

Rezension

zu Audio Nr.421 "Perspektiven-Ereignis-Modell" von B. Schmid

von Peter Mann

Im Rahmen des Master-Curriculums haben die Teilnehmer die Audiomitschnitte des Instituts für Sie angehört und das für Euch/Sie Wesentliche in persönlicher Form verschriftlicht. Dies ist hier mit Rezension gemeint - Peter Mann, Wiesloch im August 2004

Wie ist das Perspektiven-/Ereignismodell entstanden?

Bernd erzählt die Entwicklungsgeschichte des Perspektiven-/Ereignismodells (Mitschnitt aus einem Curricula). Entstanden ist das Modell aus einer Supervisionssituation eines fusionierten, weltweiten Pharmakonzerns. Dort ging es um die Neupositionierung des HR-Bereichs in Deutschland.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurde deutlich, dass unübersehbar viele Aspekte, z.B. Schaffung von Performancekultur, Internationale Ausrichtung, Zusammenspiel globaler Vorgaben mit dezentraler, länderspezifischen Verantwortung, Entwicklung von Besetzungskriterien für Schlüsselpositionen, etc., gleichzeitig in Angriff genommen werden sollten. Mit der Umsetzung wäre die Organisation überfordert gewesen.

Es ging also zunächst darum, nach Wegen zu suchen, Ordnung und Orientierung zu schaffen und den Fokus auf das Wesentliche und Machbare zu richten. Zitat: „Engpass ist, nicht zu entwickeln, was toll wäre, sondern wie es umgesetzt werden kann“. Dabei ist das Perspektiven-/Ereignismodell entstanden. Als begriffliches Grundverständnis, so wie ich es definieren würde: Perspektiven sind unterschiedliche Sichtweisen und Vorstellungen, z.B. Unternehmensziele/-funktionen, strategische Ausrichtungen. Ereignisse sind konkrete Ereignisse des operativen Geschäfts, wie z.B. etablierte Meetingstrukturen (MA-Gespräche oder Führungskreise).

Was sind Grundprinzipien des Modells?

Grundprinzipien der Anwendung des Modells werden im weiteren Verlauf des Mitschnitts von Bernd anhand von zahlreichen und praxisbezogenen Beispielen erläutert und in der Gruppe diskutiert. Dabei wird folgendes klar:

- Zur Reduzierung der Komplexität ist generell die Trennung von Perspektiven und Ereignissen erforderlich.
- Neue Perspektiven müssen, damit sie umgesetzt werden können, durch das „Nadelöhr“ Ereignis.
- Zur Identifizierung, was ist wirklich wichtig und was verträgt die Organisation, müssen die Perspektiven priorisiert werden. Die Kriterien hierfür richten sich daher nach Bedeutung der Perspektiven im Wechselspiel der Umsetzungswirkungen und -möglichkeiten.
- Die Auswahl der relevanten Ereignisse erfolgt anhand der Frage, wo Perspektiven am Besten zur Geltung kommen. Für die Entfaltung der beabsichtigten Wirkung von Perspektiven, ist der Unterschied zum vorherigen, in der Organisation bekannten Zustand, herauszuarbeiten (à was ist der Unterschied, der den Unterschied macht?). Bernd spricht vom „qualitativen Transfer“, der in der Umsetzung deutlich werden

sollte. Zitat: „Gut inszenierte Beispiele sind wichtiger als groß angelegte Proklamationen“.

Was ist der Unterschied zu gängigen Vorgehensweisen in Unternehmen?

Typisches Herangehen in Unternehmen bei der Schaffung und Umsetzung von neuen Perspektiven ist eher die sequentielle Schrittfolge:

1. Festlegung von Zielen,
2. Definition von Maßnahmen und
3. Entscheidung für die Umsetzung
4. Ggf. Schaffung von neuen Ereignissen

Bei der systemischen Herangehensweise wird bereits während der Festlegung von Zielen die Transferdimension in ihrer Wechselwirkung berücksichtigt. Damit können frühzeitig konkrete Priorisierungs- und Umsetzungshinweise gegeben werden.

Das Perspektiven-/Ereignismodell arbeitet mit vorhandenen Ereignissen, fokussiert damit auf den beabsichtigten Unterschied (wie kommt die neue Perspektive im Ereignis am Besten zur Geltung?). In Analogie zur Theatermetapher wird die neue Perspektive bei geeigneten Ereignissen sicht- und erlebbar, Innovationen werden hier für die Mitglieder einer Organisation auf konkreter, operativer Ebene in ihrer Lernumgebung in Szene gesetzt. Damit wird die Nachvollziehbarkeit von Veränderungen für den Einzelnen erleichtert.

Was ist der Nutzen der Audiodatei?

Auch wenn die Audiosequenz mehr als eine Stunde in Anspruch nimmt, hilft es sicherlich, das Modell besser kennen und verstehen zu lernen. Dazu dienen die vielen Praxisbeispiele, der gute Erzählstil von Bernd, sowie die anregenden Diskussionen und Fragestellungen der Curriculum-Teilnehmer.

Insbesondere aus Steuerungssicht wird klar, was alles dazu gehört, um neue Sichtweisen, wirkungsvoll unter Berücksichtigung von Machbarkeitsaspekten in die Umsetzung zu bringen. Bernd spricht in diesem Zusammenhang vom „geläuterten Pragmatismus“ und weist klar darauf hin, dass sich das Modell insbesondere in evolutionären Entwicklungsphasen von Organisationen eignet. Das Modell ist seiner Aussage nach, nicht oder nur gezielt für Abbau- und Umbruchphasen anwendbar.

Welche Studienschriften sind in diesem Zusammenhang hilfreich?

- Studienschrift 21 – Innovationen in Szene setzen
- Studienschrift 37 – Die Theatermetapher: „Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung“
- Studienschrift 54 – Fünf Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE.
- Das Perspektiven-Ereignismodell letzter Serienbeitrag