

Beliefmanagement – eine neue Form des Managements

Praktikumsbericht (2. Praktikum)

An der
Universität der Bundeswehr Hamburg

Eingereicht bei
AkadOR, Dr. phil.
V. Wolf

Vorgelegt von

Nik Mostaller
Matrikelnummer 774000
HB 22 – C – 05

Studentenfachbereich Pädagogik

Hamburg, den 20.12.02

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Die Perspektivenwechsel GmbH	3
3	Die Darstellung des Praktikumsverlaufes und der ausgeführten Tätigkeiten	4
4	Die Interpretation des Themas	4
4.1	Belief	5
4.2	Management	5
4.3	Beliefmanagement	5
4.4	Konstruktivismus	6
5	Der Radikale Konstruktivismus nach Ernst von Glasersfeld	6
5.1	Historische Wurzeln des Radikalen Konstruktivismus	6
5.2	Kernpunkte der Theorie des Radikalen Konstruktivismus	7
6	Das Modell des Beliefmanagement	10
6.1	Der Einfluss des Radikalen Konstruktivismus auf das Management	13
7	Bewertung des Praktikums	16
8	Literaturverzeichnis	17

1 Einleitung

In Unternehmen finden in Zeiten der Globalisierung und des harten und steten Wettbewerbs ständig und immer häufiger Veränderungen statt. Von diesen Veränderungen ist nicht nur die Organisation als solches betroffen, sondern auch die Mitarbeiter dieser Unternehmen und Organisationen. Zum managen dieser Veränderungen ist in den letzten Jahren das Change Management oder auch das Veränderungsmanagement als Allheilmittel für die Organisationen gepriesen worden.

Aber wer und wie vor allem werden die Veränderungen bei den Mitarbeitern geführt und gestaltet?

Als mögliches Modell dafür soll das Beliefmanagement dienen, welches im folgenden Bericht in kurzer Form dargestellt werden soll.

Während des Praktikums bei der Perspektivenwechsel GmbH wurde nicht nur die Theorie betrachtet, sondern in intensiven Gesprächen mit Beratern, Coaches und Gestaltern wurde ebenfalls die praktische Seite dieses Ansatzes beleuchtet. Für diese Arbeit kommen jedoch lediglich die theoretischen Betrachtungen zum Tragen, um die Basis gründlich zu erläutern und das Modell erstmalig vorzustellen. Aufgrund der noch nicht erfolgten praktischen Umsetzung des Konzeptes und der ungeheuren Tiefe und Vielfalt des Themas werden die Betrachtungen und Gespräche mit den Beratern und Coaches außer acht gelassen.

2 Die Perspektivenwechsel GmbH

Die Perspektivenwechsel GmbH wurde zum 01.01.2000 von ihrem Geschäftsführer Herrn Dipl. Kaufm. Ralph Schlieper-Damrich gegründet und ist ein privates und unabhängig geführtes Zukunftsunternehmen. Perspektivenwechsel arbeitet mit freien Teammitgliedern und einem professionellen Netzwerk von Beratern, Coachs, Wissenschaftlern und Unternehmenspraktikern zusammen. Die Hauptaugenmerke der Firma liegen auf den Bereichen Coaching, Kulturmanagement, Mentoring, Führungskräfteentwicklung, Netzwerkkulturforschung und Wissenstransferberatung. Als Kunden betreut die Firma große und mittelständische Unternehmen, wobei als Zielgruppe Managementteams und Führungskräfte der oberen und mittleren Ebenen anzusehen sind.

3 Die Darstellung des Praktikumsverlaufes und der ausgeführten Tätigkeiten

Das Praktikum in der Perspektivenwechsel GmbH fand vom 19. August bis zum 27. September in einem Zeitraum von 6 Wochen statt.

In den ersten Tagen fand eine kleine Einweisung in die örtlichen Gegebenheiten statt. Bereits in der ersten Woche ging mit intensiven Recherchen zum Thema los. Dabei spielten vor allem die Theorie des Radikalen Konstruktivismus und des Behaviorismus eine zentrale Rolle. Meine Tätigkeit beschränkte sich jedoch nicht nur auf diese Recherchen und Erarbeitung des Themas, sondern es wurden auch Interviews mit Netzwerkpartnern zu diesem Thema geführt. Des Weiteren standen im Mittelpunkt der Arbeit die vielen langen und ergiebigen Diskussionen mit Herrn Schlieper-Damrich, da die Erarbeitung dieses Themas in zukünftige Führungskräfte-seminare mit einfließen soll. Nachdem als Basistheorie der radikale Konstruktivismus feststand, galt es nun diesen Ansatz in einen Managementansatz zu transferieren, denn das war ja das Ziel dieses Praktikums. Darüber hinaus steht die gesamte Arbeitsleistung im Internet zur Verfügung, damit sich potentielle Kunden dort über diesen Ansatz zu informieren.

www.beliefmanagement.de

4 Interpretation des Themas

Bevor im weiteren Verlauf die theoretischen Grundlagen des Themas beleuchtet werden scheint es notwendig zu sein, die wichtigsten und wesentlichsten Begriffe zu erläutern.

4.1 Belief

Belief`s wirken bereits in der Phase der Wahrnehmung als so genannte "WahrnehmungsfILTER". WahrnehmungsfILTER dienen dem Menschen dazu, die auf sie einströmenden Daten zu selektieren und zu ordnen. Sie reduzieren die Komplexität der Umwelt und helfen dem Menschen, eine für ihn praktikable Wirklichkeitskonstruktion der Welt aufzubauen.

4.2 Management

Unter Management wird in diesem Kontext der gestalterische Prozess verstanden, mit dem in einer Unternehmung Arbeit organisiert und erledigt wird. In diesem Verständnis gehören die Komponenten der Planung, Organisation, Ausführung, Kontrolle und Auswertung in den Managementprozess mit hinein. Aus dieser Sichtweise trägt das Management Verantwortung dafür, was als Ergebnis bei diesem Prozess herauskommt und ist somit ein Ergebnisproduzent. In diesem Sinne wird Management als eine Komponente zusammengefasst, die sich auf rein technischer Ebene mit der Arbeit als solches beschäftigt und eine somit eine Leitungskompetenz darstellt.

4.3 Beliefmanagement

Der Begriff des Beliefmanagement beschäftigt sich auf der Grundlage vorstehender Definitionen auf rein technischer Ebene mit den Glaubenssätzen und Überzeugungen von Mitarbeitern in Unternehmen.

4.4 Konstruktivismus

Nach Ernst von Glasersfeld ist der Konstruktivismus als eine Theorie des Wissens und nicht als eine Theorie des Seins zu verstehen.¹

5 Der Radikale Konstruktivismus nach Ernst von Glasersfeld

Als Basis für die Untersuchung zum Modell des Beliefmanagement dient die Theorie des Radikalen Konstruktivismus. Auf Grundlage dieser Theorie und damit einhergehenden und konformen Theorien, wie z.B. der Theorie der Autopoiese von Humberto Maturana und Francisco J. Varela wurde ein Modell entwickelt, welches dem Manager im Unternehmen einen neuen Blick auf das Subjekt „Mitarbeiter“ geben soll.

5.1 Historische Wurzeln des Radikalen Konstruktivismus

Als Begründer des Radikalen Konstruktivismus muss man Ernst von Glasersfeld nennen. Dieser wurde 1917 in Prag geboren und wuchs dreisprachig auf (tschechisch, italienisch und französisch). Er beginnt ein Studium der Mathematik in Wien, unterbricht dieses jedoch für eine Anstellung als Skilehrer in Tirol. Vor Ausbruch des Krieges emigriert er mit seiner Ehefrau nach Irland, zieht nach dessen Ende nach Meran in Oberitalien, wo er Silvio Ceccato kennen lernt. Hier arbeitet er sechs Jahre als Fachjournalist für die Zeitschrift „Methodos“, welche von Silvio Ceccato herausgegeben wird. 1951 wird Ceccato von Colin Cherry dazu aufgefordert, seine operationalen Analysen auf maschinelle Übersetzungsaufgaben anzuwenden. Ernst von Glasersfeld wird sein Forschungsassistent, was starke Auswirkungen haben wird, beruht doch seine Entdeckung, dass jede Sprache eine anderen begrifflichen Zugang zur Welt bedeutet zum Großteil auf Erfahrungen aus dieser Zeit. Auf dieser Arbeit beruht seine Erfahrung, dass "jede Sprache eine andere begriffliche Welt bedeutet."² In den folgenden Jahren setzt Glasersfeld seine Sprachanalysen und deren maschinelle Umsetzung fort, wobei die fehlende Computerleistung mit Hilfe von Holztafeln und Reishägeln simuliert wird. Nach dem

¹ Vgl. Glasersfeld, Ernst. Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/Main. 1995. S. 185

² Glasersfeld, Ernst von. Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/Main. 1996. S.33

Tod seiner Frau wechselt Glasersfeld 1969 an die Computerabteilung der 'University of Georgia', wo er aber bald in der Abteilung für Psychologie mit Bob Pollack und Charles Smock zusammenarbeitet, die sich beide mit Wahrnehmung, insbesondere dem Sehvorgang, beschäftigen. Dort macht Glasersfeld für seine weitere konstruktivistische Entwicklung eine folgenschwere Entdeckung: "Unsere Aufmerksamkeit ist also fähig, sich nach Belieben innerhalb des Sehfeldes hin und her zu bewegen, genau wie zwischen Sprachäußerungen, die aus verschiedenen Quellen gleichzeitig im Ohr ankommen."³ Sein computerlinguistisches Interesse führt in wenig später zu einer langjährigen Studie am anthropologischen Institut, wo er den Spracherwerb von Schimpansen erforscht. Zu diesem Zweck entwirft er eine Affensprache ("Yerkish") und implementiert diese mit seinem Freund Pisani auf einem der ersten PDP-Rechner.

In den folgenden Jahren lernt er die Arbeiten Jean Piagets kennen und findet einige Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer Ansichten. Auf dieser Grundlage baut er nun seine Vorstellungen vom Konstruktivismus auf.

5.2 Kernpunkte der Theorie des Radikalen Konstruktivismus

Der Radikale Konstruktivismus wird als eine Theorie des Wissens bezeichnet und beschäftigt sich nicht mit der ontologischen Realität, sondern mit den Wirklichkeitskonstruktionen von Subjekten. Er darf nicht als Abbild oder Beschreibung einer absoluten Wirklichkeit aufgefasst werden, sondern als ein mögliches Denkmodell der Erfahrungen von kognitiven Lebewesen.

Dabei setzt der Radikale Konstruktivismus voraus, dass sich diese Lebewesen eine eigene Welt aufbauen, die auf ihre Erfahrungen beruht, und die mehr oder wenig verlässlich ist. Somit ist es im Radikalen Konstruktivismus nicht möglich zu sagen, dass diese oder jene Realitätskonstruktion eines Subjektes falsch oder richtig ist. Diese Annahme bricht mit der Hauptströmung der abendländischen Philosophie, dem Platonismus. Der Platonismus vertritt den Standpunkt der Abbildtheorie, wobei man die Richtigkeit eines Bildes durch den Abstand des Abbildes zur ontologischen Realität misst. Der Radikale Konstruktivismus stimmt mit den Überlegungen der modernen Neurobiologie überein, hier-

³ Glasersfeld, Ernst von. 1996. S.37

bei sind die Forscher Humberto Maturana und Francisco J. Varela zu erwähnen, dass das Gehirn ein geschlossenes operationales System ist. Dabei wird die Annahme vertreten, dass keine Informationen in unser Gehirn eindringen sondern von außen dringt nur das ein, was aufgrund der neuronalen Strukturen wahrgenommen werden kann. Somit erreichen den Menschen auch beim Sprechen keine Informationen sondern lediglich Lautbilder, die der Mensch entweder als Perturbationen oder bekannte Muster wahrnimmt, und die so auf die neuronalen Strukturen wirken das der Mensch sie konstruieren kann oder auch nicht. Aufgrund dieser Annahme kann die Frage nach der Richtigkeit oder Falschheit einer subjektiven Realitätskonstruktion nicht beantwortet werden.

Im Radikalen Konstruktivismus wird somit ein neuer Wahrheitsbegriff kreiert, der mit dem altbekannten nichts gemeinsam hat. Man spricht hier von der Viabilität, das heißt Handlungen, Begriffe und begriffliche Operationen sind dann viabel, wenn sie zu den Zwecken oder Beschreibungen passen, für das der Mensch sie benutzt. „Viabel“ ist abgeleitet von lat. „Via“ = der Weg und possible = möglich und bedeutet soviel wie „gangbar“ oder „möglicher Weg“.

Da der Radikale Konstruktivismus sich als Theorie des Wissens versteht, und wir nun wissen was Wahrheit in diesem Sinne bedeutet, steht der Begriff des Wissens im Raum. Wenn man die beiden ersten Punkte zusammenfügt fällt der Schluss recht leicht, das sich ein Subjekt Wissen nur aktiv aneignen kann und das es auf den Erfahrungen desselbigen beruht. Somit sind die eigenen Konstruktionen auch für das eigene Wissen verantwortlich. Dabei wird im Radikalen Konstruktivismus ein instrumentalistischer bzw. pragmatischer Wissensbegriff verwendet, demgemäss Wissen in der Konstruktion begrifflicher Gebilde besteht, welche noch nicht mit der Erfahrungswelt in Konflikt geraten sind. Um nun dieses Wissen zu bekräftigen, denn in diesem Moment ist es ja lediglich in einem Subjekt selber vorhanden, tritt das Subjekt mit anderen Subjekten in einen Diskurs, um die eigenen Konstruktionen, und somit das eigene Wissen, zu bestätigen. Dabei findet ein Abgleich des eigenen Wissens mit dem Teil des Wissens statt, den wir unserem gegenüber ebenfalls zuschreiben. Dieser Vorgang, auch Konsensustheorie genannt, ist unerlässlich im Radikalen Konstruktivismus, da das Subjekt nur auf diesem Wege erfahren kann, ob es seinem Wissen vertrauen kann.

Wenn dieser Vorgang erfolgreich war, dann hat sich die Erfahrungsrealität des Subjekts stabilisiert und gefestigt und es entsteht intersubjektive Wirklichkeit. Aufgrund dessen, das die Teile des Wissens durch andere bestätigt worden sind, kann das Subjekt auf gleiche Handlungsweisen, auf bestätigte Tatsachen, auf soziale Interaktion, Gesellschaft und ein gemeinsames Wissen mit diesem im Diskurs stehendem Subjekt schließen.

Hierbei wird deutlich, das der Konstruktivismus einen fundamentalen Grund dafür bietet, andere Menschen nicht als Objekt oder Mittel zu begreifen, sondern als gleichwertiges Individuum. Denn nur wenn ein individuelles Subjekt das andere als Mensch anerkennt, kann es durch Kommunikation mit diesem intersubjektive Viabilität von Denk- und Handlungsweisen erreichen.

Die 4 Grundprinzipien des Radikalen Konstruktivismus

- 1a Wissen wird nicht passiv aufgenommen, weder durch die Sinnesorgane noch durch Kommunikation
- 1b Wissen wird vom denkenden Subjekt (Mensch) aktiv aufgebaut
- 2a Die Funktion der Kognition ist adaptiver Art, und zwar im biologischen Sinne des Wortes, und zielt auf Passung oder Viabilität ab
- 2b Kognition dient der Organisation der Erfahrungen des Subjektes und nicht der „Erkenntnis“ einer objektiven ontologischen Realität⁴

⁴ vgl. Glasersfeld, Ernst von. 1996

6 Das Modell des Beliefmanagement

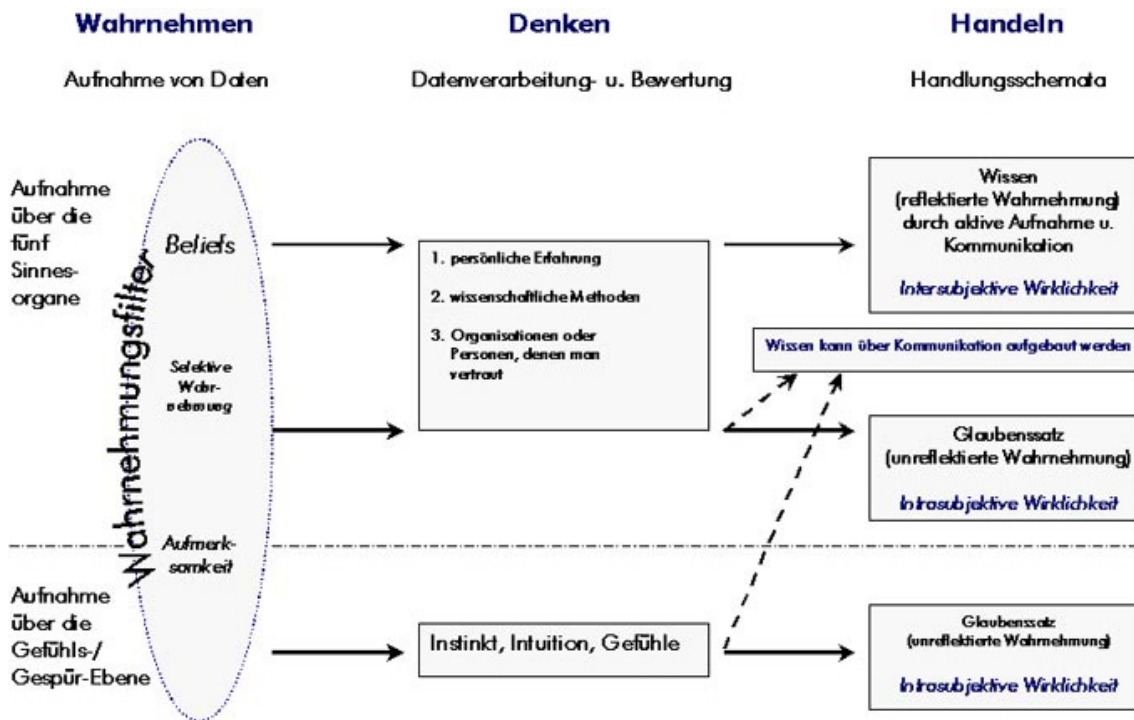


Abb. Eigene Darstellung

In diesem Modell des Wahrnehmen – Denken – Handeln werden zwei Ebenen der Wahrnehmung unterschieden. Zum einen die Ebene der sensomotorischen Wahrnehmung über die Sinnesorgane und zum anderen die Ebene der nichtrationellen Wahrnehmung über die Gefühls/Gespürsebene, wobei Gefühle nicht als tatsächliche Berührungen sondern als Gefühle ohne Berührungen, zum Beispiel das Gefühl aus dem Bauch heraus, verstanden werden. Aus diesen beiden Ebenen der Wahrnehmung resultieren die Daten, die unser Körper und unser Verstand anschließend mit unseren vorhandenen Mustern abgleicht, verarbeitet und bewertet. Und der letzte Schritt besteht dann darin, dass aus den entstandenen Informationen Handlungsschemata transformiert werden und diese dann in Handlungen münden.

Was bedeutet das nun für das Beliefmanagement? Welche Funktion wird dem eingeräumt?

Das Beliefmanagement baut auf diesem System auf und trifft damit den Kern vieler Probleme. Wenn man sich das Modell betrachtet stellt man fest, dass die Beliefs bereits sehr früh in diesen Prozess eingreifen, nämlich bereits in der Phase der Wahrnehmung, da sie als so genannte Wahrnehmungsfiler fungieren. Hierbei sei noch einmal verdeut-

licht was man unter Wahrnehmungsfilter zu verstehen hat. Wahrnehmungsfilter dienen dem Menschen dazu, die Fülle der Daten die auf ihn einströmen zu filtern und zu ordnen. Wahrnehmungsfilter oder Metaprogramme, die Menschen einsetzen, um die Komplexität der Umwelt zu reduzieren und eine für sie praktikable Wirklichkeitskonstruktion der Welt aufzubauen, werden nicht einheitlich benutzt. Menschen unterscheiden sich in der Art ihrer Wahrnehmungsfilter und in dem Glauben an sie. Gemeinsam ist ihnen nur, dass diese Konstrukte weitgehend unbewusst wirken. Mit den unterschiedlichen Wahrnehmungsfiltern ist nicht nur die „Welt“, in denen Menschen leben, verschieden. Abhängig von den Wahrnehmungen und Erfahrungen sind auch die Formen unterschiedlich, wie Menschen sich dann auf diese beziehen und sich verhalten. Aus diesem Grund erhalten Wahrnehmungsfilter den Charakter von Grundelementen der Persönlichkeit, d.h. Formen, in denen Menschen ihre Identität ausbilden, und Methoden, diese Identität aufrechtzuerhalten. Dabei kann es auch dazu kommen, dass für den Menschen wichtige Daten gefiltert werden, entweder bewusst oder unbewusst, oder dass der Mensch die Aufnahme für ihn relevanter Daten verhindert. Und genau an diesem Punkt setzt das Beliefmanagement an.

Denn wenn ein Mitarbeiter/Führungskraft in einem Unternehmen bestimmte wichtige Daten nicht wahrnimmt oder nicht wahrnehmen will, kann das zu Problemen in Prozessabläufen führen. Allerdings weiß man nicht immer genau, ob der MA/die FK diese Daten absichtlich oder unabsichtlich nicht wahrgenommen hat oder verarbeitet hat. An dieser Stelle wird ein weiteres Problem deutlich. Da man in keinen Menschen von außen hineinschauen kann fällt es einem sehr schwer zu entscheiden, ob derjenige diese Daten wahrgenommen hat oder nicht oder ob er die wahrgenommenen Daten nur nicht verarbeitet hat.

Wie kann ein Manager/eine Führungskraft nun herausfinden, ob ein Mitarbeiter durch Glaubenssätze nicht die von ihm geforderte Leistung bringt oder durch andere Defizite beeinträchtigt wird?

Diese Frage ist nicht sehr leicht zu beantworten, allerdings glauben wir darauf eine Antwort zu kennen. Wenn man sich jetzt das Schema oben anschaut dann erkennt man, dass es zwischen der Aufnahme von Daten und den Handlungsschemata den Prozess der Datenverarbeitung- und Bewertung gibt. Und anhand diesen Prozesses kann man herausfinden, ob jemand die Daten wahrgenommen hat oder ob er sie nicht wahrgenommen hat. Und wenn man diesen Schritt getan hat, dann kann man durch Kommunikation herausfinden, ob derjenige Daten überhaupt wahrgenommen hat oder ob er sie nur nicht verarbeitet hat. Denn es besteht auch die Möglichkeit, dass jemand Daten wahrnimmt, diese aber keinem seiner vorhandenen Muster entsprechen und er die Daten somit nicht in für ihn sinnvolle Informationen umwandeln kann.

Durch verschiedene Techniken kann ein Manager/eine Führungskraft aber herausfinden, ob jemand bestimmte Wahrnehmungsfilter verwendet, die eine erfolgreiche Aufnahme von relevanten Daten verhindern. So zum Beispiel durch persönliche Gespräche aber auch durch vielfältige Selbstreflexionsübungen. Und durch den Diskurs mit der Kollegengruppe können einzelne Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster untersucht werden, und nach und nach wird deutlich, auf welche Art und Weise sie und andere die Wirklichkeit durch ihren persönlichen Wahrnehmungsfilter akzentuieren. Sie erkennen ein System von Leitmotiven und untergeordneten persönlichen Konstrukten, das sie in ihrem Verhalten leitet. Solche erhaltenssteuernden Leitmotive bestehen häufig aus mehr oder minder bewussten Verhaltensanweisungen, die in der Sozialisation erworben worden sind. Ein verbreitetes Leitmotiv lässt sich etwa an dem Satz "Ich muss mich anstrengen, damit ich akzeptiert bin" festmachen. Häufig ist ein solcher Satz mit anderen Leitmotiven, die in ähnlicher Richtung wirken (etwa: "Ich bin nichts wert" usw.) verbunden. Das oben beschriebene Schema soll einen Anhaltspunkt dafür bieten, wie man durch Kommunikation mit den Mitarbeitern Glaubenssätze aufdeckt und somit die Menschen für Veränderungen öffnet.

1. Planung → erkennen/wahrnehmen des Glaubenssatzes durch die eigene Person oder durch eine außen stehende Person
2. Organisation → feststellen/abwägen der Sinnhaftigkeit des Glaubenssatzes
3. Ausführung → Intervention durch die eigene oder eine zweite Person um den nicht Sinnhaften Glaubenssatz zu bewältigen
4. Kontrolle → wenn der Glaubenssatz bestätigt oder verändert wurde ist eine ständige Kontrolle notwendig um einen Rückfall zu verhindern
5. Auswertung → nachdem der neue Glaubenssatz (oder der alte) erfolgreich manifestiert wurde, muss der Erfolg evaluiert werden

6.1 Der Einfluss des Radikalen Konstruktivismus auf das Management

In den letzten Jahren haben sich die Ideen des Radikalen Konstruktivismus auch in der Managementforschung einen Namen gemacht. Insbesondere im Bereich des Innovations- und Problemlösungspotential hat sich die Theorie bewährt. Unter anderem werden die Konzepte der Wirklichkeitskonstruktionen, Selbstorganisation, Selbstreferenz und der Verantwortung dazu gezählt.

In der bisherigen Managementwissenschaft wurde der Begriff der Organisation verwendet, jedoch wurde dort der Begriff der Selbstorganisation außer acht gelassen. Dabei wurde unter Organisieren ein konstitutiver Prozess des Gestaltens verstanden, welcher jedoch zwei Bereiche ausklammerte:

1. den Bereich des symbolischen Gestaltens (im Sinne von Sinnvermittlung, Handlungslegitimation, Motivationsmobilisierung, Implementieren von Innovation etc.)
2. den Bereich der Selbstorganisation (spontane Prozesse der Ordnungsbildung)⁵

Die moderne Managementwissenschaft ist sich heute darüber im klaren, dass man zu keinem Zeitpunkt in der Lage ist, ein produktives soziales System zu planen und logisch rational zu führen. Sie hat erkannt, dass das dafür notwendige Wissen weder verfügbar ist noch das es im Falle der Verfügbarkeit zu bewältigen wäre. Trotz allem finden in Unternehmungen spontane Ordnungsprozesse statt, die über das ganze System verteilt sind und somit nicht genau lokalisierbar sind. Diese spontanen Prozesse des Organisierens bilden die Grenze des Planbaren und Strukturierbaren eines sozialen Systems, obwohl auch in diesem Bereich Organisation stattfinden kann. Um diese Ordnungen besser beschreiben zu können, haben sich die modernen Managementwissenschaftler auf die Theorie selbstreferentieller Systeme und dabei auf die Konzepte der Selbststrukturierung und Selbstreferenz konzentriert.

Dabei steht das Konzept der Selbststrukturierung im Sinne einer systeminternen Entwicklung von Funktionsstrukturen für nicht-geplante Ordnungsmuster, die als Konsequenz der Eigendynamik eines sozialen Systems entstehen.

Selbstreferentielle Systeme nehmen auf sich selbst Bezug und ordnen alle Aktivitäten der Aufrechterhaltung der eigenen Identität unter. Die internen Mechanismen erzeugen eine Autonomie, die unabhängig von Input-/Output-Beziehungen zu seiner Umwelt ist. An dieser Stelle wird der neue Managementansatz deutlich, der einem Wechsel von realistischen zu konstruktivistischen Grundzügen darstellt. Die traditionelle Managementwissenschaft arbeitet fast ausschließlich mit Input-/Output-Modellen, wobei Systeme auf Veränderungen in der Umwelt reagieren und ihre Strukturen anpassen. Dagegen versucht der konstruktivistisch orientierte Managementansatz die inneren Zusammenhänge eines Systems zu erkennen und zu beschreiben, um daraus abzuleiten wie ein System genau das tut, was es tut.

⁵ Vgl. Schmidt, Siegfried J. Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 8. Aufl. Frankfurt/Main. 2000. S. 53

Das Ziel der neuen Managementwissenschaft besteht darin, Institutionen (Unternehmungen, Firmen, Konzerne → soziale Systeme) nicht nur in ihrer Außenorientierung, sondern insbesondere in ihrer organisationellen Geschlossenheit zu verstehen.

Das Zusammenspiel von Organisieren und Selbstorganisation führt dazu, dass Problemlösungen in einem sozialen System durch die Gestaltungsfähigkeit zukünftiger Wirklichkeiten bestimmt werden. Um dies zu erreichen, muss man sich aktiv in das System einschalten, und zwar gestaltend und verändernd. Somit wird das System verändert – eine Wirklichkeit konstruiert – um es verstehen zu lernen und um die Ordnung neu gestalten zu können.

Ein zweiter wichtiger Impuls aus dem Radikalen Konstruktivismus betrifft das Problem der Verantwortung. Da die Managementwissenschaft dazu beitragen will, dass sich soziale Systeme verändern und neu gestalten muss sie auch dafür die Verantwortung übernehmen. Der radikalkonstruktivistisch tätige Manager soll nicht nur gestaltend Prozesse inszenieren, sondern soll auch neuartige Perspektiven und Sinnzusammenhänge vermitteln. Des Weiteren soll er auch, wie Heinz von Förster schon bemerkte, Handlungsmöglichkeiten eröffnen in denen neue Wirklichkeiten erfunden werden können. Dabei muss man natürlich beachten, dass sich jeder Mensch in sozialen Systemen seine eigene Wirklichkeit konstruiert, und das der Manager somit nicht als Manipulator verstanden werden darf. Sie können aber Kontexte für Wirklichkeitskonstruktionen schaffen indem neue Interpretationsrahmen für Handlungen geschaffen werden.⁶

Es gilt dabei allerdings zu beachten, dass in diesem Kontext Verantwortung nicht missverstanden werden darf. Denn ein einzelner darf nicht für das Verhalten eines ganzen sozialen Systems verantwortlich gemacht werden, denn der einzelne ist nur ein Rädchen im großen Zahnrad.

Jedoch ist jeder Mensch (Konstrukteur) für seine Wirklichkeitskonstruktionen verantwortlich und damit für sein HANDELN.

⁶ vgl. Schmidt, Siegfried J. 2000. S. 54 ff

7 Bewertung des Praktikums

In diesem letzten Abschnitt soll eine Bewertung des zuvor beschriebenen Praktikums erfolgen. Aufgrund der relativ kurzen Dauer (6 Wochen) war es leider nicht möglich, noch mehr praktische Erfahrungen in diesem Bereich zu sammeln, jedoch waren diese 6 Wochen eine sehr lehrreiche, interessante und erkenntnisreiche Zeit. Das lag zum einen an der sehr guten Betreuung durch Herrn Schlieper-Damrich, zum anderen aber auch an der Verbindung von wissenschaftlichen Arbeiten im Rahmen der Recherche und Bewertung des Themas und der Handhabung in einer kleinen, aber innovativen Beratungsfirma.

Dabei fiel besonders der Gegensatz zu einem großen Unternehmen auf, da ich das Jahr zuvor ja in einem großen deutschen Unternehmen mein Praktikum absolvierte fällt es mir doch recht deutlich auf, wo doch mehr Innovationen im Sumpf der Bürokratie stecken bleiben.

Vor allem fand ich es sehr überraschend das auch in kleinen Wirtschaftsunternehmen mit großem Interesse an wissenschaftlichen Positionen gearbeitet und gedacht wird. Des Weiteren war es von besonderem Interesse zu sehen, wie im Bereich des Coaching Ausbildung betrieben wird und welche Mitarbeiter und Führungskräfte diesen Weg einschlagen.

Für das Projekt selber war diese Arbeitsumgebung eine ausgesprochen angenehme und hilfreiche. Auch die Tatsache, dass es sich um ein kleines Unternehmen handelt, war bei der Umsetzung und Erarbeitung des Themas sehr hilfreich.

Zusammenfassend bleibt mir nur zu sagen, dass die Verbindung von wissenschaftlichem mit praktischem Arbeiten in einem Wirtschaftsunternehmen eine sehr lehrreiche Herausforderung war und das Bild von unwissenschaftlichen Führungskräften und obskuren Beratern in ein anderes Licht gerückt hat. Für mich war es deshalb ein äußerst lehrreiches und informatives Praktikum, welches ich nicht missen möchte.

8 Literaturverzeichnis

Glaserfeld, Ernst von. Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/Main. 1995.

Glaserfeld, Ernst von. Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/Main. 1996.

Schmidt, Siegfried J. Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 8. Aufl. Frankfurt/Main. 2000.