Verstärkung und Bevorzugung bestimmter Tendenzen auf der individuellen und organisatorischen Ebene. In Situationen von Zuständen kritischer Instabilität sollen sinnvolle Weichenstellungen auf Gebieten erfolgen, in denen die neue Ordnung bereits in Ansätzen vorhanden ist. In der Portfoliomatrix ist dieses Prinzip als Diagonale über alle anderen Prinzipien gezogen, da es während der Veränderungsprozesse immer wieder zu Krisen und kleinen Instabilitäten kommen kann.

Als Beispiel darf die im Kapitel 2.4 *Vergleich der beiden Management Systeme IMS und SMS* erwähnte erfolgreiche Integration der PUPK vom Inselspital in die UPD angeführt werden (*3. Führungsprozess / Emergente System-Kompetenz*). Projektmitglieder der erfolgreichen PUPK Integration könnten mit ihren positiven Erfahrungen in andere Projektteams als möglichst neutrale interne Berater eingesetzt werden, um die dortigen Veränderungsprozesse im positiven Sinn verstärken zu können.

8. Re-Stabilisierung fördern und etablieren

Im achten generischen Prinzip wird vor allem auf die Nachhaltigkeit von Prozessen geachtet. Die Re-Stabilisierung neuer Muster durch veränderte Rahmenbedingungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor gut geführter Change-Projekte. Alle positiven Ergebnisse, die erreicht wurden, sollen stabilisiert, automatisiert und zugänglich gemacht werden (Beschreibung von Prozessabläufen).

Psychologisch gesehen geht es darum, die neuen Muster in bestehende Selbstkonzepte zu integrieren und mit bestehenden kognitiv-emotionalen Schemata zu vernetzen. Gemeint sind Feedbackschlaufen, Probeläufe in Pilotorganisationen, Fixierung von Prozessabläufen unter Koordination mit den verschiedenen Funktionsbereichen sowie Zielvereinbarungen etc..

5. Schlussfolgerungen und Ausblick

Ein grundlegendes kulturelles Problem in den UPD besteht meines Erachtens darin, dass zwischen den einzelnen Berufsgruppen ein ausgeprägtes Klima der Konkurrenz herrscht. Jede Berufsgruppe sieht zuerst eine Bedrohung in der anderen, anstatt eine Haltung zu entwickeln, in der grundsätzlich eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit besteht. Diese würde der Qualität der Patientenbehandlung im Sinne einer fachlichen Ergänzung und Bereicherung für alle Beteiligten dienen.

Dazu kommt, wie im Kapitel 1.2.2 *Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Krankenhaus* auf Seite 9 erwähnt, eine ungleiches Statusempfinden und Selbstbewusstsein zwischen Ärzten und der Pflege, welche teilweise aus der unterschiedlichen Ausbildungsdauer hervorgeht.

Die Pflegeberufsverbände begegnen diesem Statusunterschied mit einem Grund-Ausbildungsangebot auf dem Niveau Fachhochschule, aber auch im Bereich Universität und in der Pflegeforschung werden immer mehr Aus- und Weiterbildungsplätze angeboten.

Auf jeden Fall könnte die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Gesundheitswesen allein schon in der gemeinsamen Fokussierung auf die Bedürfnisse der Patienten eine Verbesserung bringen. Von allen Berufsgruppen gemeinsam angegangene Projekte in Richtung Patientenorientierung, welche einem synergetischen Prozessmonitoring unterzogen würden, wären ein grosser Schritt in Richtung Bewältigung interdisziplinärer Konflikte.

In der Kombination mit den im Kapitel 4.1.3 *Synergetikunterstützende klassische Methoden der Analyse* auf Seite 57 beschriebenen betriebswirtschaftlichen Methoden und Verfahren könnten bereits berufsgruppenspezifische Dominanzen gebrochen und die damit unterschwellig verbundenen interdisziplinären Konfliktpotentiale mit der Synergetik-Matrix sichtbar und bewusst gemacht werden.

Mit dieser Feststellung ergibt sich die Antwort aus den im Kapitel 1.3 auf Seite 11 formulierten Fragen von selbst. Wie im Kapitel 4.1.3 festgestellt, enthalten klassische Methoden aus der Betriebswirtschaft bereits schon Elemente aus der Synergetik (Cross Impact Methode) und Methoden aus der Synergetik enthalten Elemente aus der Betriebswirtschaft, wie die farbigen Pfeile und Komplementär Pfeile in der Synergetik-Matrix in Anlehnung zur BSC aufzeigt. Ausserdem lassen sich noch weitere Analogien zwischen Synergetik und Betriebswirtschaft entwickeln, wie die Portfoliomatrix von McKinsey und die *Abbildung 4.6 Synergetisches Portfolio der Generischen Prinzipien* auf Seite 66 zeigt.

Als Scharnier zwischen der Synergetik und der Betriebswirtschaft soll meines Erachtens das integrierte Management System von Malik (IMS) und analog dazu das Synergetische Management System von Eckert (SMS) hinzugezogen werden (Kapitel 2.4 *Vergleich der beiden Management Systeme IMS und SMS*, Seite 30).

Die im Kapitel 1.4 *Thesen und Zielsetzungen* auf der Seite 11 geäußerten Thesen müssen aufrecht erhalten werden. Der Einbezug des Humansystems mit den Erkenntnissen der Arbeits- und Organisationspsychologie wird viel zu wenig in die betriebswirtschaftlichen Überlegungen mit einbezogen. Das scheint jedoch eher eine Frage des Bewusstseins der in dem genannten Bereich tätigen Führungskräfte zu sein, da sie die Motivationstheorien in der Betriebswirtschaftslehre für ausreichend halten. Dies zu ändern, wäre die Aufgabe der Synergetik mit ihren Generischen Prinzipien als Scharnier zwischen Betriebswirtschaftslehre und der Angewandten Psychologie.

Darin ist noch viel Potential zur Bewältigung interdisziplinärer Konflikte enthalten und dies nicht nur explizit im Gesundheitswesen.

6. Literatur- und Abbildungsverzeichnis

6.1 Literaturverzeichnis

- Bienek B.; Der ganzheitliche Mensch und das ganzheitliche Unternehmensmodell; US Plus das visionäre Seminar SHV; Zürich; 1991
- Capra F.; Wendezeit; Bern; 1982
- Drucker P.F.; Management im 21. Jahrhundert; München; 1999
- Eberling W.; Synergetisches Prozessmanagement als Navigationshilfe in Coaching-Prozessen; Bremen/Berlin; 2008
- Eberling W.; Die Systemspielmethode: Gewinnung strategischer Handlungsansätze im Coaching; Bremen/Berlin; 2008
- Eberling W. / Freund J. / Schweitzer F.; Entropie-Information-Komplexität; Stuttgart/Tübingen; 1995
- Eckert H.; Synergetisches Prozessmanagement / Datenbasierte Navigation in komplexen Humansystemen; Stuttgart; 2005
- Eckhardt M.; Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Krankenhaus am Beispiel von Pflege und Medizin; Bremen; 2003
- Gälweiler A.; Strategische Unternehmensführung; Frankfurt am Main; 1987
- Haken H. / Graham R.; Die Lehre vom Zusammenwirken; 1971
- Kaplan R.S. / Norton D.P.; Strategy Maps; Stuttgart; 2004
- Kruse P.; Erfolgreiches Management von Instabilität; Berlin; 2004
- Manteufel A. / Schiepek G.; Systeme spielen; Göttingen; 1998
- Malik F.; Strategie des Managements komplexer Systeme; Bern; 1989
- Malik F.; Unternehmenspolitik und Corporate Governance; Frankfurt/New York; 2008
- Minx E. / Bühlke E.; Szenarien-Denken in alternativen Zukünften; Spektrum der Wissenschaft; 1995
- Müller –Stewens G.; Frühaufklärung für Unternehmen; Stuttgart; 1993
- Rivar H.; Ganzheitlich vernetztes Controlling im Krankenhaus; Wien; 1997

- Schiepek G.; Neurobiologie der Psychotherapie Göttingen; 1999
- Schiepek G. / Wegener Ch. / Wittig D. / Harnischmacher G.; Synergie und Qualität in Organisationen; Tübingen; 2007
- Schiepek G. / Langenthaler W.; Selbstorganisation und Dynamik in Gruppen; Münster; 1997
- Schiepek G. / Eckert H. / Honermann H. / Weihrauch S.; Ordnungswandel in komplexen dynamischen Systemen; Stuttgart; 2001
- Töpfer A.; Praxis der strategischen Unternehmensplanung; Frankfurt; 1983
- Ulrich H. / Krieg W.; St. Galler Management-Modell; Bern; 1974
- Ulrich H. / Probst G.J.B.; Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln; Bern, 1991
- Vester F; Unsere Welt-ein vernetztes System; Zug, 1983

6.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1 Ganzheitlich dynamischer Prozess	6
Abbildung 2.1 Phasenübergang	16
Abbildung 2.2 Verformung Potentiallandschaft	18
Abbildung 2.3 Indizien des Ordnungswandels	20
Abbildung 2.4 Synergetisches Modell der Selbstorganisation (Eckert)	21
Abbildung 2.5 Handlungsstrategien (Clases).....	24
Abbildung 2.6 Kybernetik der 1. und 2. Ordnung (Clases)	26
Abbildung 2.7 Integriertes Management System IMS (Malik).....	28
Abbildung 2.8 Integriertes Management-System IMS (Malik)	29
Abbildung 2.9 Synergetisches Management System SMS (Eckert).....	30
Abbildung 2.10 Interaktionen Organisationseinheiten (Eberling/Rivar)	34
Abbildung 2.11 Spielsequenzen (Eberling).....	37
Abbildung 2.12 Interaktions-Auswertungsschablone.....	38
Abbildung 2.13 Synergetik-Matrix	38

Abbildung 2.14 Synergetik Matrix Handlungen (Eberling).....	39
Abbildung 2.15 Synergetik-Matrix Wahrnehmungen (Eberling).....	40
Abbildung 2.16 Synergetik-Matrix Handlungen/Wahrnehmungen (Eberling).....	41
Abbildung 2.17 Synergetik-Matrix Spiegelung an der Diagonalen (Eberling)	41
Abbildung 3.1 Organigramm UPD (2003)	45
Abbildung 3.2 Auszug Balanced Scorecard.....	48
Abbildung 3.3 Organigramm UPD (2009)	51
Abbildung 4.1 Vision / Strategische Ziele UPD	53
Abbildung 4.2 Strukturelemente einer Unternehmenspolitik	54
Abbildung 4.3 Das Cross-Impact Modell.....	58
Abbildung 4.4 Zusammenspiel Strategieentwicklung / Systemmonitoring (Rivar)	60
Abbildung 4.5 UPD Synergetik-Matrix (Eberling/Rivar).....	61
Abbildung 4.6 Synergetisches Portfolio der Generischen Prinzipien.....	66
Abbildung 7.1 Umwelt Frühwarnsystem (CZSG/SGZZ/Rivar).....	80
Abbildung 7.2 Szenario-Trichter (CZSG/Rivar).....	81
Abbildung 7.3 Beispiel eines Cross-Impact Modells aus der Praxis (Rivar)	82
Abbildung 7.4 Synergetik-Matrix einer Beurteilung von Projekten (Eberling/Rivar)	83

Redlichkeitserklärung

Masterthesis

Corporate Development

Hiermit versichere ich, dass ich die Masterthesis selbstständig, ohne unerlaubte Hilfe und unter Benutzung der angegebenen Literatur verfasst habe.

Gunten, im Mai 2010

Hans Rivar

7. Anlagen

7.1. Strategiepapier eines Strategischen Geschäftsfeldes

Zusammenfassung Grundstrategie

Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse auf die Organisationseinheit angewendet und Zusammenfassung der Produkt-/Marktstrategie erläutern.

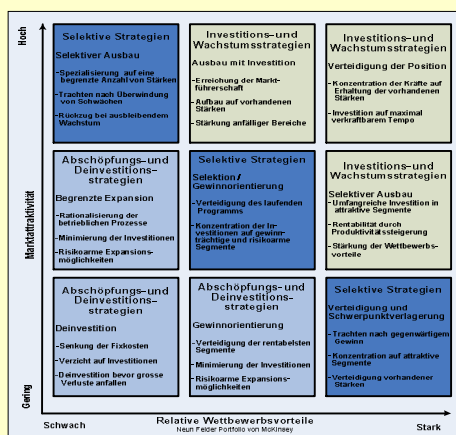
Wachstumsstrategie

Welches Behandlungsangebot soll in welchem Segment angeboten werden?

Wettbewerbsstrategie

Mit wem wollen wir uns messen und wo wollen wir führend sein? Stichwort: Kosten-Innovations-Qualitätsführerschaft.

Normstrategie



Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem Portfolio ziehen und welche Investitions- und sonstigen Strategieentscheidungen müssen gefällt werden?

Funktionsstrategie

Auswirkungen der Strategie auf die rückwärtigen Dienste (Einkauf- und Lager, Finanzierung, Informatik, Personal, Prozesse, Marketing und Vertrieb mit Tarifwesen, Kommunikation)

Synergetische Prozess-Strategie

Welche Organisationseinheiten sind in diesem Geschäftsfeld involviert und wie stehen sie zueinander?

Was könnte die erfolgreiche Umsetzung der Strategie behindern und welcher Kompetenzen bedarf es dazu?

Behandlungsmethoden und Technologien der Zukunft

Wirken sich direkt auf potentiell neue Kundenbedürfnisse aus. Unter Technologien sind auch neue Entwicklungen auf dem Medikamentenmarkt zu verstehen.

Chancen / Stärken / Vorteile (SEP)

Chancen aus Umwelt- / Marktanalyse

Stärken aus der Unternehmensanalyse

Relative (zur Konkurrenz) Stärken aus Unternehmensanalyse entscheidend bei der Umsetzung der Erfolgspotentiale

Strategische Erfolgspotentiale (SEP)

Klare relative Stärken zur Konkurrenz (starke Wettbewerbsvorteile) + gewichtige Chancen / Stars (hohe Marktattraktivität) = SEP.

Hat das SGF ein SEP – wenn ja welche?

Gefahren / Schwächen

Gefahren aus Umwelt- / Marktanalyse

Schwächen aus der Unternehmensanalyse

Die wichtigsten Kundenbedürfnisse der Zukunft

Aus Marktanalyse

Die wichtigsten heutigen und zukünftigen Konkurrenten

Aus der Konkurrenzanalyse (Teil der Unternehmensanalyse)
Wer kann uns nachhaltig konkurrenzieren?

Prämissen, die eine Strategieänderung nach sich ziehen könnten

Annahmen und eigene Ziele, deren Nichteintreten resp. Nichterreichen die Realisierung der gesamten Strategie gefährden könnten.

Produkt- und Marktstrategie		
Märkte / Produkte	Heutige Produkte / Behandlungen	Neue Produkte / Behandlungen
Heutige Märkte	Marktdurchdringungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufzählung heutiger Produkte ➤ Marktbearbeitung intensivieren? ➤ Relaunches veranlassen? ➤ Mee too Produkte veranlassen? ➤ Kosten- und Preissenkungen? 	Produktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bisherige Produkte ausarbeiten? ➤ Mittels Forschung neue Lösungen für alte oder neue Kundenbedürfnisse entwickeln? ➤ Angebot mit neuen Produkten ergänzen?
Neue Märkte	Marktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marktausweitung? ➤ Neue Abnehmergruppen? ➤ Neue Absatzkanäle? ➤ Neue Dienstleistungen ? 	Diversifikationsstrategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beschreibung neuer Produkte ➤ Beschreibung neuer Märkte
Unternehmenspolitik (die 10 wesentlichsten Punkte)		
1.	6.	
2.	7.	
3.	8.	
4.	9.	
5.	10	

<u>Ziele, Mittel und Massnahmen und Quantifizierung</u>			
Nr.	Zielsetzung	Massnahmen, Mittel	Termin / Verantwortlicher
Kunden			
1.			
2.			
3.			
Potential			
4.			
5.			
6.			
Prozesse			
7.			
8.			
Finanzen			
9.			
10.			Seite 3 von 3

7.2. Umwelt – Frühwarnsystem



Das Umwelt - Frühwarnsystem

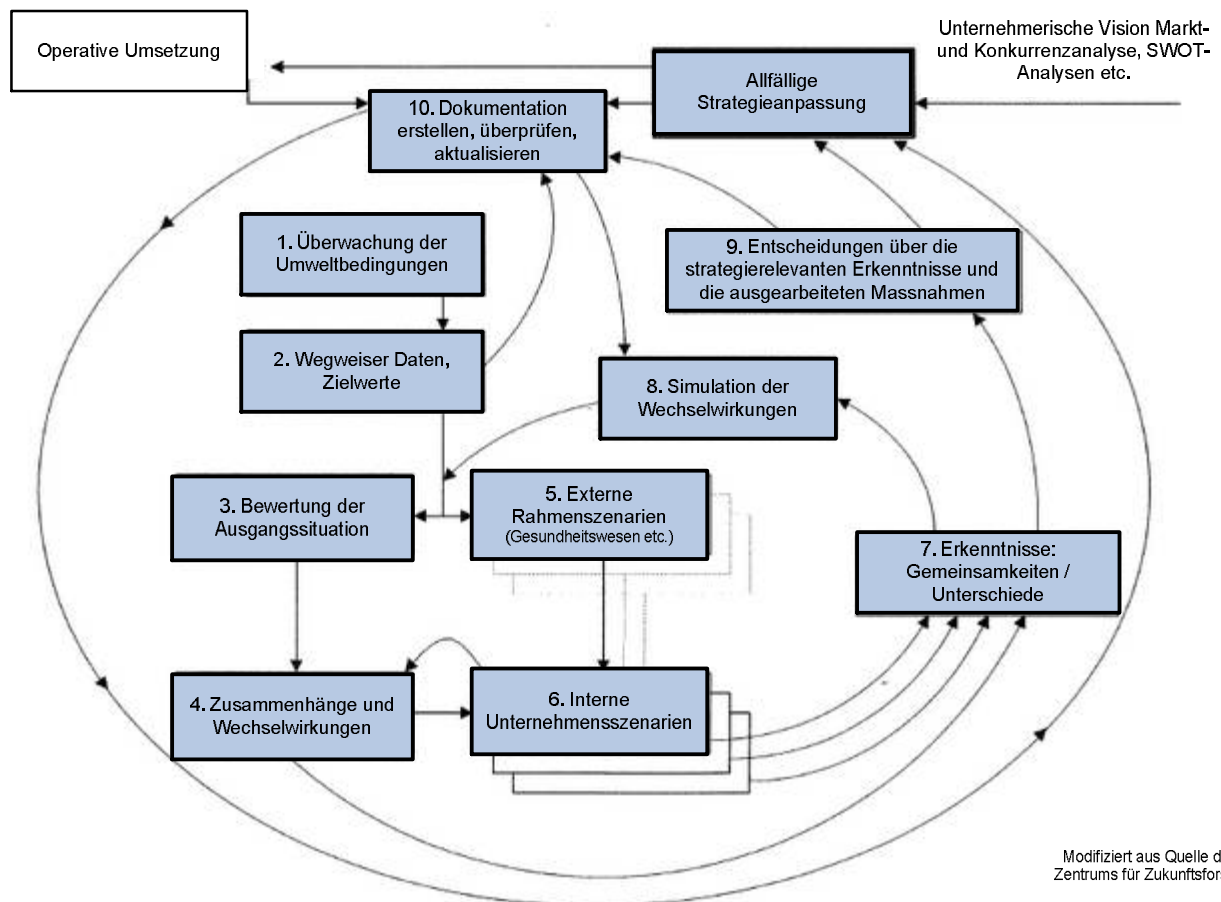


Abbildung 7.1 Umwelt Frühwarnsystem (CZSG/SGZZ/Rivar)

7.3. Strategie-Szenario-Trichter

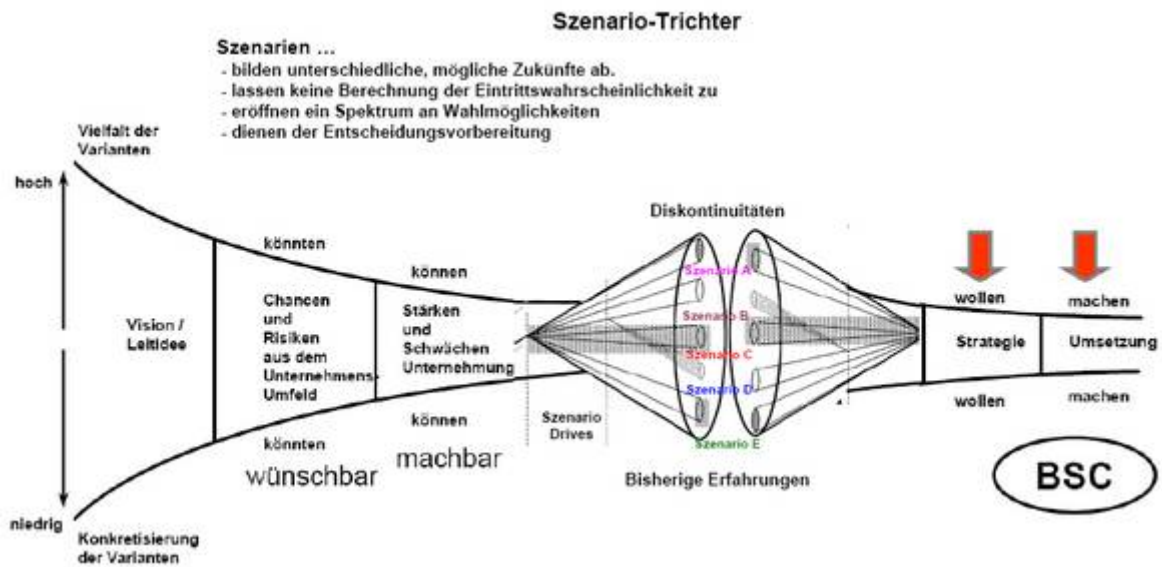


Abbildung 7.2 Szenario-Trichter (CZSG/Rivar)

7.4. Beispiel eines Cross Impact Modells aus der Praxis

Umweltfaktoren Strategische Erfolgsfaktoren 0= kein Einfluss 1= geringer Einfluss 2= starker Einfluss Einwirkungen auf das Spital	Spitalplanung		Krankenkassen				Ärzterschaft			Zeile summe: Beeinflussbarkeit der strategischen Erfolgsfaktoren
	Überregionale Spitalplanung	Leistungsrechte Dienstleistungsleistungen	Private-versicherungsgesellschaften	Zusatzversicherungen	Sonderversicherungsmodelle	Tarif- und Abrechnungsverfahren	Elektronischer Datenaustausch EDI Koordination via Vernetzung	Zeiterückmeldung Konzentration auf das Kerngeschäft	Führung und Management	
MARKETINGPOLITIK										
Hohe Qualität aus der Sicht des Patienten (Patienten als Gast)	2	1	2	2	2	1	2	2	2	16
Optimale Markt- und Wettbewerbsvorteile	0	0	1	2	2	0	1	0	2	8
Konkurrenzfähiges Preispolitik	0	1	2	2	2	1	1	1	2	12
Hoher Belegungs- und Auslastungsgrad	2	0	2	2	2	0	0	2	2	12
MITARBEITERPOLITIK										
Optimales Verhältnis von Produktivität und Qualität	0	0	0	2	2	0	2	0	2	8
Hohe Innovations- und Motivationsrate	0	0	0	2	2	0	0	0	2	6
BESCHAFFUNGSMARKTPOLITIK										
Ausgewogene Investmenttätigkeit	0	0	0	2	2	0	2	0	2	8
FINANZPOLITIK / CONTROLLING										
Niedrige und transparente Kostenstruktur	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
Hoher Deckungsbeitrag	2	1	2	2	2	1	1	1	2	14
Spaltensumme: Einflussstärke der Umweltfaktoren	8	5	11	18	18	5	11	8	18	

Abbildung 7.3 Beispiel eines Cross-Impact Modells aus der Praxis (Rivar)

7.5. Synergetik-Matrix einer Beurteilung von Projekten

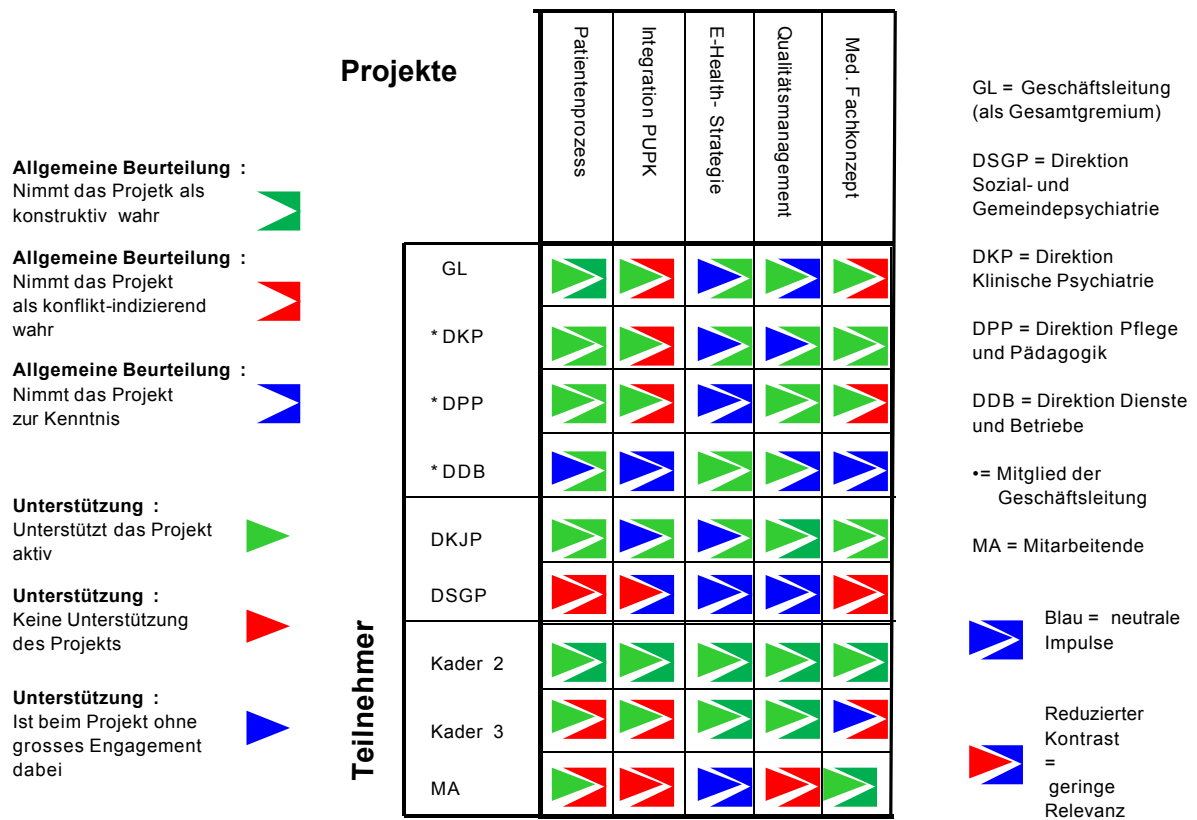


Abbildung 7.4 Synergetik-Matrix einer Beurteilung von Projekten (Eberling/Rivar)