



# Innovation in Szene setzen

## - Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit

Dr. Bernd Schmid & Joachim Hipp

Neuere Untersuchungen (z.B. HENKHOFF 1990) gehen davon aus, daß mehr als die Hälfte aller Innovationen scheitern, d.h. Veränderungen werden beschlossen und verkündet, gehen aber nicht in den Regelvollzug der Organisationen über, Innovationsprojekte versanden oder leben nur solange sie von außen am Leben gehalten werden usw.

Unser bisheriges Wissen, welche Bedingungen gegeben sein müssen, welche Rahmenbedingungen hilfreich und welche Aufwendungen nötig sind, damit Innovationen erfolgreich sein können, scheinen noch nicht ausreichend zu sein. Deswegen ist es wichtig Kulturwissen zu sammeln, wie Innovationen Wirklichkeit werden können. Dazu soll diese Arbeit einen Beitrag leisten.

Modelle der Veränderung bewegen sich gemeinhin im Spannungsfeld von Konstruktion und Selbstorganisation. Konstruktion meint dabei die Idee der instruktiven Steuerung von Prozessen. Selbstorganisation beinhaltet die Grundannahme, daß das System das erforderliche Wissen zur Selbststeuerung bereits in sich trägt. (SLUPETZKY 1994). Beide Perspektiven sind in der bisherigen Diskussion häufig gegeneinander ausgespielt worden, lassen sich aber durchaus auch als Eckpunkte eines Kontinuums betrachten. SCHMID (1993) wählt den Slogan „sensible Konstruktion und gesteuerte Selbstorganisation“, um die beiden Perspektiven zu integrieren. Es handelt sich also lediglich um Gewichtungen in der Art der Architektur von Innovation. Im Folgenden betonen wir die Perspektive der sensiblen Konstruktion von Veränderungsprozessen, wollen aber keineswegs Modellen des unsensiblen Umgangs mit Konstruktion im Sinne von „alles steuern können oder müssen“ zureden.

### 1. Die Theatermetapher

Ein Theaterensemble hat auf seiner Bühne bisher Volksstücke gespielt. Es ist entsprechend zusammengestellt, die Charaktere und Interessen, der Inszenierungsstil, die Art und Weise, Tourneen zu machen, das Publikum, alles ist auf diese Art, Theater zu spielen, abgestimmt.

Eines Tages kommt einer auf die Idee - vermutlich der Intendant des Theaters -, daß der Markt für Volkstheater langsam kleiner wird, die Subventionen zurückgehen und ab sofort modernes Theater auf dem Programm stehen sollte. Er ruft also seine Truppe zusammen,

verkündet den neuen Stil des Theaters und sagt „jetzt macht mal“. Dem Regisseur, der doch einige Bedenken bezüglich der Umsetzung hat, wird eingeräumt, einige der Schauspieler zum Schauspielunterricht zu schicken.

Wie schätzen sie die Aussichten eines Innovationsprozesses ein, der auf diese Art und Weise in Szene gesetzt wird?

Das obige Beispiel läßt vermuten, daß Schauspielunterricht vielleicht *eine* nützliche Maßnahme im Sinne einer Personenqualifikation sein kann, aber keinesfalls alle anderen Maßnahmen überflüssig macht, die nötig wären, um die Voraussetzungen für modernes Theater zu schaffen. Regisseure müssen Stücke nach ganz anderen Gesichtspunkten inszenieren; es werden andere Charaktere gebraucht und entsprechende Rollen neuverteilt, der Flair des Zusammenspiels muß verändert und durch Inszenierungsarbeit eingeübt werden. Andere Publikumsreaktionen werden angestrebt, die Intendanz muß anders organisiert sein usw. Man kann bei Tourneen nur bedingt in Turnhallen spielen, weil Technik, Requisiten Bühnenbild und Kostüme eine ganz andere Rolle spielen. Das hat wiederum Auswirkungen auf Auslastung und Finanzierung. Zudem haben Menschen, die diese Art von Theater spielen können, ein anderes Bedürfnis nach Lebensqualität und künstlerischem Anspruch.

All diese Aspekte müssen nicht nur berücksichtigt werden bei der Frage, „können wir modernes Theater machen?“, sondern sie müssen auch in Szene gesetzt werden. Es müssen Besprechungen mit dem Kulissenbau und der Bühnentechnik gemacht werden. Eventuell müssen diese Leute auch qualifiziert werden, neue Materialien bekommen usw.

Es wird deutlich, daß komplexe Innovationen nicht allein durch Personenqualifizierung implementiert werden können, sondern daß Regie geführt werden muß. Für Professionelle im Bereich Humanressourcen stellt sich die Aufgabe, Designs zu entwerfen, die beschreiben, wie die neue Konfiguration des Zusammenspiels aussehen (*strategisches Management*) und in der Führungsbeziehung umgesetzt werden soll (*strategische Führung*). Es müssen Rollen- und Inszenierungsdrehbücher sowie darüber hinaus Marketingkonzepte, Personalentwicklungskonzepte usw. geschrieben werden. Eine Inszenierungslinie muß entwickelt, beibehalten und in allen Komponenten verwirklicht werden. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, daß die unterschiedlichen Drehbücher zueinander passen, mit vorhanden Ressourcen und in dem zur Verfügung stehenden Zeithorizont leistbar sind. Es handelt sich insgesamt um die komplexe Aufgabe der Architektur von Veränderung und deren Umsetzung.

Mit dem *Perspektiven-Ereignis-Modell* wollen wir ein Metamodell vorstellen, das Professionellen eine Struktur bei der oben beschriebenen Erstellung von Designs für Innovationsprozesse bietet. Die Anwendung des Modells soll am Beispiel der Einführung von „Integrierter Personalarbeit“ deutlich werden.

## 2. Die Grundidee Integrierter Personalarbeit

Die Grundidee integrierter Personalarbeit ist, daß menschenorientierter und effizienter Umgang mit Menschen in Organisationen nur dadurch zu leisten ist, daß unterschiedliche Perspektiven der Personalarbeit zusammengedacht werden, die bisher von unterschiedlichen Abteilungen vertreten wurden. Das *Perspektiven-Ereignis-Modell* soll helfen, sich in einzelnen Situationen (Ereignissen) der Personalarbeit der unterschiedlichen Perspektiven bewußt zu sein und sie zueinander passend (komplementär) zu formulieren, so daß sie gemeinsam Komplexität abbilden. Es gilt für diesen Prozess eine Vielzahl relevanter Per-

spektiven zu berücksichtigen und zu klären, für wen diese Perspektiven in welcher Hinsicht wichtig sind.

Im Gegensatz dazu steht die derzeitige Vorgehensweise einzelner Bereiche der Personalarbeit. Optimierende Vereinfachungen werden nach spezifischer Bereichslogik vorgenommen, die dann nicht zu den Logiken anderer Bereiche komplementär (ergänzend) sind. Als Folge treten oftmals Abbildungs- oder Verantwortungslücken im System auf.

Das Perspektiven-Ereignis-Modell hilft die eigenen Perspektiven oder Steuerungskriterien zu ordnen und bietet die Chance, Komplexität so zu reduzieren, daß die erzeugten Vereinfachungen zueinander passen oder zumindest nicht gegenläufig sind. Damit erhöht sich auch die Chance, daß eine vollständige Abbildung der wichtigsten Steuerungskriterien gelingt und eine komplementäre Verantwortung (SCHMID 1996) etabliert bzw. ein Bewußtsein dafür gefördert werden. In die oben ausgeführte Theatermetapher übersetzt ist „Integrierte Personalarbeit“ die neue Art Theater zu spielen, während das Perspektiven-Ereignismodell ein gedankliches Werkzeug zur Strukturierung der Regisseurstätigkeit darstellt.

Im folgenden soll im Anschluß an eine kurze Einführung in die gängige Personalarbeit beschrieben werden, wie mit Hilfe des Perspektiven-Ereignis-Modells eine Integration der unterschiedlichen Perspektiven im Bereich Personalarbeit geleistet und in Szene gesetzt werden kann.

### 3. Zur Landschaft der Personalarbeit

Zunächst scheint es angebracht, einen Überblick darüber zu geben, welche Professionen in der Landschaft der Personalarbeit anzutreffen sind. In vielen Unternehmen sind die Personalabteilungen aus den Lohnbuchhaltungen entstanden und beschäftigen sich vorwiegend mit juristischen Fragen, Lohn- und Arbeitszeitmodellen, also Fragen, die man heute dem Bereich *Personalmanagement* oder *Personalverwaltung* zuordnet. Daneben hat sich ein Zweig entwickelt, der sich dem Ressourcenmanagement verschrieben hat und sich in neuerer Zeit auch der Beratung von Menschen in Organisationen, etwa bei der Karriereentwicklung widmet, die *Personalentwicklung*.

Ein weiterer Bereich im Umfeld der Personalarbeit ist die *Organisationsentwicklung*, die aus den dynamischen Veränderungen von Organisationen entstanden ist und der Frage nachgeht, wie Organisationen sich auf neue Herausforderungen vorbereiten bzw. daran anpassen können. Klassische Organisationsentwickler sind meist dafür zuständig, Organigramme zu entwerfen, d.h. Hierarchiemodelle, Abteilungen oder Teams zu konzipieren. Die *klassischen Bildungsleute*, die sich ebenfalls in dieser Landschaft tummeln, entwerfen Seminarprogramme und sind der Weiterbildung von Organisationsmitgliedern verpflichtet.

Personalarbeit war bisher dadurch gekennzeichnet, daß kaum eine Abstimmung der spezifischen Strategien dieser unterschiedlichen Bereiche bzw. Perspektiven erfolgte. Zum Teil ist diese Situation durch die Unterschiedlichkeit des professionellen Hintergrunds (Juristen im Personalmanagement, Pädagogen oder Psychologen in der Personalentwicklung usw.) zu erklären, zum anderen haben *Bereichsegoismen* eher dazu geführt, den ganzen Acker für sich zu beanspruchen, denn zueinander passende Strategien des Ackerbaus zu entwickeln.

Inzwischen setzt sich allerdings die Erkenntnis durch, daß zusammengearbeitet werden muß, wenn man nicht Gefahr laufen will, das Interesse der Geschäftsleitung an dieser Art von Dienstleistung zu verspielen. Unsere These ist, daß die Relevanz der Personalarbeit für die Gesamtstrategie von Unternehmen nur durch eine Integrierte Personalarbeit ge-

wonnen werden kann, in die unterschiedliche Perspektiven eingehen und in die täglich Arbeit mit eingeflochten werden. Diese Idee soll im folgenden erläutert werden. Als Oberton wird uns zudem die Frage beschäftigen, in welchem Maße integrierte Personal-Funktionen an die Führungskräfte delegiert oder durch zentrale Dienstleister versorgt werden können.

#### 4. Das Perspektiven - Ereignis - Modell

Die Ausgangsfrage lautet: Wie können Fragen der klassischen Personalarbeit mit Fragen der Personalentwicklung, der Bildung und der Organisationsentwicklung zusammengebracht werden, d.h., wie können alle Zugangsweisen zueinander komplementär als Konzept der Personalarbeit kombiniert werden? Daraus abgeleitet stellt sich zudem die Frage, wie die vielen verschiedenen Themen, Problemfelder und Innovationsprojekte - neben dem laufenden Tagesgeschäft - bewältigt werden können. Unserer Ansicht nach ist es hilfreich, diesen komplexen Vorgang in kleinere Schritte zu unterteilen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Perspektivenmodell zur komplementären Vereinfachung komplexer Betrachtungen

Das Modell unterscheidet zunächst zwischen Ereignissen (zu gestaltende Situationen) und Perspektiven. Die Perspektiven, unter denen man sich steuern kann, sind bezogen auf die Ereignisse als Scheinwerfer aufgebaut. Das Ereignis nimmt, je nachdem, welcher Scheinwerfer strahlt, eine andere Gestalt an.



## 4.1 Perspektiven- und Ereigniskataloge

In einem ersten Schritt (A) scheint es geboten, eine Liste von *Hauptperspektiven* zu erstellen, aus denen heraus Personalarbeit gestaltet und gesteuert werden muß. Auf welche Fragen muß Personalarbeit angemessene Antworten geben? Was soll Personalarbeit tun und wie soll sie es tun? Ein „Personaler“ beschäftigt sich z.B. mit Fragen der Entlassung, Disziplinarfragen, angemessener Vergütung, Arbeitszeitmodellen, Bildungsangeboten, mit der Einführung von Supervision, mit didaktischer Gestaltung von Mitarbeitergesprächen usw..

In einem zweiten Schritt (B) werden für alle Bereiche der Personalarbeit und die Linienführungskräfte *Ereignisse* definiert, in denen Personalarbeit stattfindet (z.B. Mitarbeitergespräch, Stellenbeschreibungen, Workshops, Einführung von Gruppenarbeit usw.). Es geht dabei nicht nur um Situationen der Personalarbeit, sondern um alle Situationen, die auch unter dem Gesichtspunkt „Personalarbeit“ gestaltet werden sollten (z.B. Führungssituationen). Anstatt vorrangig neue Ereignisse zu inszenieren sollte für eine Anfangsphase den gewöhnlich stark beanspruchten Ressourcen der Protagonisten dadurch Rechnung getragen, daß für Ereignisse, die ohnehin stattfinden, eine verbesserte Steuerung unter P-Gesichtspunkten geboten wird. Es werden also keine zusätzlichen Workshops oder Seminare anberaumt, sondern überlegt, wie die bestehenden Ereignisse mit neuen Perspektiven angereichert werden können. Das schont Zeit, Energie und Geld aller Beteiligten. Wie kann z.B. ein Workshop zum Thema „Mitarbeitergespräch“ mit den Perspektiven „Führungskultur“ oder „neue Entlohnungssysteme“ kombiniert werden?

## 4.2 Perspektivenprofile

Verschiedene Rollen erfordern unterschiedliche Steuerungslogiken und -prioritäten. Zudem bringen sie unterschiedliche Wirkungsvorstellungen, Zielerreichungskriterien und Verantwortungen mit sich (SCHMID 1996). In einem dritten Schritt (C) müssen demzufolge die Perspektivenprofile der an dem Ereignis Beteiligten herausgearbeitet werden. Am Beispiel des „Mitarbeitergesprächs“ läßt sich dieses Vorgehen veranschaulichen (s. Abb. 1). Beteiligte an diesem Ereignis sind in der Regel der Mitarbeiter selbst, der/die Vorgesetzte, klassischer Personaler und Organisations- bzw. Personalentwickler. Zunächst stellt sich - wie oben bereits beschrieben - die Frage, welche der Perspektiven für die einzelnen Beteiligten, bezogen auf dieses Ereignis, gewohnheitsmäßig präsent sind und welche präsent sein sollten. Es ist zu erwarten, daß die einzelnen Rollenträger unterschiedliche Perspektiven wichtig finden, weil sie unterschiedliche Zuständigkeiten und Verantwortungen im Unternehmen haben. Die *Personalentwicklerin* will im Gespräch etwa sicherstellen, daß sich der Mitarbeiter gefördert fühlt, angemessene Vorstellungen von seinen Bildungsmaßnahmen entwickelt und daß er weiß, welche Arten der Teamberatung angeboten werden, bzw. wann er darauf zugreifen sollte. Dem *klassischen Personaler* stellen sich ganz andere Fragen. Ihm ist z.B. wichtig, daß Verträge ausgehandelt oder Teams neu zusammengestellt werden, Leute mehr leisten, dafür aber weniger Geld bekommen sollen, usw..

Durch die Vielzahl der Perspektiven entsteht eine Komplexität, die nicht gleichzeitig bewältigt werden kann. Um der Komplexität dennoch gerecht zu werden, muß geklärt werden, *wer in der Gestaltung von Ereignissen mit welchen Perspektiven operiert*.

Wichtig ist, zu vermeiden, daß Vereinfachungen gewohnheitsmäßig vorgenommen werden. Wenn jeder einen eigenen Perspektivenkatalog anlegt, wird die Verständigung deutlich erschwert. Ziel muß es also sein, daß jeder die Perspektiven des anderen versteht,

damit er nicht gegenläufig arbeitet, sondern komplementär (ergänzend), auch wenn er diese Perspektiven nicht vorrangig zu seiner eigenen Steuerung verwendet.

Wichtig bleibt allerdings auch, daß bei begrenztem Handlungsspielraum im Zweifel individuell geklärt sein muß, welche Perspektiven Priorität besitzen. Vergleichbar der Kontraktbeziehung in der Supervision, muß sichergestellt und vereinbart werden, was am Ende geleistet sein soll. Dabei kann deutlich werden, daß bestimmte Aspekte im Moment nachrangig behandelt werden müssen, z.B. Hauptperspektiven anderer Mitspieler. Wenn sie nicht ausgeklammert werden sollen, muß geklärt werden, wann und durch wen sie zum Zuge kommen.

Gleichzeitig ist es auch möglich, daß sich die Priorität der Perspektiven in einem Innovationsprozess verschieben. Dieser Vorgang darf aber nicht unkontrolliert vonstatten gehen, sondern die Akteure sollten wissen, daß und in welchem Spektrum sie ihre Prioritäten verschieben.

### **4.3 Die Rollenkonfiguration der Beteiligten am Ereignis**

Aus diesem Perspektivenprofil können nun im vierten Schritt (D) die Rollen der einzelnen Protagonisten definiert werden. Der Begriff der „Rolle“ wird hier verstanden in seiner Bedeutung eines kohärenten Systems von Einstellungen, Verhaltensweisen, Gefühlen, Wirklichkeitsvorstellungen und zugehörigen Beziehungen (SCHMID 1994). Angenommen, die Hauptperspektive des klassischen Personalers war es, den Mitarbeitern deutlich zu machen, daß sie im Moment nicht mehr Geld bekommen können, dann ergab sich daraus eine bestimmte Rollenkonfiguration - etwa „Ressourcenverteiler“ oder „Geldtopfwahrer“ - und ein bestimmtes Szenendrehbuch: Der Personaler mußte zum einen versuchen, ein gutes Beziehungsklima zu schaffen, zum anderen frühzeitig darauf aufmerksam machen, daß es sich um eine Verhandlungssituation handelt, in der es z.B. weniger Spielräume gibt als sonst.

Kommt es nun z.B. zu einer Änderung der Unternehmensleitlinien, die mehr Dezentralisierung, unternehmerische Verantwortung in den Bereichen und echte Führungs- und Budgetverantwortung der Linienvorgesetzten vorsehen, ergibt sich für den Personaler ein Perspektiven- und damit ein Rollenwechsel. Seine Hauptperspektive ist nun nicht mehr, ob Mitarbeiter mehr oder weniger Geld bekommen sollen oder ob diese mit ihrem Gehalt zufrieden sind. Diese Aufgabe hat künftig der budgetverantwortliche Vorgesetzte. Er ist nun dafür verantwortlich, daß der Vorgesetzte die Logik des Gehaltssystems versteht und daß er versteht, was der Umgang mit Vergütung in der Arbeitsbeziehung - z.B. bezogen auf die längerfristige Karriereplanung - im Unternehmen bedeutet. Er kann den Vorgesetzten im Umgang mit seinem Budget lediglich beraten und wechselt damit von einer Management- in eine Beraterrolle. Für den Vorgesetzten, der jetzt verantwortlich mit seinem Budget haushalten muß, entsteht ebenfalls eine neue Rollenkonstellation bzw. ein neues Perspektivenprofil.

## 4.4 Dramaturgie der Ereignisse

Professionelle Szenen werden nicht einfach gespielt, sondern es muß erst die Dramaturgie des Stücks vereinbart werden (Schritte E&F). Mit „Dramaturgie der Ereignisse“ ist gemeint, wie ein Ereignis in Szene gesetzt wird bzw. wie Rollen und deren Perspektiven in Handlungsanweisungen übersetzt sind. Beim Mitarbeitergespräch muß beispielsweise geklärt werden, wer wann mit wem worüber spricht. Wenn sich, wie oben beschrieben, die Rollen der an dem Ereignis Beteiligten ändern, ergibt sich auch eine neue Dramaturgie der Ereignisse. In unserem Fall des „Mitarbeitergesprächs“ müßte die Dramaturgie des Gesprächs zwischen Personaler und Vorgesetztem einer neuen Logik folgen. Der Vorgesetzte müßte sich in seiner neuen Rolle zum Beispiel frühzeitig an den Personaler wenden, um dessen Know-how anzufragen.

Insgesamt läßt sich eine Kartographie, ein umfassendes Drehbuch des Ereignisses erstellen. Es ist in Veränderungsprozessen hilfreich, zu klären, was „alte“ Perspektiven sind, welche Rollenbeziehungen sich daraus ergeben, wie die faktische Gestaltung der Ereignisse aussieht und wie es künftig sein soll.

### 6 Schritte für die Erarbeitung von Rollen- und Szenendrehbüchern für eine Innovation am Bsp. der Personalarbeit (keine Reihenfolge)

- Schritt A: Welche sind die (zehn) wichtigsten Perspektiven, in denen wir, bezogen auf Personalarbeit, Gestaltungsbedarf in unserem Unternehmen haben (Perspektivenkatalog)?
- Schritt B: Welche sind die (zehn) wichtigsten Ereignisse (Szenen), in denen Personalarbeit ohnehin stattfindet oder stattfinden sollte (Ereigniskatalog)?
- Schritt C: Was sind die Perspektivenprioritäten aus A der einzelnen Beteiligten bei jedem Ereignis in bezug auf P-Arbeit (Perspektivenprofile)?
- Schritt D: Welche Rollen ergeben sich für die Beteiligten aus ihren spezifischen Perspektivenprofilen beim jeweiligen Ereignis? (Rollenanweisungen für einzelne Schauspieler)?
- Schritt E: Erstellen von Szenendrehbüchern für die einzelnen Ereignisse aus Sicht der P-Arbeit. Wie spielen die Rollen in den Szenen zusammen?
- Schritt F: Erstellen einer Dramaturgie (Gesamtdrehbuch). Wie wirken die Ereignisse (Szenen) zusammen, um das verfolgte P-Konzept zu verwirklichen?

## 5. Zur Implementierung des neuen Steuerungssystems

Implementierung meint die Überführung einer Veränderungsidee in den Regelvollzug einer Organisation. Mit der Theatermetapher gesprochen stellt sich die Frage, wie das Stück mit dem Titel „Integrierte Personalarbeit“ auf der Bühne inszeniert werden kann.

Nachdem die Rollen der Beteiligten definiert und Drehbücher geschrieben oder zumindest skizziert sind, soll jetzt noch darauf eingegangen werden, welche Strategien bei der Implementierung von Innovationen in Organisationen möglich sind. Dabei nehmen wir u.a. Bezug auf das Zusammenspiel zwischen Beratern und Kunden (meist die Linienvorgesetzten) und der Bedeutung von prototypischen Designs.

Eine wesentliche Perspektive bei der Implementierung ist die Interaktion zwischen externen oder internen Beratern und den Linienvorgesetzten. Die Erfahrung zeigt, daß Veränderungsprozesse, in der Regel top-down von Experten gesteuert werden müssen. Fachleute helfen den in der Organisation Berufenen, Drehbücher zu schreiben und Innovationen zu etablieren. Die Betreiberverantwortung (ownership) bleibt bei den jeweils verantwortlichen Führungskräften. Externe wie interne Fachleute sind verantwortlich für die Qualität und Anschlußfähigkeit ihrer Dienstleistungsprodukte.

In den so geschaffenen Stücken wird es immer auch Mitspieler geben (z.B. Linienvorgesetzte), die die Dramaturgie des Stücks (zunächst) nicht verstehen können oder wollen. Sie wollen oft - berechtigterweise - nur ihr Blatt mit der Rollenbeschreibung und ein kurzes Einstudieren der Rolle, so daß ihr Spiel auch zum neuen Stück paßt. Ihnen ist aber nicht daran gelegen, andere Rollen spielen zu können oder gar die Dramaturgie zu gestalten. Bei der Vielzahl der Systeme (EDV-, Produkt-, Marketingsystem usw.), mit denen sie vertraut sein sollten, ist dies berechtigt. Von hier aus stellt sich mehr die Frage, wieviel Überblick für die einzelnen Protagonisten des Ereignisses nötig ist und wer die Materie verdaubar für sie aufbereitet.

Aus den obigen Überlegungen läßt sich folgern, daß das Gesamtdrehbuch heruntergebrochen werden muß auf Mitspieler, die nicht das ganze Drehbuch verstehen, sondern nur ein Manual für ihren Beitrag bekommen. Diese brauchen Handlungsanweisungen und Spielregeln.

*Beispiel Mitarbeitergespräch:* Für den Vorgesetzten kann etwa eine Checkliste erstellt werden, was am Ende eines Mitarbeitergesprächs geklärt sein muß. Dabei sollten die Dimensionen, in denen eine Klärung erfolgen muß, möglichst genau beschrieben werden. Für bestimmte Fälle können konkrete Handlungsanweisungen formuliert werden: „Wenn das und das nicht zu klären ist, dann ist das eine Frage des Personalers. Schicken sie aber nicht den Mitarbeiter, sondern machen sie einen Termin mit dem Personaler aus, damit er sie bezogen auf diesen Punkt beraten kann (Szenendrehbuch)“.

Die Idee, Mitspieler des neuen Stücks mit konkreten Rollenanweisungen auszustatten, kann durch ein prototypisches Vorgehen bei der Implementierung ergänzt werden. Was ist damit gemeint? Das Erstellen von prototypischen Designs meint, daß externe oder interne Experten, die Innovationen etablieren wollen, ein begrenztes experimentelles Design für ihre ohnehin mit anderen Dingen belasteten Kunden erstellen. Diese Inszenierung von Kostproben erlaubt Prüfungsmöglichkeiten, die auch aus fachlicher Sicht der Kunden Plausibilität erzeugen. Wichtig dabei ist, daß die Prototypen genügend gut greifen, um dem Kunden eine qualitativ neue Erfahrung zu ermöglichen. Beispielsweise könnte bei der Einführung von Intervision als arbeitsplatznahe Lernsystem, eine Supervision des internen oder externen Fachmanns/frau, die Möglichkeiten des Modells erlebbar machen.

Eine weitere nützliche Implementierungsstrategie ist das Denken in *Insellösungen oder Pilotbereichen*. In Unternehmen, die nicht die politischen, kulturellen oder ökonomischen Bedingungen für die großflächige Einführung innovativer Produkte der Personalarbeit bieten, kann die Verwirklichung dieser Produkte in einzelnen Abteilungen oder Bereichen angestrebt werden. Neben dem Effekt, in günstigem Milieu Erfahrungen im Umgang mit dem Produkt machen zu können, die Implementierung zu üben, das zu Produkt optimieren usw., können sich in diesen Bereichen Ressourcen für eine Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens heranbilden. Im Falle anstehender großflächiger Veränderungen wird darauf hingesteuert das nötige Know-how für deren Verwirklichung und Menschen, die es umsetzen können, zur Verfügung zu haben. (Bildungsstrategie: Beispiele machen Schule)

Im Falle der Implementierung von Integrierter Personalarbeit werden nicht gleich breit angelegte Veränderungswellen initiiert, sondern Pilotbereiche ausgesucht, in denen gemeinsam ausprobiert werden kann, was Integrierte Personalarbeit beispielsweise in verändertem Auftreten nach außen, veränderter Konfiguration von Dienstleistungen, veränderter Notwendigkeit an Qualifikation, verändertem Zusammenspiel intern usw. bedeutet.

Die herkömmliche Strategie, andere Bereiche von den eigenen Ideen zu überzeugen, besteht oft darin, diesen zu erklären, was wichtige Perspektiven der Personalarbeit sind. Man versucht zu begeistern und Mitarbeiter zu aktivieren. Entsprechend dem oben skizzierten Theaterintendanten hieße das, den Geist des Stückes zu verkünden, aber keine Verantwortung dafür zu übernehmen, daß das Stück auf die Bühne kommt. Statt dessen ertönen Appelle zur Mitarbeit und Vorgaben für gewünschte Aufführungen und Zuschauerzahlen. Es wird versäumt, Texte und Drehbücher für das zu spielende Stück zu entwerfen bzw. die Regie für die Neuinszenierung zu planen und Ressourcen zu klären. Die Schauspieler sind mit diesen Aufgaben überfordert.

Wird die Erstellung von Innovations-Designs aber nicht von Experten und Betreibern selbst übernommen, sondern an die Kunden (Schauspieler) delegiert, verwundert es auch nicht, wenn diese nicht genügend Kreativität, Kraft und Zeit für innovative Projekte aufbringen. Für den Bereich der Personalarbeit ist zu vermuten, daß viele Innovationen ausprobiert würden, wenn überschaubare Szenenentwürfe und Rollenanweisungen und damit kalkulierbare Einschätzungen der benötigten Ressourcen geboten würden. Das Beharren auf zum Teil überkommenen Vorgehensweisen liegt häufig darin begründet, daß keine Anleitung offeriert wird, mit deren Hilfe Betroffene begrenzt und mit akzeptablem Energieeinsatz experimentieren können.

Es sind Designerfähigkeiten von Fachleuten im Bereich Humanressourcen gefragt. Das Modell gibt ein Raster, wie Innovationsdesigns entwickelt werden können, so daß Unterschiede entstehen, die einen Unterschied machen. Die erzeugten Unterschiede haben eine Ordnung und eine hinreichende Architektur der Verantwortlichkeiten und Qualifikationen. All dieses zusammen kann erst ein Stück ergeben.

## LITERATUR

HENKHOFF, R. (1990). Cost cutting: How to do it right. Fortune, 121 (8), 40-49.

SCHMID, B. (1993). Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisation. In C. Schmitz, P.-W. Gester, & B. Heitger (Hrsg), Managerie - Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

SCHMID, B. (1996). Kulturverantwortung. Institutsschriften.

SLUPETZKY, W. (1994). Wo ist der Unterschied der einen Unterschied macht? Wiesloch: Schriften am Institut für systemische Beratung.

## Anschrift der Autoren

Dr. Bernd Schmid  
Institut für systemische Beratung  
Schloßhof 3  
69168 Wiesloch

Joachim Hipp  
An der Staufenufer 4  
60311 Frankfurt/Main