

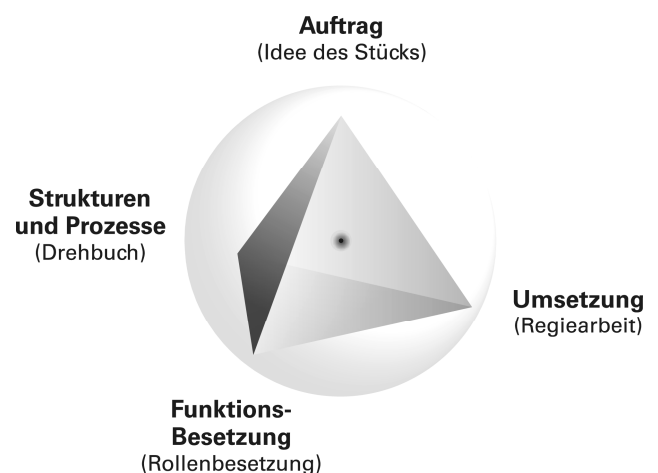
Steuerungs- und Ordnungsmodell: der Regietetraeder Arnold Messmer

In diesen Zeiten enormer Dynamik und wachsender Komplexität besteht eine große Herausforderung in Organisationen darin, wie Führungskräfte, Mitarbeitende und Berater sich wirkungsvoll orientieren und steuern können. Wenn traditionelle Ordnungen und Orientierungen verloren gehen (z.B. traditionell arbeitsteilige Strukturen, überschaubare Berufs- und Funktionsbezeichnungen), braucht es neue Formen, wie Ordnung und Orientierung hergestellt werden kann. Das hier beschriebene Modell hilft darin, an jeder Stelle einer Organisation einen Überblick zu gewinnen und die jeweils wesentlichen Zusammenhänge von Steuerung, Führung und Veränderung zu erkennen. Es unterstützt die Beteiligten, komplexe Zusammenhänge von Problemstellungen und Lösungen auf das Zusammenwirken von 4 Dimensionen zu reduzieren. Damit eignet sich das Modell, für Führungskräfte, Mitarbeitende und Beraterinnen zu einem gemeinsamen, allgemein verständlichen Referenz- resp. Orientierungsmodell zu werden.

Das „Regietetraeder“-Modell ist vor allem für BeraterInnen, welche Change-Management-Erfahrung haben, schnell plausibel. An den Dimensionen des Modells ist denn auch nichts neu, was ihre unmittelbare Plausibilität und Anschlussfähigkeit begründet. Der Unterschied liegt in der Anwendung des Modells als Diagnose-, Konzipierungs- und Prozesssteuerungsmodell. Es hilft wesentliche Dimensionen und diesbezügliche Verantwortungen bezüglich Veränderungs- und Innovationsprozessen, von der Konzipierung bis zur detaillierten Umsetzung schlüssig aufeinander bezogen und wirkungsvoll abzustimmen.

Dimensionen einer erfolgreichen (Re-) Organisation

Es erweist sich als nützlich, eine erfolgreiche Organisation mit den Dimensionen und Erfolgsprinzipien eines Theaters zu vergleichen (siehe „Theatermetapher“ von Bernd Schmid). Einem erfolgreichen Regisseur gelingt es 4 Dimensionen schlüssig aufeinander bezogen zu definieren und zu gestalten. Übertragen auf die Unternehmenswelt stellt die Regie (= Führung) den Schlüssel zum Erfolg dar. Die Rollen der Führungskräfte, der Mitarbeitenden und der Berater kann anhand des Modells neu verstanden und abgestimmt werden.



Metapher des Theaters	Organisationswirklichkeit
Idee des Stücks Worin besteht die zentrale Idee dieser Inszenierung? Was ist der „Plot“ des Stücks und die damit beabsichtigte Wirkung?	Auftrag, Mission, Leitbild Der Auftrag, resp. die Mission einer Unternehmung, eines Bereiches, Teams oder Projektes kann mit der zentralen Idee eines Stücks verglichen werden.
Drehbuch Damit die Idee überzeugend in Szene gesetzt werden kann, braucht es ein Drehbuch, welches die Idee in die Raum-Zeit des Bühnengeschehens übersetzt. Die Szenen, Abläufe und Dialoge müssen entsprechend konzipiert und mit der passenden Ausstattung, der Bühnenbilder, der Lichtregie etc. abgestimmt werden.	Strukturen, Prozesse, Systeme, Instrumente Damit ein Auftrag plausibel umgesetzt werden kann, braucht es darauf abgestimmte schlüssige Strukturen, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Systeme und Instrumente
Rollenbesetzung Nur wenn die Schauspielerpersönlichkeiten mit ihrem individuellen schauspielerischen Flair und Ausstrahlung zur Rolle passen (und natürlich die erforderlichen schauspielerischen Fähigkeiten haben), kann die Aufführung gelingen.	Funktionsbesetzung Damit Strukturen und Prozesse und damit der Auftrag wirksam werden können, ist die passende Besetzung der Funktionen von zentraler Bedeutung. Wenn wir diese mit der Rollenbesetzung im Theater vergleichen, wird unmittelbar plausibel, warum insbesondere diesem Aspekt bei Veränderungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.
Regiearbeit Die zentrale Aufgabe des Regisseurs besteht darin, in sorgfältiger szenischer Abstimmungs- und Probenarbeit, den Beteiligten deutlich zu machen, was wie und wann zusammenkommen muss, damit das Spiel gelingt. Erst wenn alles zusammenzupassen beginnt und mit der Spielfreude der Schauspieler zu Leben gefüllt wird entsteht eine überzeugende Aufführung.	Führung Wenn die ersten drei Dimensionen sorgfältig geplant und entschieden sind, bleibt immer noch ein weiter Weg bis zur wirkungsvollen Umsetzung einer vitalen und erfolgreichen (Re-)Organisation. Durch die eigentliche Führungsarbeit wird sicherstellt, dass die Rollen- und Prozessvorstellungen auch wirklich erfolgreich in der (Selbst-)Steuerung der Beteiligten verankert werden.
Inzenierungsstil Was ist ein zum Stück passender Inszenierungsstil? (z.B. Ist es eher eine auf Unterhaltung angelegte Kurzgeschichte, oder ein auf Ergriffenheit und Nachdenklichkeit angelegtes Melodrama?)	Kultur Neue Organisationskonzepte sind oft auch implizit mit neuen Kulturvorstellungen verbunden. Kulturen sind oft tief im Unbewussten und Gewohnheitsmäßigen verankert und es lohnt sich ihre Weiterentwicklung/Veränderung sorgfältig zu reflektieren und zu gestalten.

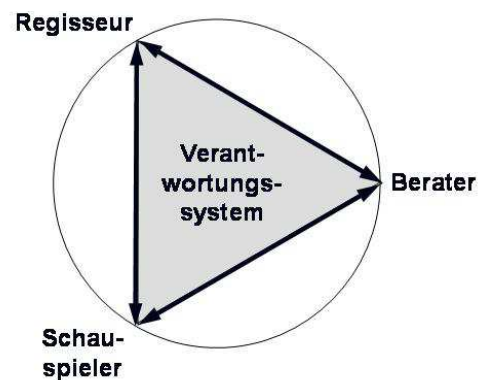
Kontextkugel/ relevantes (Sub-) System

Organisationen sind hochkomplexe Systeme in denen bezogen auf den jeweiligen Problem- oder Entwicklungsfokus die relevanten (Teil-)Systeme definiert werden müssen, auf welche der Regietetraeder angewandt werden soll. Jedes System hat dabei relevante Umwelten, welche je nach Fragestellung wiederum als eigene (Teil-)Systeme in analoge Überlegungen einbezogen werden müssen.

Grundtypen von Rollen

3 „Rollenarchetypen“ und komplementäre Verantwortungen bezüglich Regie und Inszenierung.

Für die Analyse und Gestaltung von Systemlösungen spielt das abgestimmte Zusammenspiel von Rollen und Verantwortungen (siehe auch Verantwortungsmodell) eine zentrale Rolle. Die Vielfalt unterschiedlichster Rollen können wir im Kontext der Organisation und ihrer erfolgreichen Gestaltung auf drei „Rollenarchetypen“ reduzieren, welche sich in ihrer Steuerungslogik sowohl unterscheiden als auch ergänzen. Das Modell gibt Orientierung wie für jedes Teilsystem einer Organisation zueinander passende Rollen und Verantwortungen definiert, übernommen aber auch eingefordert werden können.



Rolle	Verantwortung	Macht und Einfluss
Regisseur	<p>Trägt die Verantwortung für die gelungene Inszenierung im relevanten (Teil-)System (als Abteilungsleiter, Projektleiter etc.) und somit Verantwortung für</p> <ul style="list-style-type: none"> • die (Co-) Definition und Vertretung der zentralen Idee des Stücks • das darauf abgestimmte, schlüssige Drehbuch • die überzeugende Rollenbesetzung • die entsprechende Regiearbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • kann und muss einseitig Vorgaben machen • Die Abstimmung von Stück, Drehbuch und Rollen können wir in Organisationen als Management bezeichnen • Die Ausrichtung der Personen und deren Verhaltensweisen auf Stück und Drehbuch können wir als Führung bezeichnen
Schauspieler	<p>Trägt die Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • für die eigene Positionierung (Was will ich? Was kann ich? Wofür will ich mich engagieren?) • dafür, dem Regisseur deutlich zu machen, was er von ihm resp. im Zusammenspiel mit den anderen Schauspielern braucht, um seine Rolle gut spielen zu können (geeignete Rahmenbedingungen) • für das eigene Rollenspiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungskompetenz betreffen Stück- und Rollenwahl • Kann dem Regisseur Konsequenzen deutlich machen, welche mit ungeeigneten Rahmenbedingungen für die Wirkung seiner Rolle und des Stücks verbunden sind
Berater	<p>Trägt Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Rahmen des Kontraktes mit dem Regisseur und/oder den Schauspielern und entsprechender Rollen • bezüglich entsprechender Fach- und Prozesskompetenz in den Bereichen (Co-Regie, Drehbuchentwicklung, Rollenbesetzung etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugt durch kreative Vorgehensweisen und Konzepte, die den Regisseur resp. Schauspieler darin unterstützen, deren Verantwortung wirkungsvoller übernehmen zu können

Einsatz- und Nutzenpotentiale des Modells

Wo immer Prozesse, Rollen, Leistungen entweder wegen Störungen oder strategischem Neuausrichtungsbedarf neu konfiguriert werden sollen, kann es hilfreich sein, die entsprechende Thematik aus Ordnungs- und Verantwortungssicht zu reflektieren, statt gewohnheitsmäßigen oder modischen Ordnungs- und Maßnahmenvorstellungen unreflektiert zu folgen.

Dabei können z.B. folgende Fragen gestellt werden:

- Ist eigentlich klar um welches Stück es hier geht? Ist die Idee geklärt und verstehen alle Beteiligten worum es geht?
- Sind die Drehbücher wirklich konsequent darauf abgestimmt? Verstehen die Beteiligten, die daraus abgeleiteten Rollen und leben sie danach?
- Passen die Personen mit ihren Kernkompetenzen, Neigungen zu den Rollen? Wollen resp. Können sie diese Rolle überzeugend einnehmen und wenn ja was brauchen sie dazu? Resp. wenn nein, sind sie entsprechend konfrontiert worden und was wären allfällige andere geeignete Rollen, die sie einnehmen könnten?
- Ist das Zusammenspiel der Beteiligten (z.B. in einem Prozess) genügend eingeübt und aufeinander bezogen geklärt worden, damit sich alle von gewohnheitsmäßigen Verhaltensvorstellungen (aus älteren „Stücken“) lösen und das neue Stück überzeugend auf die Bühne bringen können? Was muss dafür getan werden, damit die Grundideen des neuen „Stücks“ in der Rolleninterpretation der Beteiligten und deren Zusammenspiel zum Tragen kommen? Welche Rolle können hier z.B. Trainings übernehmen und welche nicht?

Das Modell eignet sich zur Anwendung in unterschiedlichsten Organisationskontexten:

- diagnostisch-analytische Prozesse von Organisationsproblemen,
- sensible und stringente Konzeption von Innovationen
- Steuerung der Umsetzung neuer Vorhaben.
- Wirkungsvolle Gestaltung (Inszenierung) von Sitzungen, kollegialen Beratungen, etc.

Je mehr das Modell in unterschiedlichsten Kontexten zur Anwendung kommt, umso eher kann sich daraus eine aufeinander bezogene Führungs- und Zusammenbeitskultur entwickeln, die geeignet ist, die Steuerungs- und Anpassungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern.

Autor: Arnold Messmer
Quelle: isb