

Teil 9 – Schluss der Serie

# Strukturierte Innovationsprozesse mit dem Perspektiven-Ereignismodell

Bernd Schmid und Arnold Messmer

*Wenn bei Innovationsvorhaben Perspektiven nicht genügend herausgearbeitet werden, sondern eher schnell Maßnahmen ergriffen werden, lassen diese oft entscheidende Systemzusammenhänge unbeachtet und die Maßnahmen verpuffen oder belasten die Organisation zusätzlich. Das Perspektiven-Ereignis-Modell hilft bei der Klärung von Ideen und Ereignissen in einem gedanklich stringenten Prozess und verbessert damit die Chancen, dass verträgliche Innovationen mit den gewünschten Wirkungen erzielt werden können. Wie, das beschreiben Bernd Schmid und Arnold Messmer in ihrem letzten Teil der Serie, welche die LO 1 1/2 Jahre lang begleitet hat.*

## Bernd Schmid

leitet das Institut für systemische Beratung in Wiesloch. Er ist systemischer Berater, Lehrtrainer, Supervisor und Therapeut. Publikation zahlreicher Schriften und Tondokumente.

## Arnold Messmer

leitet das Institut für systemische Beratung in Zürich. Nach dem Psychologiestudium und Praxis im Marketing 12 Jahre Konzern-Personalentwicklung in einem Schweizer Konzern.

Wer kennt folgende Situation nicht: Es wird eine Besprechung angeordnet, um zu klären, wie die Kundenorientierung verbessert werden kann. Man holt alle möglichen Leute zusammen, von denen man annimmt, dass sie dafür wichtig sind. Es gibt eine lange Besprechung, an deren Ende man einen riesigen gut gemeinten Vorrat von Überlegungen dazu gesammelt hat, was zu Kundenorientierung gehört, welche Vorgaben sinnvoll sind und wie, wo, wann und durch wen Verbesserungen umgesetzt werden könnten. Was normalerweise daraus wird, erleben wir viel zu häufig! Das Problem liegt in der Klärung und Planung, welche von vornherein ganz anders laufen sollten. Erfolgreiche Konzipierung und Umsetzung von Innovationen sind das Resultat eines konsequenten gedanklichen Klärungsprozesses, welcher auf die entscheidenden Gesichtspunkte einerseits und auf den konkreten Vollzug im praktischen Handeln sowie auf das Zusammenspiel aller Beteiligten ausgerichtet ist. Damit dies gelingt, müssen die Beteiligten sich einerseits vom ganz Konkreten lösen können (welches von Gewohnheiten geprägt ist), um ganz frisch und grundlegend eine Situation (neu) betrachten zu können. Andererseits müssen die Ideen wiederum auf die ganz praktische Ebene „hinuntergedacht“ werden, damit plausible Vorstellungen entwickelt werden können, wie die Ideen im praktischen Vollzug

der Beteiligten angesichts vielfältiger Anforderungen umgesetzt werden können. Dies zu können verlangt Einsicht in die Kernprozesse der Organisation und Dialog mit den dafür Verantwortlichen. Es auch zu wollen, verlangt die Bereitschaft sich nicht nur „horizontal“, also auf der eigenen Ebene, sondern sich auch „vertikal“, also in Bezug auf Umsetzbarkeit über die Führungsketten hinweg zu optimieren.

## Das Perspektiven-Ereignis-Modell

Das Perspektiven-Ereignis-Modell leistet zu solcher gedanklichen Strukturierungsarbeit einen nützlichen Beitrag: Es ermöglicht, im Licht der geklärten Perspektiven betrachtet, relevante Prozesse, Strukturen, Systeme und Kulturen als Ganzes zu durchdringen, zu überprüfen und neu zu denken und trotzdem überschaubar zu bleiben.

Das Modell dient nicht nur dazu, kompetente Innovationsdesigns zu entwickeln sondern ebenso dazu, Inszenierungen in Organisationen systematisch auf Tauglichkeit und Verträglichkeit zu überprüfen, bevor größere Vorhaben mit belastenden Folgen angestoßen werden.

Die Logik und Anwendung des Schemas kann zunächst an einem einfachen Beispiel ohne fachlichen Hintergrund dargestellt werden. Wir beschreiben dabei einen Vorgang zuerst in einer – oft üblichen –

traditionellen Version, um danach eine nach dem Prinzip des Perspektiven-Ereignis-Modells gedanklich strukturierte, „geläuterte“ Version darzustellen.

### Traditionelle Version:

*Herr Müller, ein freiberuflicher Berater, erwägt nach längerer Zeit, den freundschaftlichen Kontakt zu einem Kollegen wieder aufzunehmen. Als erstes kommt ihm wie meist die Idee, den Kollegen – wenn er irgendwo in der Nähe ist – zum Abendessen einladen. Dabei würde sich dann schon ein Gespräch ergeben. Am vereinbarten Zeitpunkt ist dann die Begegnung zunächst ganz herzlich. Nach einiger Zeit jedoch, nachdem gegenseitig News und Erfahrungen ausgetauscht worden sind, stockt das Gespräch; oder die Ideen, wie es miteinander weitergehen könnte werden abenteuerlich, bleiben aber im Nachgang ohne Konsequenzen.*

### Geläuterte Version:

*Lassen wir nun diese Szenerie nochmals von vorne beginnen. Nach dem ersten Impuls, Kontakt aufzunehmen, überlegt sich der Berater, worum es ihm bei diesem Treffen eigentlich geht und macht sich dabei folgende Gedanken:*

- *Mein Kollege scheint erfolgreich zu sein. Möchte ich erfahren, ob das stimmt und was das genau heißt? Möchte ich sein Rezept erfahren, von ihm lernen?*
- *Möchte ich von seiner Reputation und Marktposition profitieren? Könnte er für Kooperationen oder ein Gemeinschaftsunternehmen interessant sein?*
- *Wir hatten uns einst fachlich inspiriert. Ist das noch so? Wohin haben wir uns entwickelt? Ist weitere gegenseitige Bereicherung in fachlicher Hinsicht wahrscheinlich?*
- *Wir haben uns gemocht. Könnten wir eine tiefere Freundschaft entwickeln? Ist dies bei den aktuellen Lebensinteressen und -entwicklungen und von den jeweiligen Umfeldern her möglich?*
- *Ich habe mich gewürdigt gefühlt und Spiegelung erhalten wie sonst von weni-*

*gen. Möchte ich danken, etwas zurückgeben? Könnte ich das wieder aufleben lassen, ja sogar vertiefen?*

### Kommentar:

In diesem Prozess fragt sich Herr Müller, was eigentlich seine Hauptperspektiven bezüglich dieses Vorhabens sind. Statt gewohnheitsmäßig einen Impuls mit einem konkreten Ereignis zu verbinden, stellt er sich zuerst die Frage nach seinen wichtigsten Gesichtspunkten, nach welchen er ein eventuelles Ereignis betrachten, planen und gestalten will. Je nach Antworten auf die Perspektivfragen bzw. Prioritäten, kann das Ereignis „Wiederbegegnung“ ganz verschieden gedacht und geplant werden. Herr Müller könnte dann z.B. folgende Überlegungen anstellen:

- *Wenn die fachlichen Gesichtspunkte im Vordergrund stehen, dann sollte ich vielleicht vorher etwas von ihm lesen, ihn zu einem Gedankenaustausch einladen, oder ihn nach einem Vortrag vielleicht auch an einem entfernteren Ort treffen. Essen möglichst in der Nähe am Rande irgendeines Tages wäre dann vielleicht nicht gar nicht so geeignet.*
- *Wenn ich einen Kooperationspartner suche, wie könnten Ereignisse dann aussehen, in denen wir leicht Einblick in unsere Arbeitsweise nehmen und dabei schnell klären können, ob bei beiden Interesse und freie Kräfte für vertiefte Kooperation vorhanden sind?*
- *Wenn es um gemeinsames Unternehmertum geht, sollten wir vielleicht mehr über unseren jeweiligen unternehmerischen Stil als über unsere fachlichen Inspirationen erfahren.*
- *Wenn es um Seelenverwandtschaft und Spiegelungspartnerschaft geht, wie könnten Formen dafür aussehen, was sollte leitend für eine angemessene Beziehung sein? Sollte ich bei ihm Supervision nehmen oder könnten wir uns gegenseitig auf kollegialer Basis bereichern?*
- *Wenn es um Freundschaft geht, zwischen wem? Sollen die Familien beteiligt sein? Wer sollte dann wen in welchem Zu-*

*sammenhang kennen lernen, um ein Gefühl zu bekommen, was passt und wie es in unsere Lebensgestaltungen integriert werden könnte?*

In der Auseinandersetzung mit diesen Optionen wird Herrn Müller vielleicht klar, dass er primär an einer möglichen Kooperation interessiert ist, dass er sich aber auch zusätzlich eine Freundschaft mit dieser Person vielleicht sogar zwischen den Familien gut vorstellen könnte, da sie beide Kinder im gleichen Alter haben.

### Kommentar:

Nachdem auf diese Weise relevante Perspektiven geprüft und erste Prioritäten gesetzt worden sind, kann man prüfen, ob man dazu überhaupt neue Ereignisse braucht oder ob sich Antworten nicht auch in vorhandenen Ereignissen finden lassen. Ein erster Gedankenaustausch in kleinem Rahmen könnte schon Klarheit bringen, bzw. den Kollegen anregen, selbst seine Perspektiven zu klären. Sollen neue Ereignisse Klarheit bringen, so könnten Überlegungen so aussehen:

- *Da ich mich als Kooperationspartner anbieten möchte, könnte ich vielleicht auf seiner Homepage seinen neuesten Newsletter herunterladen, um erste Ideen zu bekommen, welches attraktive fachliche Berührungspunkte und sich ergänzende Leistungs- und Kompetenzbereiche sein könnten. Als zweites könnte ich dann ein Telefongespräch führen, um zu spüren, was ihn bewegt und ob überhaupt Kooperationsspielräume in Sicht sind. Erst dann könnte ich einen Austausch zu einem passenden Fokus in seinem oder meinem Büro vorzuschlagen und diesen auch entsprechend vorbereiten.*
- *Eine anziehende Option könnte aber auch eine Freundschaft sein, bei welcher auch unsere beiden Familien integriert sein könnten. Sollte ich zuerst unser beider Anziehungskraft in einer Begegnung zu Zweit ansprechen? Wie wären die Chancen, aber auch Risiken durch Familienbegegnungen zu bewerten? Nicht selten ist nach einem Zusammentreffen der Fami-*

lien eine mögliche Zweierbeziehung am Ende. Wie könnten sich die Familien in einer Weise kennen lernen, die Chancen bieten ohne zuviel zu riskieren? Vielleicht eignet sich ein Treffen auf einem Grillplatz bei getrennten Familienausflügen besser als ein gemeinsames Wochenende auf einer Hütte.

#### Kommentar:

Hier wird über die **Inszenierung der zu den Hauptperspektiven** (Kooperation, Freundschaft) passenden Ereignisse nachgedacht. Die Perspektiven der dabei beteiligten Personen werden überlegt und mögliche stimmige Inszenierungen der Ereignisse daraus abgeleitet. So entstehen erste Überlegungen zu geeigneten Szenen, beteiligten Personen, Bühnen und Drehbüchern.

An diesem Beispiel mögen so ausdrückliche Überlegungen überzogen erscheinen, weil sich diese Dinge oft beiläufig, eher intuitiv gesteuert ergeben. Doch wer hat nicht schon bei so einfachen Vorhaben Schiffbruch erlitten? In komplexeren Organisationen kann sich eine solche Strukturierung von Innovationsprozessen als

äußerst hilfreich erweisen. Dies insbesondere, wenn die entwickelte Abstimmungskultur keine guten intuitiv gesteuerten Ergebnisse erwarten lässt.

### Abstraktions- und Konkretisierungsprozesse in Organisationen

#### Fehlstart Typ 1

Innovationen werden oft von vornherein in Maßnahmen gedacht, ohne dass wirklich geprüft wird, ob diese die wesentlichen Anliegen überhaupt treffen. So werden z.B. Projekte aufgesetzt in der unbewussten Hoffnung, über Bypässe Führungskulturprobleme lösen zu können und die zu erwartenden Projektprobleme werden dann durch Projektleiterschulungen zu lösen versucht, weil das so üblich ist. Dabei müsste hier zunächst von konkreten Maßnahmen abstrahiert geklärt werden, worum es überhaupt geht, bevor über geeignete Maßnahmen entschieden werden kann.

#### Fehlstart Typ 2

Es werden wohlklingende Innovationsideen kreiert und am besten gleich ver-

kündet, für deren Umsetzung es keine konkreten Vorstellungen gibt. Man meint, dass Umsetzung Sache der nachfolgenden Führungskette ist, die ja deshalb auch der Kick off-Veranstaltung beiwohnen durfte.

#### Fehlstart Typ 3

Man beschließt gleichzeitig Maßnahmen, bezüglich der nicht nur der Zusammenhang zu den propagierten Innovationsideen ungeklärt ist, sondern auch zu den Perspektiven und Maßnahmen anderer Initiativen sowie des unternehmerischen Alltags. In gewohnten Sitzungs- und Prozessritualen wird dann etwas umzusetzen versucht, was so nicht zum Tragen kommen kann. Viele kennen das und gehen mehr oder weniger elegant auf „Tauchstation“, bis auch diese Welle durch ist. Wenn solche Fehlstarts trotz bestem Willen und honorigen Motivationen an der Tagesordnung sind, ist dies oft die Folge davon, dass abstrakte und konkrete Denkprozesse getrennt voneinander ablaufen und dabei je eigenen Gewohnheiten folgen oder verwirrend vermischt werden. Denken in Perspektiven und Denken in Maßnahmen werden nicht ange-

messen voneinander getrennt und dann wieder aufeinander bezogen. Um Innovationsperspektiven von der Maßnahmenebene einerseits sorgfältig trennen und andererseits beides schlüssig aufeinander beziehen zu können, brauchen Führungskräfte als Innovationsregisseure und/oder deren Berater Abstrahierungs- und Konkretisierungskompetenz und Denkmodelle, wie sie diese im Designprozess umsetzen können. Dazu ist es wichtig, die grundlegenden Logiken des abstrahierenden und des konkretisierenden Denkens zu verstehen.

#### Denken in Perspektiven

Was verstehen wir unter Perspektiven? Perspektiven können mit Scheinwerfern verglichen werden, die verschiedene Ereignisse in einem bestimmten Licht erscheinen lassen. So lässt in unserem Eingangsbeispiel die Perspektive „fachlicher Austausch“ die konkreten Ereignisse einer Kontaktaufnahme und Kontaktgestaltung in einem anderen Licht erscheinen als die Perspektiven „Gemeinschaftsunternehmen“ oder „Freundschaft“. Perspektiven sind von den einzelnen Ereignissen unabhängige Beobachtungs-, Erkenntnis- oder Gestaltungsgesichtspunkte, unter denen Ereignisse reflektiert, konzipiert und inszeniert werden können. Jeder kennt Menschen, die übermäßig im konkreten Denken verhaftet sind, und auf die Frage nach dem gemeinsamen Nenner oder dem entscheidenden Punkt mit einem neuen Beispiel antworten. Man kann solche Menschen zur Abstraktion und damit zur Klärung ihrer Perspektiven durch die wiederholt gestellte Frage: „Und wofür ist das ein Beispiel?“ herausfordern.

#### Denken in Ereignissen (und Maßnahmen)

Was verstehen wir unter einem Ereignis? In einer Metapher gesprochen ist „Ereignis“ alles, was konkret in Zeit und Raum geschieht, was mit den Sinnen beobachtbar ist. Menschen, die immer wieder in abstrakten Begriffen antworten, wenn wir

nach konkreten Geschehnissen fragen, bitten wir durch folgende Fragen um Konkretisierung: „Wenn die beschriebene Wirklichkeit von einem Kamerateam aufgezeichnet wurde, was ist konkret auf dem Bildschirm zu sehen, was aus dem Lautsprecher zu hören?“ Oder: „Wenn ich einen Regisseur und ein Team von Schauspielern, die nicht wissen, worum es geht, bitte, diese Maßnahme zu inszenieren, wie müssen die konkreten Anweisungen lauten?“ Antworten wie: „Eine große Unsicherheit! Oder bessere Kommunikation!“ gelten nicht, sondern müssen in konkret Beobachtbares und Handlungen von Spielern übersetzt werden, im Sinne von „Wer tut da wann was mit wem?“.

#### Zusammenspiel zwischen Perspektiven und Ereignissen

Natürlich wäre es viel zu umständlich, alles so zu operationalisieren, doch hilft punktuelle Klärung, um „schillernde Schaumbildung“ zu reduzieren und einen einigermaßen gesicherten Zusammenhang zwischen Beschreibungen und konkreten Ereignissen bzw. Handlungen herzustellen. Nur wenn dieser Zusammenhang gegeben ist, kann man auf solche Klärungen verzichten. Allerdings muss man sie nachholen, wenn es Anzeichen gibt, dass etwas nicht stimmt. Verzichtet man zu großzügig auf eine gemeinsame Vorstellung im Konkreten oder auf gemeinsame oder zumindest komplementäre Perspektiven, erlebt man unliebsame Überraschungen und hat später einen vielfachen Nachbesserungsaufwand. Konkretisierungen stärken die Relevanz des abstrakten Denkens fürs wirkliche Leben, wie Abstrahierungen konkrete Maßnahmen in ihrer Sinnhaftigkeit auf den Prüfstand holen. Letztlich misst sich also der Erfolg einer Innovation im gelingenden Handeln und in schlüssigen Ereignissen. Jede Idee muss sich im Lebensvollzug, in einer überzeugenden Raum-Zeit-Dramaturgie bewähren. Einfache Inszenierungen können hier die entscheidenden Per-

spektiven oft überzeugender bedienen als aufwändige. In Innovationsprozessen in Organisationen ist oft zu beobachten, dass sich anspruchsvolle Ideen im Alltag nicht bewähren, da die Umsetzungen kein Beispiel für die propagierte Perspektive sind, sondern für etwas ganz anderes. Ein Super-Event zum Thema Kundenorientierung mit prominenten Experten verwirklicht vielleicht eher die Lust am aufpeitschenden punktuellen Großereignis als Interesse an der Stärkung sorgfältiger und nachhaltiger Maßnahmen der kontinuierliche Verbesserung und an der Würdigung der täglich für Kundenorientierung verantwortlichen Mitarbeiter.

#### Arbeit mit dem Perspektiven-Ereignis-Modell am Beispiel Kundenorientierung

An einem einfachen Beispiel aus dem Bereich der Kundenorientierung soll die Prozessgestaltung in der Logik des Perspektiven-Ereignis-Modells dargestellt werden.

##### 1. Der Abstraktionsprozess

Ein Geschäftsführer möchte etwas für die Verbesserung der Kundenorientierung tun. Er denkt an ein Seminar für den Vertrieb und will dem Personalentwickler einen entsprechenden Auftrag geben. Diesem kommt hier die wichtige Rolle zu, den Geschäftsführer in der Anliegenklärung zu unterstützen. Auf die Frage, worum es ihm dabei geht, könnte er z.B. antworten, er hätte gehört, dass sich die Kundenreklamationen häufen, dass telefonisch angebrachte Anliegen oft ungenügend bearbeitet oder gar vergessen werden. Dabei wird ihm selbst klar, dass es nicht unbedingt um den Vertrieb allgemein, sondern speziell darum geht, den Kunden am Telefon in jeder Kontaktphase das Gefühl zu geben, verlässlich und kompetent bedient zu werden.

##### 2. Der Konkretisierungsprozess

Nun kann spezifisch über die dafür relevanten Ereignisse nachgedacht werden. Die betreffenden Sachbearbeiter müssen

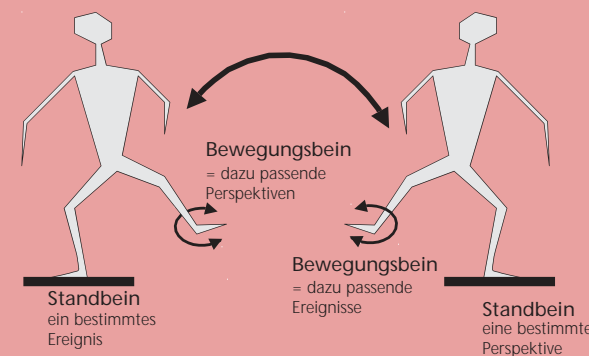
### Verwirrung bei der Entwicklung von Innovationsdesigns

Diese Verwirrung kann dadurch entstehen, dass Ideen und Ereignisse gleichzeitig und ungeordnet diskutiert werden. Dies kann vermieden werden, wenn abwechselungsweise jeweils

■ entweder von den Perspektiven ausgegangen wird und die dazu passenden Ereignisse entwickelt oder überprüft werden,

■ oder von den Ereignissen ausgegangen und die dazu relevanten Ideen entwickelt resp. geprüft, priorisiert und integriert werden.

Dieser Prozess kann mit dem sorgfältigen Gehen über schwieriges Gelände verglichen werden. Dabei ist es wichtig, jeweils einen Fuß gut verankert auf dem Boden zu halten, während der andere Fuß die von dort erreichbaren Alternativen prüfen kann, bevor er sich wieder an einem ausgewählten Ort niederlässt, um da die notwendige Verankerung für den Suchprozess des anderen Fußes sicherzustellen. Unter heute oft enormem Veränderungsdruck, scheint es ratsam, beide Füße gleichzeitig in der Luft haben zu sollen. In dieser Metapher sind die Folgen nahe liegend.



Quelle: Bernd Schmid/ArnoldMessmer

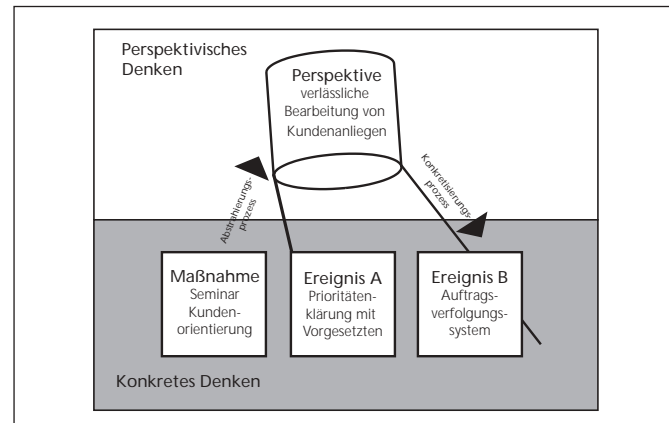


Abb. 2: Perspektivisches Denken  
Quelle: Schmid/Messmer

befragt werden. Dabei stellt sich vielleicht heraus, dass (A) deren Chef sie laufend mit anderen Aufgaben überlädt, wobei zu wenig geklärt ist, wo die Prioritäten liegen; und dass (B) unklar ist, wer dem Kunden gegenüber für eine zeitgerechte Antwort verantwortlich ist, wenn die Anfrage weitergegeben wird. Auf beide Fragen müssen Antworten nicht über eine Weiterbildung in Kundenorientierung, sondern durch Klärungen von Verantwortungen und Prozessen gefunden werden. Hierzu können nun in einem Konkretisierungsprozess entsprechende Ereignisse A (Prioritätenklärung in den Führungsbeziehungen) und B (Verbesserungen im Auftragsverfolgungssystem) geplant und gestaltet werden. Bei jedem dabei ins Auge gefassten Ereignis sind außer der aktuellen Perspektive andere zu berücksichtigen. Sonst würde eine Perspektive einseitig auf Kosten anderer Gesichtspunkte optimiert.

## 7 Schritte des Perspektiven-Ereignis-Modells:

Allgemeiner stellt sich der Ablauf der gedanklichen Strukturierungsarbeit bei einem Innovationsvorhaben mit dem Perspektiven-Ereignis-Modell so dar

### Das Perspektiven-Ereignis-Modell in 7 Schritten

#### Schritt 1: Liste der Hauptperspektiven erstellen

Auf welche Fragen muss das Vorhaben Antwort geben? Hier werden zunächst

die relevanten Perspektiven des Auftraggebers/Initiators herausgearbeitet. Diese bilden die Leitperspektiven der Innovation. **➔ Beispiel Kundenorientierung:** Was muss alles geklärt und getan werden, damit die Kunden das Gefühl bekommen, bei telefonischen Anfragen verlässlich und kompetent bedient werden?

#### Schritt 2: Ereignisse definieren

In welchen existierenden oder neu zu schaffenden Ereignissen könnten die Anliegen aus der Leitperspektive konkretisiert werden?

➔ **Beispiel Kundenorientierung:** Mögliche zu untersuchende, resp. zu gestaltende Ereignisse:

■ **Wöchentliche Arbeitsbesprechung der verantwortlichen Sachbearbeiter mit ihrem Chef, um die konsequente Aufgabenerledigung mit Sonderaufträgen abzustimmen.**

■ **Erstkontakt am Telefon, Übergabe an Sachbearbeiter, Klärung des Kundenanliegens und Verabredung der Abwicklung, Einbeziehung oder Übergabe an andere Sachbearbeiter, Sicherung der verabredeten Abwicklung, evtl. weiterführend Entwicklung eines elektronischen Auftragsverfolgungssystems.**

#### Schritt 3: Abgleich mit anderen eigenen Perspektiven

Die in Frage kommenden Ereignisse sollen in der Regel weiterhin der Verwirklichung anderer eigener Anliegen dienen, z.B. sollen sich Vorgesetzte und Sachbearbeiter

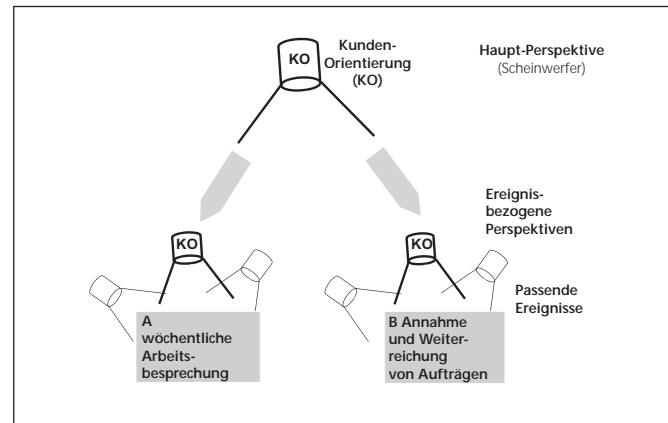


Abb. 3: Der Konkretisierungsprozess  
Quelle: Schmid/Messmer

relativ selbständig organisieren dürfen; man will das Prinzip „one face to the customer“ verwirklichen, doch sollten wegen der Rechtssicherheit nur fundierte Stellungnahmen erfolgen. Gleichzeitig will man sich als flexibel und „unbürokratisch“ darstellen. Die Optimierung eines Ereignisses aus einer Perspektive kann eine der anderen Perspektiven beeinträchtigen. Hier muss geklärt werden, welche Varianten die kombinierten Perspektiven optimieren. Ist dies nicht möglich, müssen Perspektiven in anderen Ereignissen versorgt werden oder für dieses Ereignis andere Perspektivenprioritäten definiert werden.

#### Schritt 4: Perspektiven der anderen Beteiligten herausarbeiten

Wer ist an den Ereignissen, über die man die eigenen Perspektiven in Szene setzen will, sonst noch beteiligt? Was sind die Perspektiven dieser Akteure? Was sind gewohnheitsmäßige, zur Disposition zu stellende Perspektiven, was erforderliche, respektive wünschenswerte Perspektiven? Die Perspektivenprioritäten müssen wechselseitig bekannt sein und evtl. neu abgestimmt werden, damit jeder die Perspektive des anderen verstehen und im eigenen Agieren berücksichtigen kann.

➔ **Beispiel Kundenorientierung:**

■ **Bezogen auf die Klärung der Arbeitsprozesse und Aufgabenprioritäten wird klar, dass die Supportkapazitäten des Vorgesetzten durch die Geschäftsführung unter hohem Kostendruck reduziert wurden**

und dieser auf geeigneten Support des Sachbearbeiters angewiesen ist oder aber die Bearbeitung dieser Aufträge anders regeln muss.

■ **Dass der Sachbearbeiter dazu neigt, bestimmten Projekten ein hohes Interesse zuzuwenden und die Kundenanliegen als lästig weiter zu delegieren.**

#### Schritt 5: Rollenveränderungen der am Ereignis Beteiligten ableiten

Hier ist insbesondere zu klären, wie sich die Rollen der Beteiligten angesichts der geplanten Innovationen verändern müssen, dass ein erfolgreiches Zusammenwirken möglich wird.

➔ **Beispiel Kundenorientierung:**

■ **Der Vorgesetzte muss vielleicht gegenüber dem Sachbearbeiter seine Führungsrolle direkter wahrnehmen und allenfalls mit diesem prüfen, ob das Tätigkeitsprofil zu seinen Interessen und Neigungen passt.**

■ **Wenn der Sachbearbeiter für die Verfolgung der Aufträge verantwortlich gemacht wird, muss er seinem Vorgesetzten dies als Priorität entgegenhalten dürfen und ihn für bessere Bedingungen in Anspruch nehmen dürfen, damit er mehr Kapazität für Sonderaufträge bereitstellen kann. Diese Veränderungen bringen möglicherweise Rollenveränderungen in anderen Ereignissen mit sich:**

■ **Der Vorgesetzte muss evtl. manche Supportaufgaben an seinem Personalcomputer selbst erledigen oder an einen zentralen Dienstleistungspool delegieren.**

■ **Oder er muss mit dem Geschäftsführer die vor einem Jahr vollzogene Reduktion des Personalbestandes überprüfen und die Neuordnung der Prioritäten mit den entsprechenden Ressourcenzuweisungen einfordern, ja vielleicht sogar einen Konflikt wagen.**

#### Schritt 6: Neue Abläufe für Ereignisse entwickeln (Szenendrehbücher)

Aus Sicht der Leitperspektiven werden Abläufe für ein Ereignis neu definiert.

➔ **Beispiel Kundenorientierung:**

■ **Die wöchentliche Abstimmung der Arbeitsvorhaben beginnt nicht mit den Sonderwünschen, sondern mit den Kun-**

denanliegen und deren Bearbeitung in der bevorstehenden Woche.

■ **Dem Kunden wird nach kurzer Vorklärung ein Rückruf angeboten, so dass inzwischen geklärt werden kann, mit wem als Gegenüber er sinnvollerweise Kontakt aufbaut.**

■ **Parallel dazu müssen andere relevante Ereignisse geplant und gestaltet werden, soweit sie für eine aus der Hauptperspektive erforderliche funktionierende Systemlösung erforderlich sind.**

■ **Klärung der Zusammenarbeit mit dem zentralen Supportteam für definierte Supportaufträge des Vorgesetzten etc.**

■ **Z.B. die Definition und Implementierung eines einfachen Auftragsverfolgungssystems auf der Basis des vorhandenen EDV-Systems.**

#### Schritt 7: Erstellen der Dramaturgie aller Ereignisse

Wie wirken die Ereignisse zusammen, um die angestrebte Innovation zu verwirklichen? Dabei entsteht eine Dramaturgie von zusammenhängenden Ereignissen (Szenen), durch die sichergestellt werden kann, dass die relevanten Prozesse auf die Hauptperspektive hin synchronisiert werden können. Viele Innovationen können eben nur realisiert werden, wenn sie in vielerlei Ereignissen integriert verfolgt werden und damit nicht als „Hau Ruck Ereignis“, sondern als intelligente Integration eine „kritische Masse“ bilden.

➔ **Beispiel Kundenorientierung:** In sorgfältig geplanten Besprechungen und Workshops werden die Ereignisse „Erstkontakt mit dem Kunden“, „Verfolgung der Auftragerledigung durch ein einfaches elektronisches Auftragsverfolgungssystem“ und die Aufgabenklärung des Sachbearbeiters so geklärt und gestaltet, dass die Beteiligten ihre Aufgaben gut wahrnehmen können und der Kunde gut bedient wird. Daneben werden Maßnahmen ergriffen, dass die Frage der Sonderaufträge auf den dafür geeigneten Bühnen geklärt wird, um den Druck, der vom Vorgesetzten auf die Sachbearbeiter „strahlt“ herauszunehmen.

## Fazit

Wenn etwas bewusst bedacht wird, was ohnehin intuitiv sowieso dauernd gesteuert wird, fürchtet vielleicht mancher den „Tausendfüßler-Effekt“, bei dem dieser nicht mehr gehen kann, nachdem er erst mal über seine Fortbewegung nachzudenken begonnen hat. Auch konnten wir aus didaktischen Gründen nur ein einfaches Beispiel erläutern, für das man normalerweise wirklich nicht soviel gedanklichen Überbau braucht. So könnte das Perspektiven-Ereignis-Modell beim ersten Hinsehen banal und bei differenzierter Anwendung als zu anspruchsvoll angesehen werden. Doch es wird von Professionellen als eines unserer Kernkonzepte sehr geschätzt, insbesondere von denjenigen, die sich am konkreten Vorhaben immer wieder damit auseinandergesetzt haben. Dabei lösen sie sich von dem aus didaktischen Gründen notwendigen Aufbau und nutzen das Modell als Metaperspektive für ihr Denken und die Angebote an ihre Kunden. So kann schon bei der Perspektivenklärung und der Ereignisdefinition dem Auftraggeber klar werden, dass die angestrebte Innovation nicht durch eine Einzelmaßnahme, sondern nur durch verschiedene aufeinander abgestimmte Maßnahmen erreicht werden kann. Dies bewahrt auch vor abgehobenen Innovationsvorstellungen. Die Gesamtdramaturgie wird in der Praxis nicht erst am Ende des Prozesses entworfen, sondern steht oft intuitiv ständig Pate, wird aber erst noch grob skizziert und dann im Ausdifferenzieren konkretisiert. Auch die 7 Schritte im Modell werden keineswegs linear (wie hier auf dem Papier) abgearbeitet. Vielmehr handelt es sich um einen zirkulären, iterativen Prozess, bei dem man immer wieder zu vorhergegangenen Punkten zurückkommt, die Perspektiven überarbeitet, Ereignisse neu untersucht und gestaltet, Ereignisse fallen lässt und ihre Anliegen in andere integriert, aber auch (so sparsam wie möglich) neue Ereignisse kreiert, die für eine Gesamtdramaturgie zur Schaffung einer nachhaltigen Systemlösung gebraucht werden. ■