

Rezension

zu Studienschrift Nr.92 "Das Perspektiven-Ereignismodell zur gedanklichen Strukturierung von Innovationsprozessen" von B. Schmid & A. Messmer

von Peter Buhl

In dem Artikel werden drei typische Ursachen für das Misslingen von Veränderungsprozessen genannt:

- es wird gleich in Maßnahmen gedacht, ohne deren zielgerichtete Wirkung zu prüfen;
- Ideen werden zum Ziel erhoben, ohne dass eine Vorstellung über ihre konkrete Umsetzung gibt;
- Maßnahmen werden beschlossen, ohne dass die Interdependenzen und möglichen Konflikte mit der aktuellen Unternehmensrealität geprüft wurde.

Diesen möglichen Fehlentwicklungen soll das „Perspektiven-Ereignismodell“ entgegenwirken, genauer gesagt hat es die drei folgenden Ziele:

- es „hilft bei der Klärung von Ideen und Ereignissen in einem gedanklich stringenten Prozess und verbessert damit die Chancen, dass verträgliche Innovationen mit der gewünschten Wirkung erzielt werden können.
- Im Licht der geklärten Perspektiven betrachtet, können relevante Prozesse, Strukturen, Systeme und Kulturen als Ganzes durchdrungen, überprüft und neu gedacht werden und trotzdem überschaubar bleiben.
- Das Modell dient nicht nur dazu, kompetente Innovationsdesigns zu entwickeln, sondern dient ebenso dazu, Inszenierungen in Organisationen systematisch auf Tauglichkeit und Verträglichkeit zu überprüfen, bevor größere Vorhaben mit belastenden Folgen angestoßen werden.“

Der Prozess zur Klärung der relevanten Perspektiven wird an einem alltäglichen Beispiel vorgestellt und ebenso die anschließende Prüfung, welches Ereignis diesen Perspektiven am ehesten gerecht wird. Die Ergebnisse dieses Beispiels werden dann in eine konkrete Anleitung übersetzt, wie man der Verwirrung bei der Entwicklung von Innovationsdesigns entgegen kann:

- entweder wird von der Perspektive ausgegangen und dann die dazu passenden Ereignisse entwickelt und geprüft, oder
- es wird von den Ereignissen ausgegangen und dann werden die dahinterliegenden Ideen herausgearbeitet, geprüft, priorisiert und integriert.
-

Der konkrete Nutzen der Theatermetapher

Eine Metapher ist nur dann wirkungsvoll, wenn sich alle etwas darunter vorstellen können. Die Theatermetapher bietet sich hier in geradezu idealer Form an. Die im Prozess immer wieder notwendige Distanzierung der Protagonisten vom Geschehen und damit die Aussenansicht des Problemkreises sind über das Theater einfach initiiert- und transportierbar. Jedes echte Theaterstück bildet für sich immer wieder aufs Neue eine neue Welt – quasi eine Re-Organisation als steter Prozess. Ein

Denk- und Verständigungsprozess muss folglich permanent einsetzen und entscheidet letztlich über den Erfolg des Stückes.

Perspektiven sind dabei die von einzelnen Ereignissen unabhängigen Beobachtungs- Erkenntnis- oder Gestaltungsgesichtspunkte, von denen aus Ereignisse reflektiert, konzipiert und inszeniert werden können. Ein Ereignis ist alles, was mit den Sinnen wahrnehmbar ist.

Für komplexe Veränderungsprozesse wird diese Vorgabe dann in 7 Arbeitsschritte übersetzt und an einem Beispiel (Kundenorientierung) erläutert:

1. Liste der Hauptperspektiven erstellen
2. Ereignisse definieren
3. Abgleich mit anderen Perspektiven
4. Perspektiven der anderen Beteiligten herausarbeiten
5. Rollenveränderungen der am Ereignis Beteiligten ableiten
6. Neue Abläufe für Ereignisse entwickeln
7. Erstellen einer Dramaturgie aller Ereignisse

In der Schlussbetrachtung weisen die Autoren darauf hin, dass es sich bei diesen Schritten nicht um einen linearen, sondern um einen zirkulären iterativen Prozess handelt. Perspektiven werden überarbeitet, Ereignisse neu untersucht und gestaltet, etc.

Meine Meinung:

Der Artikel hat sich mir viel besser erschlossen, wenn ich die Worte ‚Perspektive‘ und ‚Ereignis‘ gedanklich durch ‚Ziel‘ und ‚Maßnahme‘ ersetzt habe. Gleichwohl halte ich im Nachhinein ‚Perspektive‘ und ‚Ereignis‘ für die treffenderen Ausdrücke. Denn ‚Ziel‘ umfasst meist nur das Erstrebenswerte, was uns aktuell bewusst ist, nicht jedoch die bereits realisierten Ziele der Vergangenheit, die sich im ‚Erhaltenswerten‘ niederschlagen. Perspektive umfasst jedoch beides, das Erstrebenswerte und das Erhaltenswerte. Und in ähnlicher Weise verknüpft sich Maßnahme gedanklich vor allem mit Neuem, während ‚Ereignis‘ auch das Bestehende umfasst.

Der Artikel gibt mit seiner Darstellung der wiederkehrenden Abstraktions- und Konkretisierungsprozesse im Verlauf eines Veränderungsprozesses eine gute Orientierungsmöglichkeit, an welcher Stelle des Prozesses man sich gerade befindet. Und gleichzeitig wird der Blick über die Ziele und Maßnahmen hinaus auch auf das Erhaltenswerte und Bestehende gelenkt, was die Möglichkeiten von Fehlentwicklungen reduziert.

Wenn man das Modell in seiner 7-Schritte-Form auf ein gesamtes Projekt (zirkulär und iterativ) anwenden möchte, könnte leicht das eintreten, was die Autoren in der Schlussbemerkung mit dem Tausendfüßler-Effekt beschreiben (der nicht mehr gehen kann, wenn er erst einmal über das Gehen nachzudenken begonnen hat). Die Nützlichkeit für die Praxis sehe ich vor allem darin, über die bewusste Nutzung des Modells in konkreten Projekt-Teilschritten, besonders in Anfangsphase, mit der Zeit einen „Radar“ für den Prozess-Status (Abstraktion - Konkretisierung) und für Prozess-Lücken zu entwickeln.