

Konsequenzen eines Managements 2. Ordnung für die Managementausbildung

Systemische Forschung in Therapie, Pädagogik und Organisationsberatung
Heidelberg, 5. März 2008

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen & Dipl. Päd. Tanja Fandel

European  Business School
International University · Schloss Reichartshausen



1. Wo stehen wir heute in der Betriebswirtschaftslehre?
2. Konsequenzen für die Managementlehre:
Management 2. Ordnung
3. Konsequenzen für die Managementausbildung



1. Wo stehen wir heute in der BWL?

Fragen und Herausforderungen



- Die Frage nach einem angemessenen Verständnis Führung und Management ist weiterhin auf eine dramatische Art und Weise offen.
- Traditionelle Instrumente der Betriebswirtschaftslehre scheinen oftmals nicht mehr auszureichen, um mit der zunehmenden Komplexität und Dynamik umzugehen: *Systemisch-konstruktivistisches Denken als Alternative?*
- Systemisch-konstruktivistisches Denken wird in der Management*praxis* gut aufgenommen – in der Management*lehre* nur zögerlich begrüßt.
- Es gibt einige etablierte systemisch-konstruktivistische Konzepte im Sinne einer Kybernetik 1. Ordnung in der Betriebswirtschaftslehre.
- Systemisch-konstruktivistische Forschung wird in der BWL von einer eher kleinen Community vertreten: Forschungen zu betrieblichen Fragestellungen kommen aus Nachbardisziplinen.



Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen.

Klassische Managementfunktionen:

- Planung
- Organisation
- Personaleinsatz
- Führung
- Kontrolle

Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 6. Auflage. Wiesbaden 2005, S. 7 – 12



Illusion der Wissenschaft (Theoriefalle)

→ Modelle sind ein Abbild der Wirklichkeit

Illusion der Praxis (Praxisfalle)

→ Praxis kommt ohne Theorie aus



- Es häuft sich die Kritik an der Universitäts- und Managementausbildung (z.B. Henry Mintzberg „Managers statt MBAs“).
- Methoden der „klassischen Stoffvermittlung“ sind in der Lehre noch stark dominant.
- Die Frage nach der Gestaltung guter Lehre rückt bildungspolitisch ins Interesse.
- Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung irritieren das bewährte Wissen über Lernen und Lehren.
- Systemisch-konstruktivistisches Denken in der Pädagogik und Didaktik ist seit einigen Jahren eine fest etablierte Denkrichtung (z.B. Siebert, Arnold, Kösel, Holtz).
- Im Bereich der Management Education wird kaum auf systemisch-konstruktivistisches Denken zurückgegriffen.



Etablierung von einem Managementverständnis 2. Ordnung in Wissenschaft und Praxis für einen besseren Umgang mit den heutigen Managementproblemen.

Überlegungen zu Lehren und Lernen eines Management 2. Ordnung im Rahmen der Führungsausbildung bzw. Management Education.



2. Konsequenzen für die Managementlehre: Management 2. Ordnung



- Verständnis von Organisationen als soziale komplexe Systeme.
- Managementhandeln bewegt sich im Bereich der weichen Wirklichkeiten: Erfordert neue Kompetenzen.
- Abschied von der Wahrheit: fehlende Legitimierung für die Richtigkeit des Handelns im Management aber auch hohes Gestaltungspotential.
- Herausforderung Komplexität: „Es kommt immer etwas nach!“
Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass nicht doch alles mit allem zusammenhängt!
- Umgang mit Emergenz und Kontingenz als Managementherausforderung.



Instrumente für die Lösung konkreter praktischer Problemfelder

Beispiele: Marketinginstrumente, Investitionsrechenverfahren, Checkliste Mitarbeitergespräch

Modelle, welche die wichtigsten Gestaltungsfelder und deren Beziehungen aufzeigen

Beispiele: BSC, St. Galler Management-Modell, Konzept Kernkompetenzen

Instrumente zur Reflexion der Modelle

Beispiele: Coaching, Unternehmenstheater

Instrumente/Regeln zur Erarbeitung neuer Modelle bzw. Gestaltungsfelder

Beispiele: Open Space, World Café



Management 1. Ordnung



Management 2. Ordnung



- Manager sind „zum Handeln Verdammte“:
„Ich weiss, dass ich nichts weiß – muss aber dennoch handeln!“
- Um im Management handlungsfähig zu sein, bedarf es Management 1. Ordnung und Management 2. Ordnung: **Komplementarität**

Management 1. Ordnung

Handeln als ob die gewählte Alternative Realität ist.
Leitendes Interesse: Effizienz

Management 2. Ordnung

Sich für eine mögliche Realität entscheiden; eine Realität schaffen.
Leitendes Interesse: Effektivität

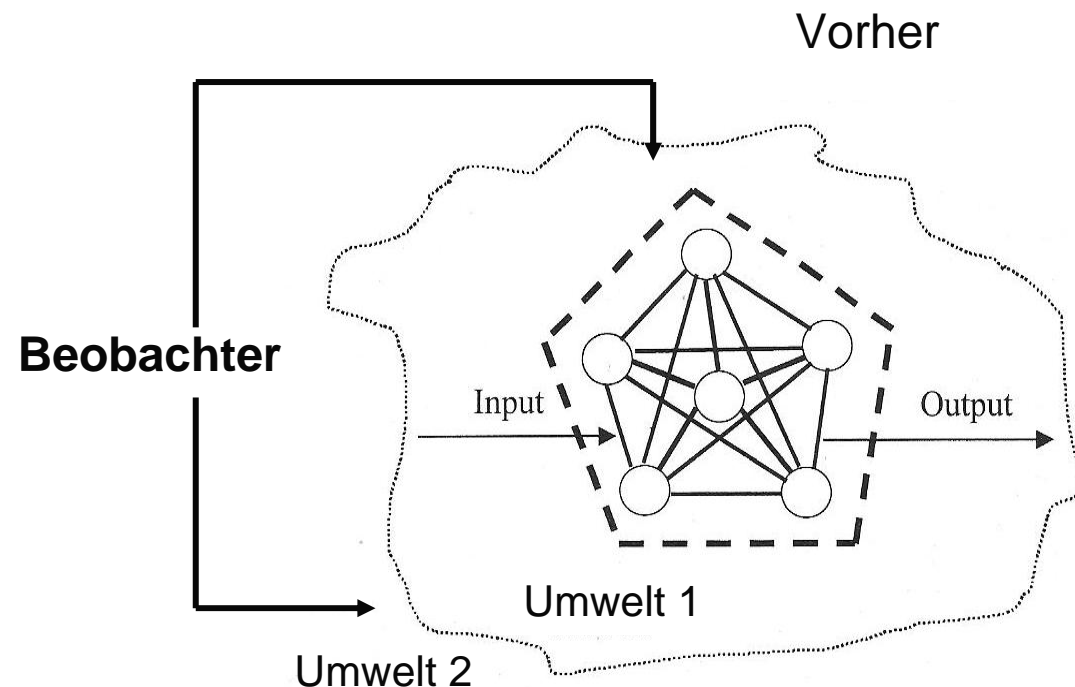
schaffen Sinngewebungen und Komplexitätsreduktion im Management



Annahme: Realitätsbeschreibungen sind ein Konstrukt der Wirklichkeit, die von einem *Beobachter* hergestellt werden!

Der Beobachter sieht im Moment der Beobachtung bzw. des Handelns weder

- die andere Seite der Beobachtung, noch
- die aktuell benutzte Unterscheidung, noch
- weitere mögliche Unterscheidungen



Beispiel aus der Managementpraxis: Marktforschung/Marktsegmentierung



- (Selbst-)Reflexion: In Frage stellen, Hinterfragen von Selektion, Interpretation und Bewertung.
- Welche Unterscheidungen mache ich in Bezug auf Märkte, Zielgruppen, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Geschäftsprozesse?
- Welche Unterscheidungen machen andere Mitarbeiter, Vorgesetzte, Konkurrenten, Geschäftspartner?
- Welches sind meine, welches die Erwartungshaltungen meiner Mitarbeiter, Vorgesetzten, Konkurrenten oder Geschäftspartner?
- Welche Instrumente bzw. Methoden stehen mir dazu zur Verfügung?



Beobachtung 1. Ordnung (Inhaltsebene)

Frage: Was wird beobachtet?

Metapher des „Froschs“ der in der Welt sitzt; eher praktisches Handeln

→ *Management 1. Ordnung*



Beobachtung 2. Ordnung (Metaebene)

Frage: Mit welchen Unterscheidungen beobachtet der Beobachter?

Metapher des „Storchs“ der über der Welt fliegt; eher reflektiertes Handeln

→ *Management 2. Ordnung*

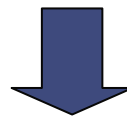
Reflexion = das zentrale Element im Management 2. Ordnung!



3. Konsequenzen für die Managementausbildung



- Reflexion erfordert Distanz, Ruhe und Loslassen können und ermöglicht eine Sache auch anders zu sehen und zu denken (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004)
- Reflexion bedeutet nach Luhmann: Systemreferenz und Selbstreferenz fallen im Sinne eines „re-entry“ zusammen (vgl. Luhmann 1993)
- Reflexion als Auseinandersetzung mit der eigenen Denkkultur: *Metabetrachtung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen*



- Handlungsorientierte Methoden
- Methoden, die Emotionen zulassen und ermöglichen
- Methoden, die reflexives Lernen bzw. deutero learning ermöglichen



Coaching

Unternehmenstheater

Praktika mit Reflexion

Reframing

World Café

Open Space

Metaphernarbeit

...



- **„Stumme Intervention“**
Sinn: Verdeutlicht eigene Verantwortung des Lernenden; „Man kann nicht *nicht* handeln“
- **Themenvergabe mit der Open Space Methode**
Sinn: Ermöglicht die Auseinandersetzung mit eigenen Interessen; Verantwortung
- **Teamteaching**
Sinn: Bietet andere Wirklichkeitskonstruktionen und Perspektiven an
- **Unternehmenstheater:**
Sinn: Aufdeckung blinder Flecken; Emotionalität
- **„Überfälle auf die Wirklichkeit“ – Storydealer**
Sinn: „Konstruktivismus, Emergenz und Kontingenz erleben“; eigene Gestaltungsfähigkeit erkennen
- **Coachingprogramm für Studierende**
Sinn: „Institutionalisierte“ Reflexion des Studiums
- **Interkulturelle Zusammenarbeit**
andere Kulturen kennen lernen; Diskussion des Themas: Integration von Austauschstudenten



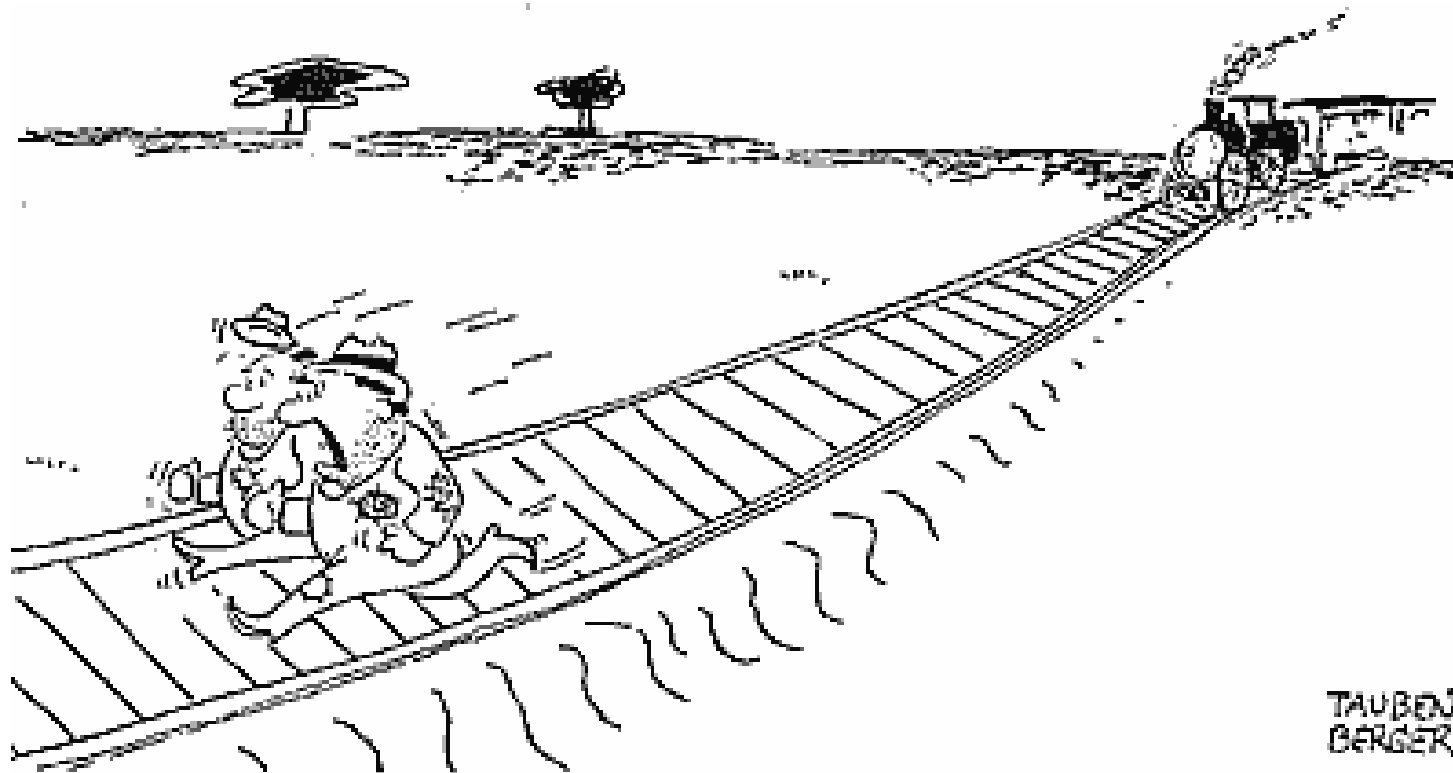
- Die heutige Managementausbildung ist auch ein **Spiegelbild** des dominant vorherrschenden Theorie- und Praxisverständnisses.
- Wenn von einem Organisationsverständnis ausgegangen wird, wonach „Organisationen als triviale Maschine“ zu verstehen sind, die in einzelne Teile zerlegt werden können und deren Eigenschaften und Verhalten erklärbar sind, dann erscheint auch der **Lernende als Maschine**, die man genau bearbeiten kann.
- Das Maschinendenken vernachlässigt das **Zusammenspiel** der einzelnen Elemente mit den Phänomenen der **Emergenz und Kontingenz**. Diese können aber von hoher Bedeutung in Bildungsprozessen sein.
- In der Managementausbildung zeigt sich das Maschinendenken oftmals darin, dass einzelne Elemente und Inhalte der Ausbildung (z. B. Instrumente oder betriebliche Funktionen) in ihrer monokausalen Wirkung dargestellt werden: **Handbuchwissen**.



- Systemtheorie und Konstruktivismus im betriebswirtschaftlichen Curriculum.
- Andere Kompetenzen der Lehrenden:
 - höhere Beziehungs- und Prozesskompetenz
 - neues Verständnis der eigenen Rolle
 - Erweiterung des didaktischen Repertoires
- Die Aneignung metakognitiver Lerntechniken und reflexive Lern- und Denkstrategien fördern.
- Emotionalität zulassen um Kontingenz und Emergenzprozesse zu unterstützen
- Funktion von Lehre: Die Kontingenz von Welt einzuführen.
- Lehre als Anregung des Subjekts seine Konstruktionen zu hinterfragen, zu überprüfen, weiterzuentwickeln, zu verwerfen oder zu bestätigen.



Es werden heute statt Rezepte und „richtige Antworten“ didaktische Konzepte für die Managementausbildung gebraucht, die Handeln, Emotionalität, Selbstorganisation, neue Wirklichkeitskonstruktionen sowie Ergebnis- und Prozessüberraschungen zulassen.



„Wenn nicht bald eine Weiche kommt, sind wir verloren“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Back - up

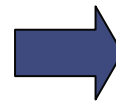
Organisation als komplexes System



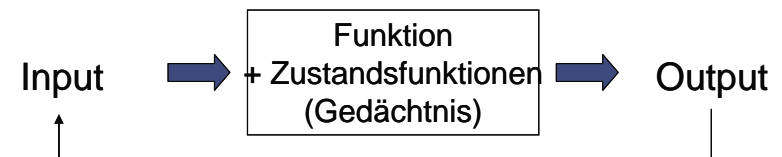
Organisation als Maschine



- Der Input definiert den Output
- Eine Organisation ist auf Zweck hin durchrationalisiert
- Organisationsgestaltung ist eine ingenieurmäßige Aufgabe
- Vorstellung einer objektiven Wahrheit



Organisation als komplexes System



- Der Input bestimmt nicht mehr den Output; Folge: Unberechenbarkeit
- Abschied von der Steuerbarkeit!
- Eigensinnige soziale Muster statt rationale Zweckerfüllung
- Es existieren viele Wahrheiten und Wirklichkeitskonstruktionen



Konstruktivismus: *Wie kommt Wirklichkeit zustande?*

- Es gibt keine objektive Wirklichkeit, sondern nur die von uns subjektiv wahrgenommene!
- Wahrheit ist, was wir wahr-nehmen: Wahrnehmung wird zu einer systeminternen Konstruktion
- Prüfkriterium: Viabiliät von Konstruktionen



Abschied von der Wahrheit!

fehlende Legitimierung für die Richtigkeit des Handelns im Management



Systemtheorie: *Über welche Eigenschaften verfügt ein System?*

- Systeme bestehen aus verschiedenen Elementen, die in einer funktionalen Wechselwirkung zueinander stehen.
- Ein komplexes System besteht aus zahlreichen Elementen, die durch nicht-lineare Wechselwirkungen miteinander verknüpft sind.
- Es finden zahlreiche selektive Verknüpfungen (strukturelle Kopplungen, Rückkopplungen) statt, die nicht vorausgesagt werden können.

➡ Abschied vom Machbarkeitsmythos!

Systemtheorie und Konstruktivismus können andere Perspektiven eröffnen, um bisher nicht Wahrnehmbares in den Blick zu bekommen!



Umgang mit Emergenz als Managementherausforderung

Komplexe Systeme entwickeln neue Verhaltensweisen, die nicht aus den bekannten Eigenschaften der einzelnen Elemente abgeleitet werden können.

Deshalb können diese Verhaltensweisen nicht prognostiziert werden.

Umgang mit Kontingenz als Managementherausforderung

Kontingenz bezeichnet die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit, aus mehreren Alternativen auswählen zu können bzw. zu müssen.

„Es könnte auch anders sein!“



Harte Wirklichkeiten

- Wirklichkeitsbereich, der durch die Art und Weise, wie ein Beobachter ihn beschreibt, wenig (bis gar nicht) beeinflusst wird.
- Es gibt anerkannte Expertise und allgemein bewährte Lösungen (richtig/falsch)
- Mit Methoden der „hard sciences“ (z.B. der klassischen Physik) kann man Aussagen über die Welt machen

Weiche Wirklichkeiten

- Wirklichkeitsbereich, der sehr sensibel auf die Art und Weise reagiert, wie ein Beobachter ihn beschreibt.
- Soziales Handeln wird unterschiedlich interpretiert und gestaltet. (kein klares richtig/falsch)

Managementhandeln bewegt sich im Bereich der weichen Wirklichkeit (Relevanz des Konstruktivismus)