

## **Fünf Perspektiven für Organisations- und Personalentwicklung** Bernd Schmid & Joachim Hipp

Organisations- und Personalentwickler stehen, wollen sie strategische Bedeutung für die Entwicklung ihrer Unternehmen gewinnen, mehr und mehr vor der Aufgabe, ihren Partnern im Unternehmen Systemlösungen zu bieten. Der Begriff der Systemlösungen stellt die Frage nach einer Architektur von Perspektiven, die zusammenspielen müssen, damit Neuerungen die Chancen haben, in den Regelvollzug des Unternehmens integriert zu werden.

Wir gehen davon aus, dass Menschen anhand qualitativer Beispiele ein Verständnis der neuen komplexen Wirklichkeit entwickeln. Dem liegt die These zugrunde, dass Unternehmen nur mit Hilfe von Kultur die Chance haben, Komplexität zu steuern (SCHMID & HIPPE 1998). Kulturbildung ist aus dieser Sicht kein wünschenswertes Additiv, sondern meint die Art und Weise wie gewirtschaftet wird. Das Interesse an kulturellen Essenzen ist zwar in den letzten Jahren gestiegen - man entwickelt Leitlinien, definiert Kerngeschäftsfelder, meist handelt es sich aber nur um Vorstellungen wie die Welt sein sollte, ohne genaue Vorstellungen zu haben, wie etwa neue Leitlinien wirklich auf den Bühnen der Organisation umgesetzt werden könnten (vgl. SCHMID & HIPPE 1997). Entscheidend für die Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitern und Kunden ist aber ausschließlich das, was wirklich aufgeführt wird. Es ist ein langer Bogen von den Ideen bis hin zu den konkreten Aufführungen, in denen die Ideen spürbar werden. Wir wollen einige aus der Erfahrung gewachsene Perspektiven einführen, die helfen, diesen Bogen besser spannen zu können.

## Übersicht der Perspektiven

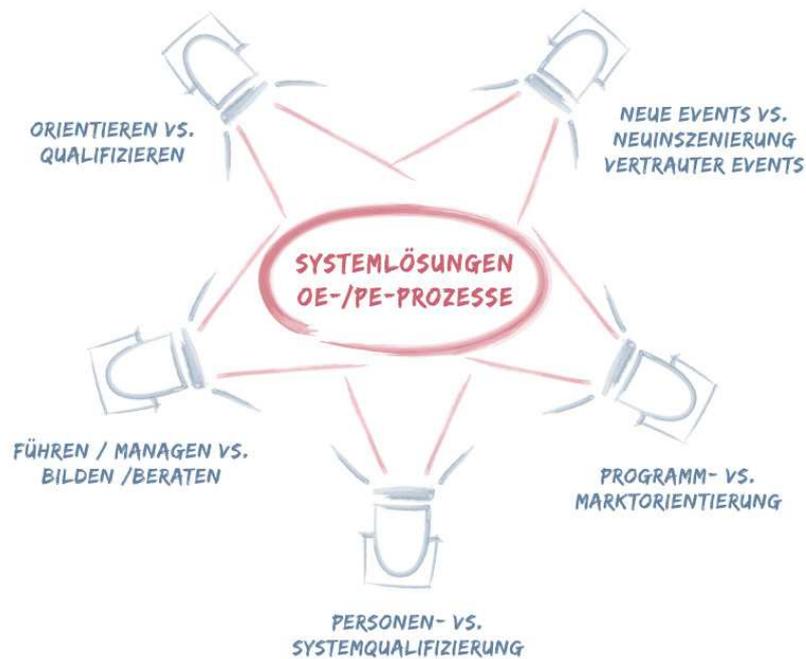
1. Die Perspektive der **Personen- vs. Systemqualifizierung** fokussiert die Passung zwischen personen- und systemorientierten Maßnahmen. Probleme in OE/PE-Prozessen entstehen oft dann, wenn keine Passung zwischen den Kompetenzen der Personen und den Rahmenbedingungen bzw. Möglichkeiten des Systems (Teams, Abteilung, Organisation) gegeben ist.
2. In OE/PE-Prozessen werden häufig die Perspektiven **"Orientieren"** und **"Qualifizieren"** verwechselt. Meist entstehen Probleme durch fehlende Orientierung, d.h. die Ausrichtung der Mitarbeiter und ihrer Qualifikationen auf die konkrete Organisation wird nicht genügend geleistet.
3. Hier geht es um die unterschiedlichen Steuerungslogiken von **"führen"** und **"managen"** auf der einen und **"bilden"** und **"beraten"** auf der anderen Seite. OE/PE-Prozesse geraten oft dadurch in Schwierigkeiten, dass Manager ihre Aufgabe der strategischen Führung und des strategischen Managements nicht ausfüllen bzw. Berater in die Umsetzungsverantwortung springen.
4. Die Perspektive **Programm- vs. Marktorientierung** verweist auf die Probleme, die entstehen, wenn Teams, Abteilungen oder Unternehmen sich lediglich an ihren Kunden orientieren und nicht klären, wofür sie stehen wollen.
5. Perspektive 5 verweist auf die Notwendigkeit einer **Innovationsökonomie**. Quantitativer Umgang mit neuen Projekten führt zu einer Inflation von neuen Besprechungen, Workshops etc. Die Komplexität und der Zeitaufwand steigen ins Unermessliche. Innovative Ideen müssen deshalb gebündelt und in vorhandene Events integriert werden.

Zunächst einige Überlegungen zum Begriff der "Perspektive". Die Bedeutung von Perspektiven kann mit der Metapher des Scheinwerfers verdeutlicht werden. Dazu können sie sich einen vielgestaltigen Gegenstand vorstellen, der aus verschiedenen Richtungen mit Scheinwerfern beleuchtet wird. Der Gegenstand erscheint je nachdem, welcher Scheinwerfer gewählt wird, als ein anderer. Solange ich nur einen Scheinwerfer habe, können wir nicht einmal feststellen, ob dieser Gegenstand nicht auch in einem völlig anderen Licht erscheinen könnte. Wenn ich Vorstellungen davon habe, wie ich einen Gegenstand ins Licht setzen will, muss ich umgekehrt überlegen, wo und wie die Scheinwerfer aufgestellt sein müssen, damit der Gegenstand in diesem Licht erscheint. Licht und Schatten müssen dabei in sinnvolle Verhältnisse gesetzt werden. Wer Erfahrung mit Videoaufnahmen hat, weiß auch, dass für die Qualität des Bildes nicht die Menge an Licht, sondern

die perspektivische Ausleuchtung bedeutsam ist. Quantität an Beleuchtung fördert also nicht notwendigerweise auch Erkenntnis.

Diese Scheinwerfer-Metapher schließt an den systemischen Informationsbegriff von BATESON (1984) an: "Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht". Das heißt der Betrachtungsgegenstand ist mitbestimmt davon, wie er beleuchtet wird. Mit diesen Erkenntnisproblemen gelassen und bewusst umzugehen gehört zu einer der wichtigsten Kompetenz für Berater.

In Beratungsschulen bekommt man oft bestimmte Beleuchtungsperspektiven antrainiert. Als Coach analytischer Prägung wird einem beispielsweise beigebracht, das gegenwärtige Verhalten und Erleben eines Menschen im Zusammenhang mit seiner Kindheitsgeschichte zu sehen. Eine alternative Perspektive ist hier beispielsweise, Menschen zu beschreiben im Hinblick auf das, was noch aus ihnen werden könnte. Mit diesem neuen Scheinwerfer ist es dann eventuell möglich, festzustellen, dass die Kindheitslampe für die meisten Fragestellungen nicht nötig ist. Oder ein anderes Beispiel für kontext- und rollenspezifische Verwendung von Perspektiven: Für personenorientierte Beratungsprojekte, ist es eventuell besser, Organisationskontexte nur als kurze Einblendungen statt als Dauerbeleuchtung zu verwenden. Umgekehrt sind bei strategischen Überlegungen nicht unbedingt Persönlichkeitskonzepte erforderlich. Für Lernen und situationsintelligentes professionelles Handeln erscheint es förderlich, die Teilperspektiven einzelnen aktivieren und situationsspezifisch kombinieren zu lernen.



## 1. Die Perspektive der System- vs. Personenqualifikation

Mit dieser Perspektive wird fokussiert, ob eine Maßnahme, ein Projekt in einer Organisation unter dem Gesichtspunkt der Personenqualifikation oder der Systemqualifikation betrachtet wird. Lange Jahre wurden diese Perspektiven zumindest in Großunternehmen getrennt gefahren.

Die Bildungsabteilung hat lange Zeit ausschließlich Mitarbeiter weitergebildet und trainiert, die Organisationsentwickler haben Kästchen gemalt und Prozesse designed. Bei der Bildungsarbeit kam das System nur am Rande vor und bei der Systemreorganisation kam die Steuerung und Qualifikation der beteiligten Mitarbeiter bestenfalls als Arbeitsplatzbeschreibung ins Blickfeld. Beide Perspektiven wurden aber nicht integriert gedacht (SCHMID & HIPPE 1997). Auch aus der systemischen Perspektive wird noch häufig die Meinung vertreten, es komme nicht so sehr auf die Qualifikation des Einzelnen, sondern auf die Systemzusammenhänge an. Die Perspektive System- und Personenqualifikation stellt nun die Frage nach dem Zusammenhang der beiden Dimensionen.

Viele Mitarbeiter werden beispielsweise von ihren Organisationen auf weitreichende Weiterbildungen geschickt (Personenqualifikation), ohne zu klären, wie die neue Qualifikation im Tätigkeitsprofil aufscheinen kann bzw. wie sie an Möglichkeiten im Team, in der Abteilung gekoppelt werden müssen (Systemqualifizierung). Wenn der Arbeitsplatz sich aber nicht verändert, werden Menschen in die Unzufriedenheit hineinqualifiziert und verlassen irgendwann das Unternehmen. Wir empfehlen daher eine Beratungseinheit im Unternehmen, wie sich das

Produktprogramm der Abteilung und die Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter entwickeln und differenzieren und zueinander passend konzipiert werden können:

- Wie wird geklärt welche Begabungen und Neigungen die Einzelnen haben?
- Wann ist ein hinreichendes Niveau an Qualifizierung erreicht, um damit intern oder extern auf den Markt zu gehen usw. ?
- Wie muss sich der Arbeitsplatz und die Abteilung (das Team) weiterentwickeln, dass die neue Qualifikation integriert werden kann?

Erst wenn diese Fragen sinnvoll beantwortet werden, hat die Qualifikation der Person auch für die Organisation einen hinreichenden Sinn.

In Geld gedacht bedeutet diese Perspektive: Wenn Protagonisten für Innovation Hunderttausend DM zur Verfügung haben, stellt sich entsprechend die Frage, wie die Ressourcen für Maßnahmen der Personenqualifikation und der Systemqualifikation eingesetzt werden müssen, damit diese zueinander passend stattfinden können. Wenn ich die Mitarbeiter für 20.000,-- DM in Qualifizierung schicke und ihnen neue Schreibtische kaufe, ist das Geld möglicherweise schon vertan. Ressourcensteuerung unter Personen- und Systemqualifikationsgesichtspunkte könnte etwa wie folgt aussehen: Die Mitarbeiter werden nur für 10.000,-- DM in Schulung geschickt, gleichzeitig wird ein Teamentwicklungsprozess initiiert, um Funktionen in der Abteilung zu klären und die Umweltorientierung der Abteilung zu überprüfen:

- Für wen hat die Abteilung welche Art von Dienstleistung zu erbringen?
- Was kann mit dem bisherigen Qualifikationsprofil erreicht werden?
- Wie muss sich das Qualifikationsprofil ändern, um neue strategische Aufgaben anzugehen?
- Wie kann daraus eine Abteilungspolicy werden?
- Wie kann daraus ein Produktprogramm werden, das vermarktet werden kann?
- Wie können die Mitarbeiter, die dann hochwertigere Produkte erzeugen, besser honoriert werden, damit es sich für sie lohnt, diese Kompetenzen ins Unternehmen einzubringen?

In der Auseinandersetzung mit diesen Fragen ergeben sich dann möglicherweise neue Lösungen. Etwa nur den begabtesten Mitarbeiter zu qualifizieren und einen Beratungsprozess zu inszenieren, der hilft, diese Qualifikationen intern weiterzugeben.

Wichtig ist, die Perspektiven nicht unnötig zu vergegenständlichen nach dem Motto: "Das ist eine Maßnahme der Personenqualifikation, was machen wir jetzt noch an Systemqualifikation".

Vielmehr sind bei ein und derselben Maßnahme beide Fragen zu stellen. In einer Teamentwicklung kann beispielsweise gefragt werden, wie jedes Teammitglied am Beispiel der Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Beziehungen im Team eine Zusatzqualifikation erfährt. Das wäre der personenqualifizierende Aspekt einer Teamentwicklung. Der teamqualifizierende Aspekt spiegelt sich in der Frage, wie man den Teammitgliedern helfen kann, über sich als System nachzudenken, sich umzuorganisieren, Positionen neu zu finden, Beziehungen neu zu definieren, Prozesse umzugestalten usw. Das heißt die Perspektive, die Brille die Professionelle aufhaben, macht einen Unterschied in der Prioritätengestaltung.

Die Bezogenheit der beiden Perspektiven spiegelt sich in den Begriffen *personensensible Systemqualifikation* und *systemintelligente Personenqualifikation* (SCHMID 1994). Der Begriff *personensensible Systemqualifikation* verweist darauf, dass bei der Veränderung von Systemen mitbedacht werden muss, wie diese neuen Ordnungen von den vorhandenen Menschen ausgefüllt und gestaltet werden können. *Systemintelligente Personenqualifikation* meint, dass Qualifizierungen sich von reiner Persönlichkeits- und Skillarbeit lösen und auf den Gestaltungsbedarf im Umgang mit Systemen und in Rollen in Systemen hin orientiert werden müssen.

## **2. Orientieren vs. Qualifizieren**

Diese Dimension lässt sich anhand der Metapher eines Orchesters verdeutlichen, das eine neue Stilart einstudieren soll. Dabei reicht es nicht aus, die einzelnen Musiker im Umgang mit ihrem Instrument weiter zu qualifizieren. Vielmehr muss der Dirigent eine Vorstellung haben, wie neue Stücke in diesem Orchester gespielt werden sollen, und die Spieler in diesem Sinne orientieren. Qualifizierung ersetzt nicht die Aufgabe, wie das Orchester über Orientierung durch den Dirigenten zu seinem neuen Sound findet.

Ein Beispiel aus dem Berateralltag:

In einem Unternehmen der Autoindustrie sollte ein neues Controllingsystem eingeführt werden, mit dessen Hilfe die Mitarbeiter Informationen erhalten sollten, was ihre Arbeit in Erfolgskennzahlen des Unternehmens heißt. Diese Informationen sollten die Informationsgrundlage für mehr unternehmerisches Denken geben. Abteilungen, die mit diesen neuen Erkenntnissen umgehen wollten, sollte Beratung angeboten werden. Dazu wurde ein Pool von 15 Beratern zusammengestellt, der das Kommunikationskonzept verwirklichen und die nachfolgenden Beratung so gestalten sollte, dass sich die Abteilungen entsprechend der Kennzahlen und der deklarierten Policy des Unternehmens organisieren.

Es herrschte allerdings Unklarheit darüber, wie dieses ehrgeizige Projekt implementiert werden könnte und die Verantwortlichen hatten die Idee dieses Problem könnte über eine Qualifizierung der Berater angegangen werden. Wir haben den Verantwortlichen erklärt, dass mit einer Qualifizierung der Schauspieler noch nicht gewährleistet sei, dass auch ein neues Stück auf der Bühne gespielt werden könne. Dafür bedürfe es eines Regisseurs, der den Beratern verdeutlicht, welches Stück überhaupt gespielt werden soll und wie es auf der Bühne inszeniert werden kann. Externe Lehrtrainer können Mitarbeitern beispielsweise nicht erläutern, wie sie mit Zahlen umgehen sollen oder wo die Prioritäten im Unternehmen liegen. Bei diesen Aufgaben handelt es sich um die Vermittlung von "*Orientierung*". Dabei muss die Policy des Unternehmens vertreten werden. Wir haben dann vorgeschlagen, einen Verantwortlichen an der Qualifizierungsarbeit zu beteiligen, der den Gesichtspunkt der Unternehmensvereinbarung und -politik vertritt und darauf achtet, dass Kompetenzen geschult werden, die für das aufzuführende Stück gebraucht werden. Das schafft für die Qualifizierung eine Priorität, in welche Richtung qualifiziert werden soll.

Orientierung wird in Organisation in der Regel durch Führung zu geben sein. Oft wird von externen Qualifizierern erwartet, diese Form der Orientierung zu geben. Qualifizierer sind aber lediglich für die Entwicklung von Professionalität zuständig. Menschen zu qualifizieren reicht nicht aus, wenn die Orientierung fehlt.

### **3. Managen & Führen vs. Bilden & Beraten**

Diese beiden Dimensionen zu unterscheiden ist uns wichtig geworden, weil wir in Innovationsprozessen immer wieder beobachtet haben, wie bei Beratern und Managern durch Verwechslung der Perspektiven und Zuständigkeiten Rollenkonfusionen und als Folge im System Verantwortungslücken entstanden, die schwerwiegende Folgen für die Einführung von Innovationen hatten.

Der entscheidende Unterschied zwischen Managen & Führen und Bilden & Beraten liegt in der Autorisierung. In *Bildungs- und Beratungsbeziehungen* wird die Dienstleistung begründet und autorisiert durch die Vereinbarung der Beteiligten. Keiner ist verpflichtet die Dienste des anderen als weisend in Anspruch zu nehmen. *Führungsbeziehungen* sind dagegen durch Organisationsbeziehung geregelt. Führung bedarf daher keiner gesonderten Legitimation durch situative Kontrakte.

Bei der Einführung von Innovationen sind uns besonders die Begriffe *Strategisches Management* und *strategische Führung* wichtig geworden. *Strategisches Management* ist die Kunst, Prozesse so

zu konfigurieren, dass sie mit vorhandenen Ressourcen im Prinzip in Szene gesetzt werden können. Es handelt sich also um die Fähigkeit, Drehbücher zu entwerfen, die verschiedene Komponenten so zusammenfügen, dass eine Idee erfolgreich in den Organisationsvollzug implementiert werden kann. Diese Kompetenz ist in Organisationen meist unterentwickelt. Oft fehlt sogar das Bewusstsein dafür, dass Ideen nicht nur als Skizzen entwickelt und verkündet werden sollen, sondern auch überlegt werden muss, wie die konkrete Verwirklichung aussehen könnte.

Bei *strategischer Führung* geht es im Unterschied zu strategischem Management darum, die Logik des Systems zur Steuerung derjenigen zu machen, die es gestalten müssen. Führung heißt also mit Menschen so in Kontakt sein, dass sie ihr Handeln, an der Idee der Gesamtsteuerung ausrichten und eigenständig und kreativ zu dieser Inszenierung beitragen. Persönliche Steuerung verändern, ist die Dienstleistung, die durch Führung erbracht wird. Heute ist es nicht mehr möglich, diesen Prozess durch Anweisung und Überprüfung allein zu gestalten. Kreative Prozesse können nur dadurch gesteuert werden, dass die Beteiligten den Sinn dessen begreifen, was sie gestalten sollen. Dieser Umstand verweist auf die Bedeutung von Kulturbildung für Organisationen (SCHMID & HIPP 1998).

Verantwortlich für den Entwurf von Drehbüchern (strategisches Management) und deren Kommunikation an die beteiligten Mitarbeiter (strategische Führung) sind die jeweiligen Manager und Führungskräfte. Berater sind lediglich Dienstleister, die bezogen auf diese Prozesse eine - möglichst hochwertige - Dienstleistung anbieten können. Sich als Berater nach Leistungskriterien zu steuern, die eigentlich zu einer Management- und Führungsfunktion gehören und mit Einflussmitteln zu arbeiten, die in die Führungsbeziehung gehören, bezeichnen wir als die "Erbsünde" der Beratung. Berater, die Macht- und Einflussbedürfnisse nicht reflektiert haben, neigen dazu, in Führungsverantwortung einzutreten. Bei Führungskräften ist es andererseits Mode geworden Führungsverantwortung an Berater zu delegieren und dem Berater Beratung anzubieten nach dem Motto: "Ich kenne die Abteilung ganz gut, ich kann sie gerne beraten. Wenn sie Schwierigkeiten haben gebe ich ihnen gerne Hinweise, worauf sie bei der Führung meiner Abteilung achten müssen." Diese symbiotischen Kompensationsgeschäfte entstehen zum Teil aus fehlender Rollenkompetenz (vgl. SCHMID & CASPARI 1998). Keiner nimmt den anderen in seiner Ursprungsverantwortung wahr oder verlangt den entsprechenden Beitrag ab. Berater ohne professionelles Selbstverständnis sind oft unsicher, was zu einer Beratungsverantwortung gehört und lassen sich dann Führungsverantwortung anbieten oder übernehmen sie, um auf diese Weise Wirksamkeit zu erzeugen. Beide Verantwortungen, Beratungs- und Führungsverantwortung sind wichtig, haben aber eine unterschiedliche Beziehungs- und Wirksamkeitslogik.

Bezüglich der Autorisierung im Unternehmen leben viele Holdings und Abteilungen mit Stabsfunktionen in einer Schizophrenie. Einerseits verbreiten sie die Botschaft, sie seien Dienstleister, würden Prozesse koordinieren und Pionierentwicklung anbieten usw. Andererseits senden sie die Botschaft, "wir sitzen oben, bestimmen die Policy des Unternehmens, an uns müsst ihr euch orientieren". Was fehlt ist oft die Fähigkeit, in der Situation zu klären, in welcher Rolle, Dienstleister oder mit hoheitlichem Auftrag, sind wir anwesend, mit welcher Verantwortung. Solche Formen der Abstimmung werden in Zukunft jedoch einen immer größeren Kommunikationsanteil benötigen.

In der Beratung können viele professionelle Figuren denen der Führung sehr ähnlich sein und umgekehrt. Die Autorisierungsbasis ist aber unterschiedlich. Von Führungsbeziehungen als Coachingbeziehung zu reden ist daher irreführend. Gemeint ist damit im Prinzip eine personensensible Führung oder ein bestimmter Kommunikationsstil, nicht aber eine Beratungsbeziehung im Sinne einer Kontraktbeziehung.

Für Berater ist es wichtig Vorstellungen zu entwickeln, welche Art der Veränderung weiterhelfen könnte, was fehlt, um Innovationen umzusetzen, welche Erfolgskriterien erreichbar sind, sie dürfen aber dafür nicht die Verantwortung übernehmen.

Wenn eine Führungskraft sich beispielsweise als Coach seiner Mitarbeiter versteht und die Mitarbeiter bittet, sich ihr anzuvertrauen, dann machen das die Mitarbeiter meistens gerne mit. Vertraut sich nun aber ein Mitarbeiter an, gibt sich viel Mühe, schafft aber dennoch nicht die Leistungsanforderungen, dann hat die Führungskraft ein Problem. Sie ist ja für das Erreichen eines Ergebnisses verantwortlich und nicht in erster Linie für die Qualität des Prozesses und die Förderung des Menschen. Wenn die Führungskraft sich nun letztlich doch bezogen auf ihre Ergebnisverantwortung verhält, muss sie einen radikalen Rollenwechsel vornehmen und es wird deutlich, dass die Coachingbeziehung die Aktivierung eines falschen Beziehungsmodells war. Nicht umsonst gibt es im therapeutischen Bereich eine Unterscheidung zwischen Jugendamt und Beratungsstelle. Jugendämter haben hoheitliche Aufgaben, Beratungsstellen nicht.

#### **4. Marktorientierung vs. Programmorientierung (Strategie- und Kulturorientierung)**

Ein weiterer wesentlicher Unterschied für die professionelle Steuerung in OE-/PE- Prozessen lässt sich darin sehen, ob sich Professionelle vom Markt oder von einer eigenen Programmatik her organisieren. Natürlich muss letztlich jedes Programm so konzipiert sein, dass es am Markt untergebracht werden kann. An den Markt zu gehen, verwechseln aber viele Professionelle damit, alles zu machen, was ihnen über den Weg läuft. Das führt dazu, dass solche Unternehmen oder Berater keine Identität entwickeln. Sie sind gut beschäftigt, solange der Markt floriert. Wenn der Markt sich aber sortiert, werden solche Anbieter oft deshalb ausgespuckt, weil sie kein überzeugendes eigenes Profil haben.

Auch viele interne Beratungs- und Trainingsabteilungen kommen hier in Schwierigkeiten. Ihre Finanzierung wird umgestellt. So bekommen zu hören, sie seien lange genug auf der faulen Haut gelegen und sollen sich nun auf dem rauen Markt ihr Geld verdienen. Diese Abteilungen gehen dann auf Kundenfang und wann immer sie einen Kunden finden, machen sie, was dieser aus guten oder schlechten Gründen möchte. Sie sind dann aber auch nicht mehr unbedingt verfügbar für strategische Aufgaben des Unternehmens. Sie sind insofern einer gewissen Orientierungslosigkeit preisgegeben, wenn sie nicht bei der Gelegenheit zu einer Identität finden:

- Wer sind wir? Was können wir?
- Welchen Markt wollen wir intern bedienen?
- Was ist angemessene Kundenorientierung?
- Was machen wir selbst, wo holen wir uns Know-how von außen?

Mit der Beantwortung dieser Fragen kann eine Abteilung gut zu einem eigenen Profil finden und nicht willfährig jeder Nachfrage des Marktes nachjagen. Ein Problem entsteht für solche Abteilungen oft dann, wenn das Unternehmen eine Kulturoffensive starten will und "Ihre" OE/PE-Abteilung anfragt, die dazu benötigten Maßnahmen durchzuführen. Wenn die Abteilung dann sagt: "wir haben leider in einem Werk einen gut bezahlten Auftrag und keine Kapazitäten frei für diesen strategischen Auftrag, ihr seid Kunden wie andere auch", kommen die Geschäftsführer ins stutzen. Nach ihren Vorstellungen soll die Abteilung natürlich ihr Geld verdienen, aber auch ein strategisches Instrument der Geschäftsführung sein und eine Policy ins Unternehmen tragen, wenn auch mit beraterischen Mitteln. Diese beiden Perspektiven bedeuten für die OE/PE-Abteilung, aber zwei verschiedene Logiken der Steuerung. Oft führt der Versuch sich gleichzeitig nach beiden Perspektiven zu steuern dazu, dass sich selbst Abteilungen, die mit hochqualifizierten Mitarbeitern bestückt sind, weder ein Profil am internen Markt erarbeiten noch ein Profil bezüglich der

strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Daher ist es für jede OE/PE-Abteilung bedeutsam, zu überlegen, welcher Markt bedient werden soll.

- Welche Programmatik haben wir?
- Was ist die Kulturvorstellung, die wir vertreten wollen?
- Welche Art der Dienstleistung passt zu uns?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?

Radikale Kundenorientierung setzt voraus, dass der Kunde immer besser Bescheid weiß, als der Anbieter. Aus unserer Sicht sollte vielmehr Kundenorientierung mit professionellen Standards und einer individuellen Programmatik verbunden werden. Wir empfehlen eine strategieorientierte Produktentwicklung und eine Produktentwicklung, die dem Profil der jeweiligen Abteilung zuträgt.

Viele klassische Bildungsabteilungen haben keine gemeinsam getragene Policy und sind eher organisiert wie Künstleragenturen. Meist gibt es einen Abteilungsleiter der selbst als Berater viel auf Workshops unterwegs ist und ein paar Mitarbeiter, die nach Verträglichkeit und Können hinzugekommen sind. Jeder tummelt sich im Unternehmen und macht Projekte, die den eigenen Neigungen und Begabungen am meisten zusprechen. Diese Abteilungen sind aber nicht in der Lage, ein gemeinsames Produktprogramm zu erarbeiten, es gibt meist keine Auftrags- oder Prioritätensteuerungssystem. Es gibt keine klare Führungsstruktur und keine Auswahl der Produkte danach, was die Mitarbeiter wirklich können, keine Auseinandersetzung darüber, wofür sie ihre Kraft einsetzen oder wie die Weiterbildungen, die sie besuchen der Vitalität der Abteilung zutragen sollen. Diese Perspektiven werden aber zunehmend bedeutsam, wenn diese Abteilung auch strategische Bedeutung für das Unternehmen nachweisen wollen.

## **5. Neue Ideen, neue Events vs. Uminszenierung vertrauter Events**

In Organisationen ist es zur Plage geworden, dass für jede Neuheit ein eigenes Event kreiert wird. Viele verschiedene Projekte: neue Controllingssysteme, neue EDV-Orientierung, integrierte Personalarbeit, corporate identity, werden initiiert. Zu jedem Projekt werden eigene Kickoff-workshops, Sitzungen in Abteilungen, Treffen im Führungskreis kreiert. Der Leiter einer Niederlassung hat diese Zustände auf den Punkt gebracht: "Unsere Holding beglückt mich mit 17 innovativen Projekten, an denen ich mich beteiligen soll. Selbst wenn ich nur das zu tun hätte, würde ich es zeitlich nicht schaffen. Daneben muss ich aber außerdem meine Arbeit tun."

Diese Vorgehensweise ist für Organisationen eine Sackgasse. Sie brauchen Lösungen, die auf schlankere und integrierte Weise Neuerungen in den Regelvollzug der Organisation einbinden. Innovatoren müssen, wenn sie eine neue Perspektive verfolgen, darüber nachdenken, ob dazu ein

neues Event notwendig ist oder wo in vorhandenen Events diese Perspektive als ergänzende Perspektive eingebettet werden kann. Statt Neuinszenierung, brauchen wir Reinszenierung klassischer Aufführungen unter neuen Gesichtspunkten. Wie kann etwa die Montagmorgenbesprechung so umgestaltet werden, dass dabei gleichzeitig eine innovative Perspektive in Szene gesetzt werden kann. Daneben gibt es etwa eine supervisionsorientierte Fallbesprechung, die in dieses Event integriert werden kann.

Vorhandene Events werden durch die Anreicherung von Perspektiven vielschichtiger, so dass sie für die Organisation wie für die Beteiligten Menschen nach vielen Gesichtspunkten Sinn machen. Wenn die Ereignisse so angereichert sind, steigt auch die Motivation der Menschen sich zu beteiligen. Dann werden sie aus dem Interesse der Beteiligten genährt.

Neuinszenierungen zu machen, in denen andere Aspekte im Moment ausgeblendet werden können, ist einfacher, weil im Moment nicht so viele Gestaltungsgesichtspunkte zu berücksichtigen sind und die Beteiligten sich leichter von ihren alltäglichen Reflexen lösen können. Das Problem der Integration wird dadurch aber nicht gelöst, weil die Einbindung in den alltäglichen Vollzug nicht geleistet wird.

Diese Perspektive soll mahnen, mit der Kraft und den Ressourcen der Menschen zu haushalten. Unter Berücksichtigung dieser Perspektive wird es nur noch wenig Events geben, die man guten Gewissens einführen kann. Daher muss die Kompetenz von Innovatoren mehr in die Richtung gehen, an Kulturtraditionen anzuschließen und ihnen einen neuen Geist einzuhauchen und nicht vorwiegend neue Traditionen zu begründen.

## **Literatur**

**Bateson, G. (1981).** Ökologie des Geistes. Suhrkamp-Taschenbuchverlag. Frankfurt/M.

**Schmid, B.& Caspari, S. (1997).** Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen. Studienschriften

**Schmid, B. & Fauser, P (1994).** Systemlösungen im Bereich Humanressourcen. Studienschriften.

**Schmid, B. & Hipp, J. (1997).** Innovation in Szene setzen. - Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit. Studienschriften.

**Schmid, B. & Hipp, J. (1998).** Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen. Studienschriften

Autoren: Bernd Schmid und Joachim Hipp  
Quelle: isb