

Rezension

zur Studienschrift Nr. 21 „Innovation in Szene setzen – Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit“ von B. Schmid & J. Hipp

von Karl Tiedke

Die vorliegende Arbeit will die Dichotomie zwischen ‚Konstruktion‘ und ‚Selbstorganisation‘ von Veränderungsprozessen überwinden. Sie plädiert für eine ‚sensible Konstruktion‘.

Die Theatermetapher

Ein typisches Veränderungsprojekt wird exemplarisch ausgehend von der Idee beleuchtet, aus einer ‚Volksbühne‘ ein ‚modernes Theater‘ zu machen: Ziele, Werte, Kunden und deren Reaktionen, Rahmenbedingungen, Qualifikationen, Ressourcen, Requisiten – all das spielt eine Rolle. Es gilt, ein Design zu entwerfen, wie das neue Zusammenspiel aussehen und wie es in Führungsbeziehungen umgesetzt werden soll. Ein sehr plastisches Beispiel, finde ich!

Die Grundidee integrierter Personalarbeit zielt auf eine an Menschen und gleichzeitig an Effizienz orientierte Reduktion von Komplexität ab. Dies erfolgt in der Weise, dass Aufgabenstellungen und Verantwortungen komplementär zu einander – und nicht isoliert – optimiert werden.

Zur Landschaft der Personalarbeit

Ausgehend von den bisherigen Entwicklungslinien von PE und OE wird eine Integration von Personalarbeit in die strategische Unternehmensaufgabe gefordert, die simultan die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven möglich macht.

Das Perspektiven-Ereignis-Modell dient dieser Komplexitätsreduktion. Mit einem EREIGNIS (z.B. Mitarbeitergespräch) werden verschiedene PERSPEKTIVEN (z.B. Gehalt, Weiterbildung, Feedback etc.) verknüpft.

- *Perspektiven-Ereignis-Kataloge*
Zunächst wird geklärt, welche Perspektiven aktuell zur Bearbeitung anstehen, daran anschließend im Rahmen welcher Ereignisse diese Personalarbeit bereits stattfindet oder stattfinden könnte.
- *Perspektivenprofile*
Unterschiedliche Beteiligte eines Ereignisses haben durchaus unterschiedliche Vorstellungen über die hierbei für sie relevanten Perspektiven. Dadurch entsteht Abstimmungsbedarf. Besonders eine Veränderung der von den Beteiligten bislang üblicherweise eingenommenen Perspektiven muss offen gelegt und geklärt werden.
- *Die Rollenkonfiguration der Beteiligten am Ereignis*
Aus den jeweils favorisierten Perspektiven ergeben sich für die Beteiligten unterschiedliche Rollen (Einstellungen, Verhaltensweisen, Wirklichkeitsvorstellungen, Beziehungen). Diese können im Zusammenspiel mehrerer Rollen durchaus nur eingeschränkt zielführend und situationsgerecht sein. Eine solche Situation erfordert dann ebenso aktive Eingriffe in komplementäre Rollenprofile wie sie durch eine

bedeutende Änderung der Vorgaben in der Organisation ausgelöst wird (etwa wenn die PE künftig ‚Beziehungsförderer‘ statt ‚Seminarbudgetverwalter‘ sein soll)

- *Dramaturgie der Ereignisse*

Ereignisse werden bewusst in Szene gesetzt und in Rollenmuster übersetzt. Innerhalb von Veränderungsprozessen sind auftretende Zielverschiebungen daher auch aktiv als Veränderungen im Rahmen der Inszenierung zu gestalten.

Zur Implementierung des neuen Steuerungssystems

Bei komplexen Veränderungsprozessen haben nicht alle Mitspieler den Überblick über das Drehbuch für den Gesamtprozess. Dieses Verständnis muss bei der Implementierung (‚Inszenierung‘) durch verdaubare Handlungs- bzw. Rollenanweisungen und vereinbarte Spielregeln ersetzt werden. Deren Einübung erfolgt zweckmäßig in ‚Kostproben‘ oder Pilotanwendungen. Hierbei werden wesentliche Erfahrungen zur Implementierung und zum Inhalt selbst gesammelt. Das Gesamtdesign dazu muss von denjenigen entwickelt werden, die den kompletten Überblick über den gesamten Veränderungsprozess haben und kann nicht an die Betroffenen delegiert werden. Es muss in abschätzbare, Ressourcen schonende Teilschritte aufgespalten werden, um Akzeptanz und Experimentierbereitschaft zu fördern.