

# REBECCA WINGELS

## VORWORT

## INFORMATIONEN ZUR PRAKTIKUMSSTELLE

### 1. Das Unternehmen

1.1 Das Projekt Zukunftsjugend

### 2. Rechtliche Grundlagen

2.1 Die GmbH als juristische Person

2.2 Die Organe der GmbH

2.3 Die Haftung der GmbH und ihre Gesellschafter

2.4 Die Gründung der GmbH

2.5 Die Bestellung der Organe der Gesellschaft

### 3. Die Arbeitsweise

### 4. Netzwerkpartner

## ZUR EIGENEN TÄTIGKEIT WÄHREND DES PRAKTIKUMS

### 5. Allgemeine Tätigkeit

### 6. Spezielle Tätigkeiten und Ereignisse

6.1 Die Tagung der Evangelischen Akademie in Loccum vom 27.06.01-29.06.01

6.2 Die Treffen in Augsburg

6.3 Workshop in der Universität der Bundeswehr in Hamburg

6.4 Das Treffen in Frankfurt

## THEORIEGELEITETE REFLEXION

### 7. Einbindung des Praktikums in mein gewähltes Handlungsfeld

### 8. Zusammenhang zwischen Praktikumserfahrungen und dem theoriebezogenen Ansatz

8.1 Der systemische Ansatz

8.2 Der konstruktivistische Ansatz

8.3 Übertragung des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes auf die Arbeitsweise der  
Perspektivenwechsel GmbH

### 9. Bilanzierung der Praktikumserwartungen

## LITERATUR

## Vorwort

Ich war vom 01.08.2001 bis 01.11.2001 als Praktikantin für die Perspektivenwechsel GmbH tätig. Die Perspektivenwechsel GmbH ist eine Firma für Unternehmensberatung, Führungskräfteentwicklung und Coaching. Inhaber des Unternehmens und Ansprechpartner im Laufe meines Praktikums war Herr Ralph Schlieper-Damrich.

Ich habe Anfang des Jahres 2001 mit Herrn Schlieper-Damrich per e-mail Kontakt aufgenommen. Mir fielen die Seiten der Perspektivenwechsel GmbH im Netz zum einen aufgrund der Ausführlichkeit der Beschreibung des Unternehmens, der Dienstleistungen und der Arbeitsweise auf. Die virtuelle Vorstellung der Perspektivenwechsel GmbH machte auf mich einen gehaltvollen und tiefgründigen Eindruck.

Nach einigen Absprachen haben wir uns Anfang Mai 2001 zu einem persönlichen Gespräch getroffen, in dem wir Ablauf und Themen eines möglichen Praktikums besprachen und uns persönlich kennen lernten.

Wir legten den Zeitraum des Praktikums fest auf die Zeit vom 01.08.01 bis zum 01.11.01. In diesem Zeitraum richtete ich mir meine Arbeitszeit individuell ein. Ausnahmen bildeten persönliche Treffen in Augsburg und virtuelle Treffen im Chat. Der Schwerpunkt meines Praktikums bezog sich auch die Aufbereitung und Vertextung der Internet-Domain [www.professional-mentoring.de](http://www.professional-mentoring.de). Diese Seite der Perspektivenwechsel GmbH soll Personalmanagern eine Entscheidungshilfe sein, um Mentoring als Element moderner Personal- und Kulturentwicklung etablieren zu können.

Ich wollte während meines Praktikums Einblicke in Konzeptionen und Durchführungen von Seminaren, Beratungen und Trainings bekommen. Besonders interessierten mich die Themen Kommunikationsstrukturen, -training und -beratung sowie das für mich relativ neue Thema „Mentoring“. Kommunikation – mit ihren Chancen und Risiken – ist für mich gerade im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung der grundlegendste Baustein für nachhaltige, zukunftsfähige Interventionen.

Das vertrauensvolle, ruhige und reiche Gespräch – eigentlich die einfachste Sache der Welt – scheint in den letzten Jahren eine der Schwierigsten geworden zu sein. Im Zuge von Globalisierung und damit einhergehender Schnellebigkeit, müssen Menschen sich schneller auf Arbeitsplätze, sich ändernde Berufe und Menschen um- und einstellen. Ich glaube, mit etwas mehr Bewußtheit darüber, was in Gesprächen transportiert werden kann (oder auch nicht), kann vielleicht im Austausch mit anderen Unsicherheit gelindert und Wissen weitergegeben werden.

Für mich ist es wichtig, praktische Erfahrungen im Bereich der Moderation und Gesprächsführung zu sammeln und eigenverantwortlich einen Themenbereich zu bearbeiten und vorzustellen.

Ich erhoffte mir jedoch auch, nicht nur für mich Erfahrungen zu sammeln, sondern auch persönliche Erfahrungen von Herrn Schlieper-Damrich erzählt zu bekommen und teilweise miterleben zu dürfen, die mit dem Beruf des Trainers und Coachs einhergehen.

Ausschlaggebend dafür, dass ich in dieser Einrichtung ein Praktikum machte, war, dass Herr Schlieper-Damrich auf mich einen „reichen“ Eindruck gemacht hat. Einen reichen Eindruck insofern, als dass er für mich reich an Ideen und Erfahrung schien, mit mir arbeiten mochte und mich herausforderte.

Ich werde zunächst in meinem Praktikumsbericht über meine Praktikumsstelle informieren. Hierzu gehört die Beschreibung des Unternehmens, rechtliche Grundlagen, die Arbeitsweise und Netzwerkpartner der Perspektivenwechsel GmbH.

Darauf folgt die Beschreibung meiner eigenen Tätigkeit während des Praktikums. Zunächst im Allgemeinen und nachfolgend im Speziellen.

Abschließend werde ich mit einer theoriegeleiteten Reflexion meiner Erfahrungen und einem Fazit, welches meine möglichen beruflichen Perspektiven beschreibt.

## **Informationen zur Praktikumsstelle**

### ***1. Das Unternehmen***

Seit 2000 arbeitet die Perspektivenwechsel GmbH im Bereich der Personal- und Unternehmensentwicklung mit nationalen und internationalen Unternehmen. Tätigkeitsbereiche sind die Beratungsfelder Kulturentwicklung mit Schwerpunkt Zukunft, Führungskräfte-Coaching, innovative Bildungskonzeptionen und das Insourcing zukunftsorientierter Personalentwicklung. Zusammengefasst ist die Perspektivenwechsel GmbH tätig im Consulting, Coaching und Training für eine Zukunftskultur in Unternehmen.

Gründer und Geschäftsführer der Perspektivenwechsel GmbH ist Ralph Schlieper-Damrich, geb. 1961. Er studierte Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Soziologie mit den Schwerpunkten Personal, Organisation, Marketing und Unternehmensethik und hatte vor seiner Selbständigkeit leitende und geschäftsführende Funktionen in Großunternehmen u.a. für Gehe, Haniel, Rhone-Poulenc und der MBA Business-School „Europa-Akademie“. 1991 wurde er zum Führungskräfte-Trainer, 1994 in Kulturmanagement, 1996 zum Führungskräfte-Coach und 2002 in Systemischer Organisationsberatung ausgebildet.

Das Ziel der Perspektivenwechsel GmbH ist es, eine Zukunftskultur zu entwickeln, die in der Lage ist, die Nachhaltigkeit und die Präsenz eines Unternehmens zu fördern und alle im und mit einem Unternehmen arbeitenden Personen zu befähigen, die Potenziale der Zukunft zu erkennen und auszuschöpfen. Zukunftsfähig ist für die Perspektivenwechsel GmbH ein Mensch oder ein System dann, wenn im Einklang mit Werten eine aufgeschlossene Haltung neue Wege, Chancen und unterschiedliche Meinungen und Ansichten ermöglicht

- Handlungen vollzogen werden, die eine Entwicklung des Menschen oder eines Systems messbar fördern und durch die
- der Mensch oder das System seinerseits befähigt wird, den Grad an Zukunftsfähigkeit anderer Menschen oder anderer Systeme zu erhöhen

Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte eine Zukunftskultur in ihrem Unternehmen schaffen können, ist, dass Führungskräfte

- für sich und ihre Umwelt sinnstiftend handeln
- auf der Grundlage eines gereiften Wertesystems handeln
- die Geschwindigkeit in der Analyse und Umsetzung von Chancenpotenzialen erhöhen
- ihren Vernetzungsgrad mit Wissensträgern kontinuierlich verbessern
- ihre Wahrnehmungsstärke und Emotionalität nutzen, um allein und gemeinsam neue Wege zu begehen

Aus den Werten und der Arbeitsweise der heutigen Perspektivenwechsel GmbH entstand das Leitmotiv: „der Wechsel der Perspektive“.

Durch Aufmerksamkeit, Zielstrebigkeit und Weitsicht entstehen unkonventionelle Lösungen für die Gestaltung anspruchsvoller Zukunftsprozesse.

## 1.1 Das Projekt Zukunftsjugend

Ich möchte aufgrund meines Schwerpunktthemas „Mentoring“ etwas ausführlicher auf das Projekt Zukunftsjugend eingehen. Dieses Projekt wurde von Herrn Ralph Schlieper-Damrich ins Leben gerufen und ist ein zunächst virtuelles „Treffen der Generationen“ im Internet. Es dient dem Austausch von Interessen zwischen Berufserfahrenen und Talenten.

Das Projekt Zukunftsjugend ist das erste bundesweite Mentoren-Projekt. Es spricht zwei Generationen an. Die „next generation“ - junge Talente zwischen 17 und 24 Jahren - und die „competence generation“ – die Berufserfahrenen ab ca. Mitte 40 Jahren.

Das Projekt beginnt mit einer Web- Börse zum Austausch von Kenntnissen und Interessen dieser beiden Generationen. Dabei werden persönliche Daten in eine Maske eingegeben und mit Daten der anderen Generation verglichen, um so einen möglichst passenden Partner zu ermitteln. Dabei spielen Kriterien wie Schulabschluß, Studienrichtung, Berufsfeld, Funktion, Hobbys, räumliche Nähe und persönliche Ziele eine Rolle. Wird ein passender Partner ermittelt, wird dem Teilnehmer der „next generation“ e-mail Adresse und Name seines Partners mit einer hohen Übereinstimmung der Daten weitergegeben. Alles weitere liegt nun in der Hand der „next generation“. Der erste Kontakt geht also von den Jugendlichen aus. Sie entscheiden, ob der ermittelte Partner letztendlich zu ihnen passt, ob es ein persönliches Treffen geben soll, oder ob der Kontakt überhaupt zustande kommt.

Kommt ein persönliches Treffen zustande, entscheiden die Paare selbständig, welche Ziele sie sich setzen, welchen Zeitaufwand beide aufbringen möchten, usw. Als Hilfe gibt es auf der Seite [www.projekt-zukunftsjugend.de](http://www.projekt-zukunftsjugend.de) Fragen, die sich beide vor einem ersten persönlichen Kontakt oder Treffen stellen sollten.

Das Projekt basiert auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung und ist eine Plattform zum Wissenstransfer zwischen Erfahrenen und Talenten. Es hilft Unternehmen, Führungskräften und Jugendlichen gleichermaßen.

Finanziert wird dieses Projekt durch Sponsorengelder der teilnehmenden Unternehmen und ist somit für die „next generation“ kostenfrei.

## **2. Rechtliche Grundlagen**

Um den rechtlichen Hintergrund der Perspektivenwechsel GmbH näher zu erläutern, werde ich im Folgenden einige wichtige Punkte über die Gründung und Führung einer GmbH aufzeigen.

### 2.1 Die GmbH als juristische Person

Die GmbH ist – anders als die sogenannten Personengesellschaften GbR, oHG und KG – eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (eine sogenannte juristische Person). Sie kann deshalb nach § 13 Abs. 1 GmbHG (Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung) selbständig Rechte und Pflichten sowie Eigentum und andere dingliche Rechte an Grundstücken (z.B. Hypotheken und Grundschulden) erwerben. Schließlich kann sie als Gesellschaft vor Gericht klagen und verklagt werden. Die GmbH kann daher umfassend selbständig am Rechtsverkehr teilnehmen.

Die GmbH ist nach § 13 Abs. 3 GmbHG kraft Gesetzes Handelsgesellschaft im Sinne des Handelsgesetzbuches (HGB). Ob die Gesellschaft tatsächlich ein vollkaufmännisches Gewerbe betreibt, spielt dabei keine Rolle. Die GmbH ist daher in jedem Fall in das Handelsregister einzutragen.

### 2.2 Die Organe der GmbH

Die GmbH kann als Kapitalgesellschaft nur durch ihre Organe handeln. Organe der Gesellschaft sind die Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführer. Auf die Befugnisse der einzelnen Organe werde ich weiter unten noch ausführlicher eingehen.

### 2.3 Die Haftung der GmbH und ihre Gesellschafter

Da die GmbH eine eigenständige juristische Person ist, haftet sie auch selbst für alle ihre Schulden. Die Haftung ist allerdings nach § 13 Abs. 2 GmbHG beschränkt auf das Vermögen der Gesellschaft, d.h. das einzuzahlende Stammkapital und alle sonstigen Vermögenswerte, welche die GmbH erworben hat.

Die Gesellschafter der GmbH haften die Gesellschaftsgläubiger nicht mit ihrem Privatvermögen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die GmbH erst mit ihrer Eintragung im Handelsregister als solche entsteht. Vor der Eintragung haften alle, die im Namen der Gesellschaft Verbindlichkeiten eingegangen sind, für deren Erfüllung persönlich und unbeschränkt (§ 1 Abs. 2 GmbHG).

In der Regel haftet auch der Geschäftsführer gegenüber den Gläubigern nicht persönlich für die von ihm geschaffenen Gesellschaftsschulden. Verletzt er allerdings bestimmte Pflichten, so kann er dennoch in Regress genommen werden. Zu diesen Pflichten zählen:

- er muss dem unwissenden Geschäftspartner deutlich machen, dass er für eine Gesellschaft mit nur beschränkter Haftung handelt,
- er darf bei Vertragsabschlüssen die Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft nicht verschweigen,
- er muss Sozialversicherungsbeiträge für die Angestellten der GmbH ordnungsgemäß abführen,
- er muss Steuerschulden bezahlen,
- er muss spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit der GmbH einen Insolvenzantrag stellen.

## 2.4 Die Gründung der GmbH

Die Gründung einer GmbH vollzieht sich in mehreren Schritten. Abgeschlossen ist der Gründungsvorgang erst mit der Eintragung der GmbH im Handelsregister. Vor dieser Eintragung kann die Gesellschaft nicht rechtswirksam entstehen.

Zunächst müssen die Gründungsgesellschafter einen sogenannten Gesellschaftsvertrag abschließen, der zudem notariell beurkundet werden muss. Dies gilt auch dann, wenn – wie im Falle der Perspektivenwechsel GmbH – nur eine einzelne Person Gesellschafter der GmbH ist (eine sogenannte Einmann – GmbH).

Der Vertrag muss inhaltlich den in § 3 GmbHG genannten Anforderungen genügen. Er muss zumindest Regelungen zu folgenden Punkten enthalten:

- Sitz der Gesellschaft
- Firma der Gesellschaft
- Gegenstand des Unternehmens
- Höhe des Stammkapitals
- Höhe des von den einzelnen Gründungsgesellschaftern einzuzahlenden Betrages (Stammeinlage)

## 2.5 Die Bestellung der Organe der Gesellschaft

Die GmbH kann als juristische Person nur durch ihre Organe handeln. Das GmbHG sieht zwei Organe vor:

- a) die Gesellschafterversammlung und
- b) den Geschäftsführer

Ich werde aus gegebenem Anlass hier nur auf den GmbH-Geschäftsführer näher eingehen.

Der Großteil der laufenden Geschäfte der GmbH gehört nicht zur Zuständigkeit der Gesellschafterversammlung. Für dieses Tagesgeschäft ist grundsätzlich der Geschäftsführer verantwortlich (§ 35 GmbHG). Er vertritt die Gesellschaft umfassend gerichtlich und außergerichtlich. Diese Befugnisse des Geschäftsführers können gegenüber Vertragspartnern der GmbH nicht rechtswirksam beschränkt werden (§ 37 Abs. 2 GmbHG).

### **3. Die Arbeitsweise**

Das Grundmodell der Perspektivenwechsel GmbH heißt Kernteam & Netzwerk. Das Unternehmen arbeitet mit verschiedenen Partnern zusammen, die ich weiter unten noch vorstellen werde. Mit dieser Kooperation mehrerer professioneller Partner kann der Kunde den Wechsel der Perspektive aus den sich ergänzenden Kompetenzfeldern der Netzwerkpartner vollziehen.

Die Grundlagen der Arbeitsweise sind systemisch –konstruktivistische Annahmen,

- dass niemand im und außerhalb des Unternehmens eine objektive Sichtweise haben kann
- dass aus diesem Grund der Erfolg sich nur dann einstellen kann, wenn es gelingt, eine gemeinsame Sicht von der Zukunft zu entwickeln, auf die sich alle Handelnden verständigen können
- dass Menschen sich nicht gegen ihren eigenen Willen verändern lassen, dies jedoch leisten können, wenn sie den Sinn in der Veränderung erkennen und wenn dieser neue Weg für sie „gangbar“ ist
- dass Handlungen zur Vermeidung von Demotivation die zentrale Leistung des Managements ist
- dass Veränderungen unsicher machen und sie deshalb sinn- und wertvoll durchzuführen sind, dass sie von den Handelnden im Unternehmen akzeptiert, gelernt und umgesetzt werden können

Die Zukunftsfähigkeit von Menschen und Institutionen basiert im Verständnis der Perspektivenwechsel GmbH auf der Vergrößerung der vier Kompetenzfelder „Wahrnehmung“, „Führung“, „Veränderung“ und „Komplexität“.

Durch Wahrnehmung prägen sich Einstellungen und Verhalten und es entsteht ein Zugang zu neuem Wissen. Das Kompetenzfeld der Führung hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Mitarbeiter sind kritischer und haben mehr Wunsch nach „zu sich passenden“ Unternehmen, die neben einem Arbeitsplatz eine Lebenszufriedenheit vermitteln können.

Im Kompetenzfeld „Veränderung“ liegt der Schlüssel in der Begeisterung. Wenn Prozesse verändert werden, um zu optimieren, liegt die Akzeptanz in der Begeisterung, durch die neue Quellen der Veränderung entstehen.

Zur Vergrößerung des Kompetenzfeldes „Komplexität“ sieht die Perspektivenwechsel GmbH die Kommunikation als Möglichkeit, Komplexität zu reduzieren, um Nähe zu schaffen. Kommunikative Nähe reduziert Komplexes, weil es Ordnung schafft.

Die Perspektivenwechsel GmbH folgt den Ethik-Richtlinien des BDVT Berufskodex für die Weiterbildungsbranche. Das heißt, insbesondere werden nur Methoden angewendet, die die im Grundgesetz verankerte Menschenwürde eines Teilnehmers nicht antasten. Gruppendruck oder Blamagen unterbleiben und die Seminarteilnehmer werden unabhängig von ihrem Können respektvoll behandelt. Das Unternehmen arbeitet mit ganzheitlichem Ansatz, der Körper, Geist und Seele integriert. Das Vertrauen des Klienten wird unbedingt respektiert und es wird versucht, alles zu vermeiden, was zu Mißverständnissen und Fehlinterpretationen führen könnte.

#### **4. Netzwerkpartner**

Neben einem Kreis aus über 200 erfahrenen, nationalen und internationalen Beratern, Trainern und Coachs, die für spezielle Projekte zusammengestellt werden können, ist die Perspektivenwechsel GmbH mit diesen europäischen Leistungszentren vernetzt:

- *Betriebswirtschaftliches Institut Dr. Braunschweig AG*, Beratung und Training für das Management der Zahlen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge, Köln
- *GMP Gesellschaft für Management und Personalentwicklung mbH*, Moderne Potenzial-Messverfahren, Emsdetten
- *hr Team GmbH*, Beratung, Training und Coaching für das Management der Entwicklung, Böblingen
- *Institut Ingenium*, e-learning, Kassel
- *Christl Lieben*, Psychotherapie, Supervision, Coaching, Salzburg /Wien
- *Micic & Partner*, Management des strategischen Radars, Eltville
- *Netmind*, Management des e-Commerce, Zug /Schweiz
- *Prof. Dr. Franz Ruppert*, Familien- und Organisationsaufstellung
- *Scenarios + Vision*, Management der Szenarien, Frankreich
- *SciCon GmbH*, Wissenschaftliche Unternehmensberatung für das Management der Entscheidungen
- *Stratema Unternehmensentwicklung Ges.m.b.H.*, CRM – Customer Relationship Management, Wien
- *umd*, Management der großen Gruppen, Kirchzarten

## Zur eigenen Tätigkeit während des Praktikums

### 5. Allgemeine Tätigkeit

Ich werde in diesem Kapitel zunächst meine Tätigkeit allgemein beschreiben und auf besondere Ereignisse ausführlich eingehen.

Ich habe mit Herrn Schlieper-Damrich zu Beginn des Praktikums mehrere Arbeiten vereinbart. Dazu gehörten die inhaltliche Aufbereitung von Mentorenprojekten, die Unternehmen initiiert haben und derzeit durchführen, die Aufbereitung und Vertextung der Internet-Domain [www.professional-mentoring.de](http://www.professional-mentoring.de) und die Teilnahme an den Theorie-Praxis-Tagen der Universität der Bundeswehr in Hamburg mit Moderation des Workshopthemas „Mentoring“.

Ich arbeitete in der Zeit vom 01.08.01 bis zum 01.11.01 selbständig von zu Hause aus an den vereinbarten Themen mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden. So konnte ich mir meine Arbeitszeit individuell und flexibel einrichten. Ich habe Herrn Schlieper-Damrich regelmäßig über den Projektfortschritt und die Zielerreichung informiert. Um eine regelmäßige Abstimmung und Klärung von aufgetretenen Fragen zu gewährleisten, „trafen“ wir uns zu vereinbarten Zeiten im Chat und organisierten persönliche Treffen in Augsburg, Frankfurt, Duisburg und Hamburg.

Als Einstieg in das Thema „Mentoring“ nahm ich zusammen mit Herrn Schlieper-Damrich an einer Tagung der Evangelischen Akademie in Loccum zum Thema „Mentoring – ein Ansatz für den Dialog der Generationen“ vom 27.-29-Juni 2001 teil. Diese Veranstaltung sollte mir als erster Kontakt mit dem Thema „Mentoring“ dienen und die Möglichkeit geben, Kontakte zu Menschen zu knüpfen, die Mentoring in ihren Berufsalltag integriert haben oder möchten.

Im Chat wurden zusammen mit einem weiteren Praktikanten, der sich mit dem Thema Wissenstransfermanagement beschäftigte, aktuelle Fragen geklärt und über den Status unserer Projekte gesprochen.

Die persönlichen Treffen fanden meist in Augsburg statt. Hier klärten wir ebenfalls zunächst aktuelle Probleme, die bei der Bearbeitung der Aufgaben auftraten und sprachen über meine beruflichen Ziele und über den Berufsalltag von Herrn Schlieper-Damrich. Eine Ausnahme war ein einmaliges Treffen in Duisburg, um ein aktuelles Problem zu klären.

Zusätzlich nahm ich zusammen mit Herrn Schlieper-Damrich an den Theorie-Praxis-Tagen der Universität der Bundeswehr in Hamburg teil und gestaltete dort mit ihm zusammen einen Workshop zum Thema „Mentoring“ am 21.09.01.

Ferner fand ein einmaliges Treffen mit Frau Christine Heinze, Repräsentantin für Young Business and Professional Women in Europa, in Frankfurt am 16.08.01 statt.

Mit Ausnahme dieser vereinbarten Termine arbeitete ich an der Aufbereitung und Vertextung der Internet-Domain und an der inhaltlichen Aufbereitung von Mentorenprojekten. Die Domain soll Personalmanagern eine Entscheidungshilfe sein, um Mentoring als Element moderner Personal- und Kulturentwicklung etablieren zu können.

Da die Domain im Endeffekt dazu führen soll, dass die Leistungen der Perspektivenwechsel GmbH, Mentorenausbildung und Projekthilfe, in Anspruch genommen werden, lag meine Arbeitsmethode nicht streng im wissenschaftlichen Bereich. Mir ging es darum, bisherige Ergebnisse zu bündeln, das Konzept des Mentoring mit dem Konzept der Perspektivenwechsel GmbH in Verbindung zu bringen und herauszufinden, ob und wenn warum Mentoring ein nützliches und effektives Mittel der Personalentwicklung ist. Ich wollte herausfinden, welche Firmen Mentoring anbieten, in welcher Form, warum überhaupt, welche Formen von Mentoring es gibt und welche Form in welchem Unternehmen zu welchen Bedingungen sinnvoll ist.

Neben meinen Interessen waren für mich auch die der Perspektivenwechsel GmbH bei der Bearbeitung relevant. Wie nähere ich mich diesem Thema aus betriebswirtschaftlicher Sicht? Worauf muss ein Unternehmen achten, wenn es eine Leistung anbietet, welche Zielgruppe gibt es, welche Ziele hat das Unternehmen, ist das Konzept des Mentoring mit den Ansprüchen und Werten des Unternehmens vereinbar?

Als Einstieg in das Thema diente mir die Veranstaltung in Loccum, auf die ich noch näher eingehen werde. Zunächst machte ich mir ein Bild davon, wie präsent das Thema Mentoring in den Medien ist. Ich suchte nach Literatur und recherchierte im Internet. Die sinnvoll erscheinenden Literaturangaben gab ich an Herrn Schlieper-Damrich weiter, der seinerseits dafür sorgte, dass ich über diese Literatur verfügen konnte.

So hatte ich schnell eine Fülle von Informationen, aus denen ich die für mich wesentlich erscheinenden Essentials in Form eines Textes zusammenfasste.

Die wichtigsten Bücher waren:

- „Management by Mentoring“, Martin Hilb
- „Mentoring“, Nele Haasen
- „The Art of Mentoring“, Shirley Peddy
- „Strategies for Mentoring“, Christopher Conway
- „Making Mentoring Happen“, Kathy Lacey
- „Mentoring – das Tao vom Lehren und Lernen“, Al Huang, Lynch
- „Mentoring“, Tobias Faix

Wie aus der Literaturliste hervorgeht, gibt es weitaus mehr amerikanische als deutsche Literatur. Zu den Gründen kann ich hier nur unbefriedigende und unvollständige Angaben machen. In Amerika hat sich das Thema „Mentoring“ schon in viel früheren Jahren als sogenanntes Old-Boys-Network durchgesetzt und etabliert, und ist dort in vielen Firmen, sowie auch in der Jugendarbeit, ein anerkanntes Mittel zur Personalentwicklung und zur Förderung von Jugendlichen und Kindern.

Nach intensiverem Studium der gesammelten Informationen erstellte ich mir ein Konzept für den Aufbau meiner Arbeit und begann die verschiedenen Punkte auszuarbeiten.

Dabei dienten mir der Chat und die Treffen mit Herrn Schlieper-Damrich dazu, gesammelte Informationen zu hinterfragen und noch einmal von einer anderen Seite zu betrachten. Herr Schlieper-Damrich gab mir immer wieder neue Anhaltspunkte und brachte mich damit ständig zu neuen Überlegungen und Ausgangspunkten.

So erstellte ich im Laufe meines Praktikums einen Text von ca. 50 Seiten, der in Absprache mit Herrn Schlieper-Damrich leicht modifiziert auf der Seite [www.professional-mentoring.de](http://www.professional-mentoring.de) einsehbar ist.

Des Weiteren nahm ich Kontakt zu Firmen auf, die Mentorenprojekte als Maßnahme zur Personalentwicklung durchführen. Zu diesen Firmen gehören u.a.:

- Deutsche Telekom AG, Bonn
- Deutsche Lufthansa Aktiengesellschaft, Frankfurt/Main
- DaimlerChrysler AG, Stuttgart
- Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
- Schering AG, Berlin
- Volkswagen AG, Wolfsburg
- Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Ich stellte allen Firmen in einer e-mail an die Ansprechpartner die gleichen Fragen:

1. Gibt es Informationsmaterialien zum Konzept und zu Ergebnissen oder/und Erfahrungsberichte?
2. Welche Motive gibt es, ein solches Projekt durchzuführen? Warum führt gerade die Firma x ein Mentoring-Projekt durch?

Es stellte sich heraus, dass die meisten Unternehmen Mentoring als Instrument für eine chancengleiche Personalpolitik einsetzen, d.h. es handelt sich dabei fast ausschließlich um Mentoring für Frauen.

Entgegen dem Ziel meiner zweiten Frage, wurde hier oft „schulbuchhaft“ die vermeintlichen Vorteile von Mentoring aufgezählt, wie sie in Broschüren zu lesen sind.

Ziel meiner Frage war es eigentlich, abzuklopfen, inwieweit die Initiierung eines Mentoring-Projektes mit der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten in Einklang stehen. Mir war bewußt, dass diese Art der Fragestellung von „irgendeiner“ Studentin nicht unbedingt tiefgehende, das Credo des Unternehmens betreffende Antworten hervorbringt. Ich spezifizierte meine Fragestellung trotzdem nicht, um einfach mal zu sehen, welche Antworten wohl gegeben werden.

Im Folgenden werde ich auf spezielle Tätigkeiten und Ereignisse während meines Praktikums eingehen.

## **6. Spezielle Tätigkeiten und Ereignisse**

### 6.1 Die Tagung der Evangelischen Akademie in Loccum vom 27.06.01-29.06.01

Wie schon erwähnt, diente mir die Veranstaltung der Evangelischen Akademie in Loccum Ende Juni 2001 als erster Einstieg ins Thema vor meiner offiziellen Praktikumszeit. Der Titel der Tagung lautete „Mentoring – Ein Ansatz für den Dialog der Generationen“.

Die Tagung begann mit der Begrüßung durch Andrea Grimm, Evangelische Akademie Loccum, Herrn Volker Amrhein, Projektbüro „Dialog der Generationen“, Berlin und Herrn Stefan Kanther, Stiftung Mitarbeit, Bonn.

Mit einer Einleitung durch Herrn Amrhein folgte der Einstieg ins Thema.

Darauf folgten mehrere Berichte aus der Praxis von verschiedenen Seminarteilnehmern, die Mentoring in ihren Berufsalltag integriert haben.

Der erste Tag endete mit einem geselligen Beisammensein in den Räumen der Akademie. Das gab mir Gelegenheit, mit einigen Teilnehmern intensiver ins Gespräch zu kommen.

Der Vormittag des zweiten Tages begann mit einem „Wake up“. Es folgten Erfahrungsberichte aus der Praxis, die die Vorgehensweise, den Sinn des Mentorings und die praktische Umsetzung in verschiedenen Einrichtungen berücksichtigten.

Am Nachmittag teilten sich die Teilnehmer auf drei Arbeitsgruppen auf.

1. Mentoring für benachteiligte Jugendliche
2. Mentoring für bürgerschaftliches Engagement
3. Mentoring als Aufgabe von Wirtschaft und Politik

Während Herr Schlieper-Damrich sich der dritten Arbeitsgruppe anschloß, arbeitete ich in der ersten Gruppe, damit wir uns nachher über Inhalte und Ergebnisse austauschen konnten. Am Abend wurde der Wettbewerb „Video der Generationen“ und eine Diaschau des Hauptpreisträgers im Wettbewerb „Solidarität der Generationen“ vorgeführt.

Der dritte Tag begann mit einem „Wake up“ und es folgte der letzte Beitrag aus der Praxis. Anschließend gab es eine Podiumsdiskussion über Chancen und Grenzen des Mentorings und eine Auswertung und Rückmeldung gemeinsam mit den Teilnehmern. Die Tagung wurde mit einem gemeinsamen Mittagessen beendet.

### 6.2 Die Treffen in Augsburg

Es fanden insgesamt vier Treffen in Augsburg bei Herrn Schlieper-Damrich statt. Am 6./7.08.01, am 30./31.08.01, am 17./18.09.01 und am 14./15.12.01.

Die Treffen fanden immer zusammen mit einem weiteren Praktikanten, (22 Jahre, Student der europäischen BWL in Reutlingen), statt, der sich im Rahmen eines Praktikums – ebenfalls bei der Perspektivenwechsel GmbH - mit dem Thema Wissenstransfermanagement befasste. Zu Beginn dieser Treffen ging es erst mal ausschließlich darum, wo wir mit unserer Arbeit stehen, ob es Probleme gibt oder ob es freudige Ereignisse oder Begegnungen gegeben hat. Es kamen lockere Gespräche zustande, wie wir unsere Themen einschätzen, welche verwandte Themen es gibt, welche Schnittstellen die Themen Mentoring und Wissenstransfermanagement haben usw.

Anhand von kleinen Karten, auf denen verschiedene Eigenschaften notiert waren, sortierte ich die Karten aus, die die wichtigsten Eigenschaften eines Mentors sind. So erstellten wir ein Kompetenzrad eines Mentors, das wir später auf den Theorie-Praxis-Tagen der Universität der Bundeswehr in Hamburg unseren Workshopteilnehmern vorstellten.

Danach stiegen wir meist in die berufliche Arbeit von Herrn Schlieper-Damrich ein. Spätestens eine Woche vor jedem Treffen vereinbarten wir per e-mail, welche Themen uns interessieren und wie wir die zwei Tage inhaltlich füllen möchten.

Zu den Themen des ersten Treffens gehörten das methodische Handwerkszeug und Instrumente, mit denen die Perspektivenwechsel GmbH arbeitet und andere mögliche Instrumente. Diese Instrumente wurden von Herrn Schlieper-Damrich teilweise mit Beispielen aus seiner Praxis untermauert.

Bei unserem zweiten Treffen am 30./31.08.01 stellten wir die Themen Motivation, Teamentwicklung, Körpersprache und Gruppen in den Mittelpunkt. Hierzu stellte uns Herr Schlieper-Damrich einige seiner Unterlagen zu den Themen „Diagnose eines Teams“ und „Teamaufbau und -entwicklung“ zur Verfügung. Ferner war es unsere Aufgabe, ein von ihm konzipiertes Teamtraining zu analysieren und zu bewerten.

Beim Thema Körpersprache war Herr Schlieper-Damrich „lebendiges“ Beispiel. Er führte uns 30 verschiedene „Körpersprachen“ vor, dessen Wirkung wir in eine dafür gefertigte Tabelle eintrugen. Im Anschluß daran diskutierten wir verschiedene Interpretationen und schauten uns ein Video eines Gruppenbewerbungsgesprächs an, an dem Herr Schlieper-Damrich als Begutachter teilnahm.

Das dritte Treffen am 18./19.09.01 fand in Augsburg statt. Es diente hauptsächlich dazu, den bevorstehenden Workshop an der Universität der Bundeswehr in Hamburg vorzubereiten und das endgültige Vorgehen zu besprechen. Neben der Vorbereitung nahm Herr Schlieper-Damrich sich die Zeit, mit mir über die Ereignisse des 11.09.01 zu sprechen.

### 6.3 Workshop in der Universität der Bundeswehr in Hamburg

Jedes Jahr finden die Betriebspädagogischen Theorie-Praxis-Tage in der Universität der Bundeswehr in Hamburg statt, ein Forum des intensiven Austausches zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Im Jahr 2000 jährte sich diese am Wochenende stattfindende Veranstaltung zum 12. Mal. Zur jeweiligen Veranstaltung wird ein Fachbuch herausgegeben, das die inhaltlichen Schwerpunkte wiedergibt und ausgewählte Vorträge anerkannter Meinungsbildner enthält.

Die 13. Betriebspädagogischen Theorie- und Praxis-Tage im Jahr 2001 fanden unter dem Titel „Human Resource Development – Chancen, Notwendigkeit und Risiken“ statt.

Geplant waren zwei Workshops zum Thema Mentoring und Wissenstransfermanagement.

Die Vorbereitung gestaltete sich so, dass Herr Schlieper-Damrich mir ein Gerüst des vorläufigen Vortrages als PowerPoint Version zuschickte, in das ich dann die besprochenen Inhalte, die ich für meinen Teil des Vortrages brauchte, einfügte.

In diesem Workshop stellten wir verschiedene Mentorenkonzeptionen vor und diskutierten ihren Beitrag zum Wissenstransfermanagement.

Als Thema nachhaltiger Personal- und Unternehmensentwicklung wird Mentoring bereits in einigen großen Unternehmen durchgeführt. Die demographische Entwicklung wird die Aufgabe, die „Generationen zum Gespräch zu führen“ noch weit stärker zu einem zentralen Aspekt zukunftsorientierter Personalpolitik machen. Führungskräfte zu Mentoren zu entwickeln, zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Studentinnen und Studenten, und ihnen eine gestaltende Rolle in der Personalarbeit anzubieten, kann eine wert- und sinnvolle Form des Zukunftsmanagements sein.

In diesem Workshop informierten wir über die erforderlichen Rahmenbedingungen und über Praxiserfahrungen.

## 6.4 Das Treffen in Frankfurt

Das Treffen mit Frau Christine Heinze am 16.08.01 in Frankfurt ergab sich mehr oder weniger durch Zufall. Herr Schlieper-Damrich ist über Herrn Professor Geißler, der der wissenschaftliche Mentor des Projekt Zukunftsjugend ist, an die Adresse von Frau Heinze gelangt und hat mit ihr Kontakt aufgenommen.

Frau Heinze ist Repräsentantin für Young BPW (Young Business and Professional Women) in Europa und BPW-International und setzt sich für die beruflichen Chancen von Frauen ein.

Zu den Projekten des Young BPW gehören:

- Mentoring
- Internet Meetings und Kommunikation via Internet (e-mail)
- Young BPW Newsletter
- Netzwerke

Young BPW sind junge Arbeitsgruppen des BPW-International mit Sitz in London, die mit Frauen bis 35 Jahren rund um den Globus in ständigem Kontakt stehen.

Zu Young BPW gehören Frauen aus allen Berufssparten sowie aus allen Positionen. Sie stellen einander ihr berufliches Know-how zur Verfügung, knüpfen berufliche und private Kontakte und beraten sich in Fragen der Berufs- und Lebensplanung.

Young BPW organisiert themenzentrierte Workshops und Seminare zur Weiterbildung, aktuelle nationale und internationale Foren, Symposien und lokale Young BPW Treff's, in denen der Austausch gepflegt wird.

Es geht darum, den hohen Qualifikationsstand von Frauen und ihre geleistete Arbeit bewußt zu machen, um gleiche Aufstiegschancen in Wirtschaft, Politik und allen anderen Organisationen für Frauen zu erreichen. Darüber hinaus will Young BPW allen Menschen eine individuelle Persönlichkeitsentwicklung, insbesondere im Beruf, ermöglichen.

Frau Heinze ist 30 Jahre alt, gelernte Bankkauffrau und macht zur Zeit in der Dresdner Bank eine Ausbildung zum Global Relationship Manager.

Wir trafen uns mit Frau Heinze zu einem Gedanken- und Erfahrungsaustausch. Da Mentoring - zumindest im Zusammenhang mit Chancengleichheit und Personalentwicklung - relativ neu ist, ist der Erklärungsbedarf enorm hoch und so kam es Frau Heinze wie auch uns gelegen, dass sich weitere Menschen auch über die Medien für das Thema einsetzen, um für einen alten Gedanken des wertschätzenden Wissenstransfers zu sensibilisieren.

Wir tauschten Informationen über unsere Arbeitsweise aus, diskutierten über die Schwergängigkeit des Themas Mentoring und über persönliche Ziele und Hintergründe, warum das Thema Mentoring für uns wichtig ist. Frau Heinze schrieb zu der Zeit an einem Buch über Mentoring, das mittlerweile erschienen ist („Frauen auf Erfolgskurs mit Mentoring. So kommen Sie weiter“; Christine Heinze; Taschenbuch – Herder Freiburg.).

## **Theoriegeleitete Reflexion**

Ich werde in meiner Reflexion zunächst auf die Einbindung des Praktikums in mein gewähltes Handlungsfeld eingehen.

Im Folgenden werde ich den Zusammenhang zwischen den wesentlichen Praktikumserfahrungen, -situationen und -beobachtungen und der Arbeitsweise der Perspektivenwechsel GmbH - dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz - aufzeigen und eine Reflexion des Theorie-Praxis-Bezugs und der Konzeption des Unternehmens ausarbeiten.

Anschließend werde ich meine Praktikumserwartungen und -intentionen in Abhängigkeit der institutionellen Voraussetzungen und mit Hilfe meiner Praktikumskizze bilanzieren. Ich habe mich in diesem Teil für das Thema „Vertrauen im Coaching“ entschieden, da es mir – um ein wenig vorzugreifen – nicht möglich war, persönlich an einer Coaching-Sitzung teilzunehmen.

Meine Reflexion wird schließlich mit einer rückblickenden Stellungnahme und mit Impulsen für meinen eigenen beruflichen Werdegang enden.

### ***7. Einbindung des Praktikums in mein gewähltes Handlungsfeld***

Ich habe mich im Laufe meines Grundstudiums entschlossen, den Studienschwerpunkt „Bildungswesen“ mit dem 1. Handlungsfeld „Organisations- und Personalentwicklung“ zu studieren.

In diesem Bereich geht es um die kritische Betrachtung von Bildungssystemen, um wissenschaftliche Erkenntnisse rund um die Familie und daraus resultierende Maßnahmen, um Bildung im Beruf und im Erwachsenenalter oder um Organisationen von Bildungseinrichtungen und ihre internen Probleme.

Gegenstand des Handlungsfeldes „Organisations- und Personalentwicklung“ sind u.a. Theorien und Konzeptionen der Organisations- und Personalentwicklung, Methoden und Verfahren, Theorien und Konzepte der Schulentwicklungsplanung, Supervision und Rollenberatung, Zielgruppenarbeit und Institutionsanalyse.

Es hat sich im Laufe meines Studiums für mich mehr und mehr herausgestellt, dass ich im Bereich der Unternehmensberatung – genauer in der Einzelberatung von Führungskräften und Mitarbeitern – schwerpunktmäßig tätig werden möchte.

Mir ist bewußt, dass hierbei ebenfalls die Komplexität und die Interdependenz von Gesellschaft, Wirtschaft, Unternehmen und Individuen gleichermaßen beleuchtet werden muss und dennoch bin ich der Meinung, dass Ressourcen in der Gestaltungskraft und im Gestaltungswillen einzelner Menschen liegen.

Sozialisation, Erfahrungen und Kommunikation sind wichtige Begriffe im Leben eines Menschen, die ihn fühlen, denken und handeln lassen.

Ich möchte in meinem Studium und ebenso mit dem Praktikum bei der Perspektivenwechsel GmbH diese Faktoren näher beleuchten und mit Verantwortungsträgern in Unternehmen gangbare und lebbare Lösungen erarbeiten, die mit den Werten einer Person, den Werten eines Unternehmens und den Werten der Umwelt passen.

Im Zuge der Schnellebigkeit unserer Gesellschaft sind Begriffe wie Schlüsselkompetenz, Selbstverwirklichung, lebenslanges Lernen, emotionale Intelligenz usw. in unseren täglichen Sprachgebrauch übergegangen und es existieren zahlreiche Gesellschaftsmodelle (z.B. Die Theorie der Risikogesellschaft, U. Beck; die Theorie der Erlebnisgesellschaft, G. Schulze; die Theorie der Arbeitsgesellschaft, C. Offe; die Theorie der Wissensgesellschaft, D. Bell), die jeweils andere Schwerpunkte, Anforderungen und Probleme beschreiben. Menschen müssen in kürzerer Zeit mehr wissen und das gilt für junge Menschen wie für erfahrene Berufspraktiker gleichermaßen. Die Unfertigkeit des Menschen und gesteigerte Selbstverantwortung prägen unsere Gesellschaft und können Orientierungslosigkeit auslösen.

Hier schlage ich die Brücke zu dem Themenfeld „Mentoring“, das ich im Laufe meines Praktikums bearbeitet habe. Ich sehe Mentoring als eine weitere – für mich sinnvolle – Möglichkeit, das Wissen einzelner Spezialisten in Unternehmen an jüngere, engagierte Nachwuchskräfte weiterzugeben. Im Gegensatz zu anderen Produktionsfaktoren besitzt Wissen die Eigenschaft, sich zu vermehren, je mehr es verschwendet, d.h. vertieft, ergänzt oder in vielfältiger Form weitergegeben wird. Erst durch das Einwirken des Menschen auf bloße Information gewinnt diese ihre eigentliche Bedeutung und kann zu Wissen werden und Handlungen ermöglichen.

Hier stellte ich mir u.a. die Fragen: Wie kann ich beim Mentoring Wissen erwerben? Wann weiß ich eigentlich etwas? Wie lernen Menschen? Wie kann Wissen sichtbar und überprüfbar gemacht werden? Mit diesen und anderen Fragen beschäftigte ich mich während meines Praktikums.

Durch die zahlreichen Leistungen, die die Perspektivenwechsel GmbH anbietet, bekam ich einen Allround-Blick über gesamte Unternehmensstrukturen, Gruppen- und Einzelberatungen und die Abhängigkeiten dieser Bereiche voneinander.

Mir ist der Elitecharakter dieses Berufsfeldes bewußt und ich habe mich lange mit dieser Tatsache beschäftigt. Dennoch bin ich der Meinung, dass gerade Führungskräfte einen hohen Grad an Verantwortung haben, unter enormem Druck stehen zwischen Leistung und eben dieser Verantwortung und es immer schwieriger wird, Beruf, eigene wert- und sinnvolle Ansprüche an sich selbst und Privat- bzw. Familienleben zu vereinen.

Auch ich habe an mich diesen Anspruch, nachhaltig und unter Berücksichtigung der einzelnen Person, das zu fördern und zu sensibilisieren, was meiner Ansicht nach wichtig ist: reiche Gespräche, die Nähe schaffen und Komplexität reduzieren, um Leistung und Leistungsbereitschaft zu fördern.

## **8. Zusammenhang zwischen Praktikumserfahrungen und dem theoriebezogenen Ansatz**

Ich möchte hier den systemisch-konstruktivistischen Ansatz näher beleuchten, um diesen mit meinen Praktikumserfahrungen und der Arbeitsweise der Perspektivenwechsel GmbH in Verbindung zu bringen.

### 8.1. Der systemische Ansatz

Der Begriff des systemischen Denkens tritt in vielerlei Gestalt auf und bedeutet in verschiedenen Disziplinen und Kontexten Verschiedenes. In der Organisationsberatung, Psychotherapie sowie in Managementseminaren ist von systemischem Denken als einer Basiskompetenz die Rede.

Die Systemtheorie bildet dabei den theoretischen Hintergrund, der sich aus verschiedenen Theorien der Biologie, Mathematik, Psychologie, Soziologie und anderen Wissenschaftsdisziplinen entwickelt hat:

- Ökologie und Physik: Capra, Prigogine
- Biologie: Varela, Maturana
- Soziologie: Luhmann, Hayek
- Kybernetik: Bertalanffy, Beer, v.Förster
- Kommunikationstheorie: Bateson, Watzlawick
- Systemische Familienaufstellung: Selvini, Palazzoli

Der Begründer der Allgemeinen Systemtheorie war der Biologe Ludwig von Bertalanffy, dem es ein Anliegen war, gemeinsame Gesetzmäßigkeiten der verschiedensten Wissensgebiete herauszuarbeiten, indem er deren allgemeine Prinzipien beobachtete. Die Systemtheorie ist also eine Metatheorie, die eine Integration von unterschiedlichem Wissen ermöglicht und in den verschiedensten Bereichen anwendbar ist.

Die Systemtheorie ist ein Denkansatz, in dem es um Ganzheiten geht. Systemisches Denken ist somit eine Betrachtungsweise, die der Gefahr entgegenwirkt, sich in Einzelheiten zu verlieren.

Systemisches Denken umfaßt ein Denken in vernetzten Strukturen (vernetztes Denken), ein Denken in systemischen Zeitgestalten (dynamisches Denken), ein Denken in bewußt wahrgenommenen Modellen (modellorientiertes Denken) und die Fähigkeit zur praktischen Steuerung von Systemen (systemorientiertes Handeln).

Ein System wird als eine neue Einheit verstanden, die zwar bestimmte Elemente als Voraussetzung hat, aber nicht als bloße Summe dieser Elemente zu verstehen ist. Diese Erkenntnis wird als Übersummation bezeichnet. Durch die Beziehung der Elemente untereinander und die daraus entstehende Wechselwirkungen ergibt sich etwas Neues, das nicht ausschließlich auf die Eigenschaften der Elemente zurückführbar ist.

In Sozial- und Kulturwissenschaften kann ein Subsystem nur unter Berücksichtigung seiner Beziehungen zu anderen Subsystemen und zum Gesamtsystem verstanden werden.

Unterschiede zeigen sich zwangsläufig immer dann, wenn die Umwelt der jeweiligen Systeme stark differiert. So unterscheiden sich gesellschaftliche Gruppen verschiedener Länder durch Sprache, Umgangsformen und Sitten.

In den Wirtschaftswissenschaften manifestieren sich ebenfalls Unterschiede durch Umweltbedingungen: Unternehmen im System einer Marktwirtschaft unterscheiden sich sehr stark von Unternehmen im System einer Planwirtschaft.

Insbesondere soziale Systeme (neben unserer Umwelt), wie Unternehmen, haben Dynamik, Turbulenz und Komplexität besonders zu spüren bekommen.

### *Die Entwicklung der Systemtheorie*

Die Begriffe „Struktur“ und „Funktion“ wurden in den Anfängen der Systemtheorie als grundlegend erachtet. Strukturen sind Regelmäßigkeiten, die sich innerhalb eines Systems herausbilden und diesem eine Stabilität ermöglichen. Eine Funktion ist der Beitrag der Elemente, die zur Erhaltung des Systems beitragen. Was nicht dem System angehört, ist Umwelt. Sie ist komplexer als das System selbst, da sie es begrenzt.

Aber auch Strukturen unterliegen der Veränderung. Die Übernahme von Strukturen geschieht nie identisch im Sinne einer Dopplung, sondern durch die Notwendigkeit der Interpretation menschlicher Wahrnehmung finden immer Veränderungen bei der Übernahme statt. Strukturen stellen somit nur eine relative Stabilität dar.

Kybernetik ist die Lehre von den sich selbst steuernden und regulierenden Systemen und ist daher mit der Systemtheorie eng verbunden. Diese Theorie kann jedoch nicht zur vollständigen Erklärung menschlichen Handelns angewandt werden. Das Erklärungsmodell der Kybernetik kann jedoch menschliches Handeln komplexer erklären als die Ursache-Wirkungs-Erklärung.

Die lineare Denkweise der Ursache-Wirkungs-Erklärung kann in einfachen Zusammenhängen und im Bereich der unbelebten Materie sinnvoll sein und ist hier einfacher abzugrenzen. Im zwischenmenschlichen Bereich ist das wesentlich komplexer.

Bei der Frage nach Beweggründen von Menschen für bestimmte Verhaltensweisen ist ein einfaches „weil“ unangemessen. Es werden zwar Informationen weitergegeben, aber in welcher Weise die verarbeitet werden, hängt vom Empfänger ab. (Schulz von Thun)

Im Bereich der Kommunikation kann somit keine einzelne Ursache als Begründung herausgestellt werden, da auch vorher erhaltene Informationen zum aktuellen Verhalten beitragen (z.B. Erlerntes aus der Kindheit).

So kommt es oft zu einer sogenannten Zirkularität oder einem Teufelskreis. Ein einfaches, knappes Beispiel:

Der Mann geht in die Kneipe, weil die Frau nörgelt und die Frau nörgelt, weil der Mann in die Kneipe geht.

### *Ziele und Rechtfertigung der Systemtheorie*

Ziel eines allgemeinen kybernetischen Systems ist es, ein Gleichgewicht herzustellen. Eine völlige Stabilität ist nicht möglich, jedoch kann anhand von Rückkopplung oder Feedback ein Ausgleich annähernd hergestellt werden. In sozialen Systemen sind diese Rückkopplungsmechanismen sehr komplex. Gehen wir von zwei Personen aus, die sich in einem Teufelskreis befinden, wäre eine Ursachenzuschreibung nicht möglich, da sich nach der kybernetischen Denkweise beide Personen gegenseitig „regulieren“, sich aber jeder hilflos in ihrer Einflußnahme fühlt.

Die Kybernetik kann helfen, solche Teufelskreise und krankmachende Beziehungsmuster zu erkennen. Es geht bei diesem Vorgehen nicht um die Antwort von „Warum-Fragen“, sondern darum, herauszufinden, wie das System funktioniert und verdeckte Regeln und Muster aufzuzeigen.

Um dies für Kommunikationsstörungen nutzbar zu machen, sollte dieser Kreislauf durch Metakommunikation unterbrochen werden. Die Kommunikation über Kommunikation ermöglicht es, die unbewußten Regeln aufzudecken und veränderbar zu machen. Das Bewußtmachen der gegenseitigen Abhängigkeit und Beeinflussung des Verhaltens anderer macht sensibler für das eigene Verhalten und kann ein Gefühl der Machtlosigkeit verringern.

Es darf allerdings nicht vergessen werden, dass die menschliche Wirklichkeit immer mehr beinhaltet, als durch eine Theorie erfaßt werden kann. Dennoch hilft sie, die Komplexität der realen Situation zu reduzieren ohne wichtige Wechselwirkungen auszuklammern. Nur mit Hilfe von Reduktion von Komplexität können Verantwortungsträger innerhalb komplizierter Beziehungsgeflechte handlungsfähig bleiben.

Es müssen und können nicht immer alle Zusammenhänge eines Systems bis ins Detail berücksichtigt werden. Es bietet sich jedoch besonders dann an, den Blick zu erweitern, wenn die bisherige Handlungskompetenz brüchig wird und das derzeitige Handeln mehr Probleme bereitet als Lösungen bietet, um nach verdeckten Möglichkeiten zu schauen und mehr Handlungsspielraum zu schaffen.

Auch das menschliche Gehirn ist hochkomplex und folgt damit systemischen Gesetzmäßigkeiten.

Menschen:

- sehen die Welt aus ihrer Sicht, konstruieren ihre Welt, wie sie sie brauchen
- tun nicht immer, was von ihnen verlangt wird, haben ihren eigenen Willen
- haben eigene Ideen und Vorstellungen, die sie auch umsetzen wollen
- reagieren manchmal völlig unverständlich
- stellen Handlung und Interaktion vor die Analyse

Diese Verhaltensweisen sind keine Fehler, sondern die natürlichen und sehr erfolgreichen Muster von Menschen (von komplexen Systemen), um ihre Lebenswelt viabel (gangbar) zu gestalten.

An dieser Stelle möchte ich zum konstruktivistischen Ansatz überleiten, um dann die systemisch-konstruktivistische Arbeitsweise der Perspektivenwechsel GmbH und ihre praktische Umsetzung zu erläutern.

## 8.2 Der konstruktivistische Ansatz

### *Einflüsse und Vertreter*

Die Ursprünge des konstruktivistischen Denkens kommen aus verschiedenen Bereichen der Wissenschaften und gehen bis in die Antike zurück.

Einfluß auf die Denkweise und den konstruktivistischen Ansatz haben u.a. Demokrit (griech. Philosoph; 470-380 v.Chr.; er behauptete im 5. Jahrhundert v. Chr., dass wir nicht erkennen können, wie in Wirklichkeit ein jedes Ding beschaffen ist oder nicht beschaffen ist), Xenophanes (griech. Dichter und Philosoph; 565-470 v. Chr.; er glaubte, dass wahres Wissen der realen Welt niemals erreicht werden kann; „Schein (Meinen) haftet an allem.“), Giambattista Vico (18. Jahrh.), Immanuel Kant, Eduard Zeller, Wilhelm Dilthey, Edmund Husserl, Ludwig Wittgenstein und der Wiener Kreis, Jean Piaget, Erwin Schrödinger, Werner Heisenberg, Georg Kelly und Nelson Goodman.

Als die Begründer des Konstruktivismus gelten heute Ernst von Glasersfeld, Heinz von Förster und Paul Watzlawick.

Ernst von Glasersfeld kommt aus den Sprachwissenschaften und der Psychologie und hat sich auch biographisch bedingt mit mehreren Sprachen beschäftigt.

Er vertritt die Thesen, dass der Radikale Konstruktivismus keine Weltanschauung ist, sondern eine kohärente Denkweise, die helfen soll, mit Erfahrungen fertig zu werden. Die Struktur der Welt wird durch die Muttersprache geprägt und jede Sprache bedeutet eine andere begriffliche Welt (Sapir-Whorf-Hypothese). Die Verantwortung wird in das Individuum selbst gelegt und menschliches Wissen wird einzig und allein auf die Erlebenswelt bezogen.

Eine Folge daraus ist, dass der Radikale Konstruktivismus sich mit der Frage beschäftigt, wie Erfahrung gemacht, Wissen gewonnen, Schemata und Strukturen abstrahiert und Bedeutungen begrifflich konstruiert werden.

Aufgrund seines sprachwissenschaftlichen Hintergrundes geht Glasersfeld davon aus, dass die Wortbedeutung aufgrund subjektiver Erfahrung aufgebaut wird und dass sich somit eine Unmöglichkeit des „wirklichen“ Verstehens einer anderen Person ergibt. Die Sprache vermittelt nicht, sondern sie kann nur zur Orientierung dienen, da man durch Wörter nie das vorschreiben kann, was man sie denken machen möchte. Diese Annahme geht auf Giambattista Vico zurück (1710 n.Chr.): „Wenn die Sinne aktive Fähigkeiten sind, so folgt daraus, dass wir Farben machen, indem wir sie sehen“.

Jean Piaget (Biologe und Epistemologe) geht davon aus, dass die kognitive Fähigkeit das Instrument zur Anpassung an die Lebenswelt darstellt. Mit diesem Wissensbegriff setzt sich Piaget von der herkömmlichen Erkenntnistheorie ab und beginnt seine „genetische Epistemologie“ aufzubauen.

Heinz von Förster kommt aus der Kybernetik und der Biophysik. Mit der Kybernetik versucht er die Brücke von den Naturwissenschaften zu den Geisteswissenschaften zu schlagen. Von Förster beschäftigt sich mit dem Gehirn des Menschen und geht der Frage nach, wie es Erkenntnis erzeugen kann. Er geht davon aus, dass es keine Beobachtung ohne einen Beobachter gibt, der sie beobachtet und dass der Beobachter auf die Beobachtung wirkt (indem er sie macht) und die Beobachtung auf den Beobachter wirkt (welche Bedeutung sie hat). Sein Postulat ist: „Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung“.

Hierzu sagte auch Gerhard Roth:

„Das Gehirn kann zwar über seine Sinnesorgane durch die Umwelt erregt werden; diese Erregungen enthalten jedoch keine bedeutungshaften und verlässlichen Informationen über die Umwelt. Das Gehirn muss vielmehr Bedeutungen erzeugen und diese Bedeutungen anhand interner Kriterien prüfen. Dies sind die Bausteine der Wirklichkeit. Die Wirklichkeit, in der ich lebe, ist damit ein Konstrukt des Gehirns“.

Die Prozesse der Erkenntnis werden von Förster als „unbegrenzte rekursive Errechnungsprozesse“ aufgefaßt:

- das Nervensystem ist so organisiert – oder organisiert sich selbst so -, dass es eine stabile Wirklichkeit errechnet
- dieses Postulat bedingt Autonomie, d.h. „Selbst-Regelung“ für jeden Organismus
- der Organismus regelt seine eigene Regelung

Der dritte Hauptvertreter ist Paul Watzlawick. Seine Erkenntnisse zieht er aus seinem beruflichen Hintergrund der Psychologie und der Psychotherapie/Familientherapie. Für ihn ist Wirklichkeit das Ergebnis von Kommunikation.

Es gibt keine absolute Wirklichkeit, sondern nur subjektive, zum Teil völlig widersprüchliche Wirklichkeitsauffassungen. Er teilt Wirklichkeit ein in die Wirklichkeit 1. Ordnung und in die Wirklichkeit 2. Ordnung. Unter die Wirklichkeit 1. Ordnung fallen alle Wahrnehmungen, die durch die Sinnesorgane erfassbar sind; sie sind experimentell, wiederholbar und verifizierbar. Die Wirklichkeit 2. Ordnung ist das Resultat von Kommunikation. Hier werden den Sinneseindrücken individuell Wert und Bedeutung zugeschrieben. In der Berufspraxis Watzlawick´s hilft das Verändern der Wirklichkeit 2. Ordnung durch „Als-Ob-Annahmen“ die Lebenswelt eines Menschen erträglicher zu machen. Dabei ist eine neue Sichtweise, die ein Patient dadurch erhält, nicht wahrer oder richtiger, sie verursacht nur weniger Leid.

### *Hauptaussagen*

Ich möchte hier zunächst verschiedene Definitionen über den Radikalen Konstruktivismus bereitstellen, um dann die wesentlichen Aussagen, die Konsequenzen und die Ziele des Konstruktivismus aufzuzeigen.

„In der gegenwärtigen Erkenntnistheorie behauptet der Radikale Konstruktivismus, dass Kognition (Wahrnehmung) die Wirklichkeit nicht abbilden. Das die Sinnesempfindungen verarbeitende Gehirn repräsentiere nicht die äußere Realität, vielmehr konstruiere es sie.“ (soz. Lexikon)

„Wir konstruieren durch unsere vielfältigen Tätigkeiten (Wahrnehmen, Denken, Handeln, Kommunizieren) eine Erfahrungswirklichkeit, die wir bestenfalls auf ihre Gangbarkeit oder Lebbarkeit (viability) hin erproben können.“ ( S.J. Schmidt)

„...dass wir die Operationen, mit denen wir unsere Erlebniswelt zusammenstellen, weitgehend erschließen können, und dass uns dann die Bewußtheit des Operierens helfen kann, es anders und vielleicht besser zu machen.“ (Behauptung der konstruktivistischen Erkenntnistheorie)

„Eine Realitätskonstruktion ist dann viabel, wenn sie passt, d.h., wenn sie zum erfolgreichen Überleben einer Spezies oder eines Subjekts beiträgt“ (Ernst von Glasersfeld)

Aus diesen Definitionen ergeben sich wesentliche Hauptaussagen und Grundprinzipien des Radikalen Konstruktivismus:

1. Der konstruktivistische und damit subjektbezogene Charakter menschlicher Wahrnehmung und Erkenntnis:
  - es gibt keine Wirklichkeit ohne Beobachter; Denken und Erkennen sind nicht von demjenigen zu trennen, der denkt und erkennt
2. Die informationelle Geschlossenheit menschlicher Organismen und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation:
  - es gibt keine von uns unabhängige, objektive Umwelt; das menschliche Gehirn selbst ist es, das Umwelt und Welt erfindet
  - daraus folgt die Schließung (Anfang und Ende fallen zusammen) und die Autopoiesis (das Gehirn stellt sich selbst her)
3. Die Unmöglichkeit, die Wahrnehmung und das Erkennen steuernd von außen zu beeinflussen

Zur Verdeutlichung nehme ich nochmals die Grundprinzipien des Radikalen Konstruktivismus mit Hilfe von Piagets Theorie der kognitiven Entwicklung zur Hand:

1. Wissen wird nicht passiv aufgenommen – weder durch Sinnesorgane, noch durch Kommunikation; Wissen wird vom denkenden Subjekt aktiv aufgebaut
2. Die Funktion der Kognition ist adaptiver Art und zielt auf Passung oder Viabilität; Kognition dient der Organisation der Erfahrungswelt des Subjekts und nicht der „Erkenntnis“ einer objektiven Realität

Das Ziel des Radikalen Konstruktivismus ist es, Erklärungen, Vorhersagen, Kontrolle oder Steuerung von bestimmten Erlebnissen zu erhalten. Unser Wissen ist dann brauchbar, wenn es der Erfahrungswelt standhält und uns befähigt, Vorhersagen zu machen. Wenn es diesen Dienst nicht erweist, wird es fragwürdig oder eventuell sogar entwertet. Das geschieht ebenso mit Ideen, Theorien oder Naturgesetzen, die verworfen werden, sobald sie den erwarteten Dienst nicht mehr leisten. Wir wissen dadurch nicht, wie die Welt wirklich beschaffen ist, sondern haben nur einen gangbaren Weg gefunden.

Der Konstruktivismus erschafft oder erklärt keine Wirklichkeit, sondern enthüllt, dass es keine Welt gibt, in der es dem Subjekt gegenüberstehende Objekte gibt und dass ein Objekt immer nur Objekt eines Subjekts ist – also von einem Subjekt gemacht wurde.

Ein Mensch, der seine Welt als Konstruktion begreift, wäre in erster Linie tolerant, weil ihm bewußt wäre, dass auch andere Menschen für sich passende Konstruktionen geschaffen haben, mit denen sie sich am besten in der Welt zurechtfinden. Er würde anderen Menschen nicht Böswilligkeit oder primitives Denken zuschreiben.

Zum anderen würde sich ein solcher Mensch verantwortlich fühlen, denn die Abwälzung von Schuld auf andere ist nicht mehr möglich und er ist für seine Träume und Fehlleistungen selbst verantwortlich und kann sie auch allein wieder ändern.

Zum Dritten wäre ein solcher Mensch frei, seine Wirklichkeit anders zu gestalten, weil er zwischen mehreren Möglichkeiten wählen kann. Dabei ist keine weitere Alternative besser oder richtiger. Sie passt vielleicht gerade nur besser zu den gesetzten Zielen und zur empfundenen Situation.

Auch negative praktische Schlüsse lassen sich aus dem radikalen Konstruktivismus ableiten. Sucht ein Mensch nach dem Sinn der Welt, überzeugt sich dann, dass es einen endgültigen Sinn nicht gibt, könnte dies zum völligen Zusammenbrechen seiner Glaubensvorstellung und seiner Lebensberechtigung führen. Nicht, weil die Welt nicht lebensmöglich ist, sondern weil sie nicht seinen Forderungen entspricht, einen endgültigen und erfassbaren Sinn zu haben. Eine tragische Konsequenz wäre hier der Selbstmord. Eine zweite negative Möglichkeit wäre, den endgültigen Sinn zu suchen. Der „Sucher“ würde in die Gleichung die „Unendlichkeit“ einfügen, während es beim Selbstmörder „0“ wäre. Er hätte noch nicht an der richtigen Stelle gesucht und würde sich im Suchen verlieren.

### 8.3 Übertragung des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes auf die Arbeitsweise der Perspektivenwechsel GmbH

Die Grundlagen der Arbeitsweise der Perspektivenwechsel GmbH – wie weiter oben schon erwähnt - sind systemisch-konstruktivistische Annahmen,

- dass niemand im und außerhalb des Unternehmens eine objektive Sichtweise haben kann
- dass aus diesem Grund der Erfolg sich nur dann einstellen kann, wenn es gelingt, eine gemeinsame Sicht von der Zukunft zu entwickeln, auf die sich alle Handelnden verständigen können
- dass Menschen sich nicht gegen ihren eigenen Willen verändern lassen, dies jedoch leisten können, wenn sie den Sinn in der Veränderung erkennen und wenn dieser neue Weg für sie „gangbar“ ist
- dass Handlungen zur Vermeidung von Demotivation die zentrale Leistung des Managements ist
- dass Veränderungen unsicher machen und sie deshalb sinn- und wertvoll durchzuführen sind, dass sie von den Handelnden im Unternehmen akzeptiert, gelernt und umgesetzt werden können

Ich werde ich folgenden versuchen, diese Annahmen mit dem oben beschriebenen theoretischen Gerüst zu stützen und meine Erfahrungen und Eindrücke in der praktischen Umsetzung darzustellen.

Da der Konstruktivismus davon ausgeht, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt und dass Wirklichkeit von Menschen mit verschiedenen biographischen Hintergründen geschaffen wird und von jedem Einzelnen anders erlebt wird, gibt es auch in Unternehmen keine einheitliche Sichtweise. Will man Unternehmen oder einzelne Personen aus Unternehmen in verschiedenen Problemlagen beraten, ist also sowohl zu berücksichtigen, dass weder die Person, noch der Unternehmensberater objektiv und unvoreingenommen ist, als auch, dass weder die Sichtweise des Beraters, noch der Person die bessere oder richtige ist.

Eine annähernd gemeinsame Sicht von Zukunft kann nur dann hergestellt werden, wenn sich Vorstellungen über diese Zukunft in sprachlichen Interaktionen bewähren. Wenn Wirklichkeiten kommunizierbar werden, können Teile dieser verschiedenen Vorstellungen miteinander abgeglichen werden.

Aber die Zuschreibung von Sinn und Bedeutung einer Veränderung in einem Unternehmen geht immer von einem Individuum aus. Menschen lassen sich nicht gegen ihren Willen verändern, es sei denn, sie erkennen für sich einen Sinn darin. Generell geht der Konstruktivismus davon aus, dass eine Beeinflussung des Individuums nur möglich ist, wenn das Individuum sie zulässt. Die Perturbationsmöglichkeit (Beeinflussungsmöglichkeit) ist also nicht so groß, wie sie zunächst scheint (Mit Perturbation ist hier die Änderung eines Standpunktes gemeint, die die Verantwortung des Einzelnen vergrößert, weil er für seine Konstruktionen voll verantwortlich ist.).

„Wir alle sind lernfähig, aber unbelehrbar; wir alle lernen nicht, wenn wir lernen sollen, sondern wenn wir lernen wollen; wir ändern unser Verhalten nur dann, wenn wir uns ändern wollen und wenn Veranlassung dazu besteht; nicht die Sozialisationsagenten sozialisieren, sondern Differenzen sozialisieren (Luhmann).“

(Siebert: Ein konstruktivistisches „Reframing“ der Pädagogik?  
In: Voss (Hrsg.): Schulvisionen – Theorie und Praxis  
systemisch-konstruktivistischer Pädagogik. 1998. S. 285)

Voraussetzung des Lernens und Verstehens sind Faszination, Neugierde und Enthusiasmus. Wenn die grundlegende Bereitschaft zu lernen und sich zu verändern nicht vorhanden ist, wird es kaum einem Unternehmen gelingen, Mitarbeiter für anstehende Probleme und Aufgaben zu gewinnen. Menschen sind nicht-triviale Maschinen, bei denen der Output durch den Input und den inneren Zustand bestimmt wird und die abhängig von ihrer Vergangenheit sind. Eine Theorie des Lernen muss also den ganzen Menschen berücksichtigen (Kopf, Herz und Hand) und davon ausgehen, dass menschliches Lernen ein zirkuläres und geschlossenes Geschehen ist. Zirkularität bedeutet, dass der Output einer Operation eines Systems zum nächsten Input der nächsten Operation dieses Systems wird, d.h., das System und seine Operationen sind geschlossen.

Für die Praxis der Perspektivenwechsel GmbH heißt das, dass Wechselwirkungen statt Ursachenwirkungen berücksichtigt werden. Es geht bei der Beratung nicht nur um Einzelpersonen, sondern um Beziehungen. Es geht auch darum, nach Bewahrenswertem zu schauen und nicht alles verändern zu wollen. Es geht um Sichtweisen – den Perspektivenwechsel – und nicht um Wahrheiten. Der Klient achtet auch Inhalte, der Coach auf Prozesse.

Dabei wird die Autonomie und die Eigendynamik des Klientensystems genauso berücksichtigt, wie die Relation von System und Umwelt.

## *Eigene Erfahrungen*

Ich habe schon zu Beginn des Praktikums in den ersten Kontakten zu Herrn Schlieper-Damrich gemerkt, dass er eine sehr offene Art hat, mit Menschen zu reden. Aufgefallen ist mir seine unbedingte Aufmerksamkeit in Gesprächen, sein Interesse für meine Motivation Diplom-Erziehungswissenschaften zu studieren und bei der Perspektivenwechsel GmbH ein Praktikum zu machen. In späteren Gesprächen habe ich festgestellt, dass er sowohl mir als auch Herrn Schaible – dem anderen Praktikanten – sehr viel Zeit gegeben hat, Gedanken zu formulieren. Ich fühlte mich stets in meiner Person akzeptiert. Durch das Anerkennen meiner Sichtweisen und Vorschläge gab mir Herr Schlieper-Damrich Sicherheit und Bestätigung. Das gilt sowohl für meine Arbeitsweise, meine Arbeitsergebnisse als auch für meine Eigenarten als Person.

Da die Treffen bei Herrn Schlieper-Damrich zu Hause stattfanden, arbeiteten wir in einer entspannten Atmosphäre. Ich hatte das Gefühl, dass Herr Schlieper-Damrich viel Wert darauf legte, dass unserer Arbeitsplatz uns Raum gab.

Meiner Ansicht nach wird die praktische Umsetzung dem theoretischen Hintergrund der Perspektivenwechsel GmbH gerecht. Herr Schlieper-Damrich verhielt sich mir und anderen Menschen gegenüber stets aufgeschlossen und vorurteilsfrei. Hier wurde meiner Meinung nach nicht nach einem theoretischen Ansatz als „Aushängeschild“ gesucht, sondern er wird gelebt.

Auch in den Methoden der Perspektivenwechsel GmbH spiegeln sich ein positives Menschenbild, die Berücksichtigung von Beziehungen und die Akzeptanz und Berechtigung anderer Meinungen wider.

Die Konzeption der Perspektivenwechsel GmbH, wie sie auf der Seite [www.perspektivenwechsel.de](http://www.perspektivenwechsel.de) beschrieben wird, entspricht meiner Meinung nach voll der praktischen Umsetzung.

## **9. Bilanzierung der Praktikumserwartungen**

Ich möchte zu Anfang erwähnen, dass meine Erwartungen, die ich zu Beginn meines Praktikums an Herrn Schlieper-Damrich und an mich selbst hatte, bei weitem übertroffen worden sind.

Ich habe die Perspektivenwechsel GmbH nach ausführlichen Internet-Analysen und durch zahlreiche intensive Gespräche mit Herrn Schlieper-Damrich kennengelernt und mir ein Bild von der Arbeitsweise einer Unternehmensberatung im Bereich Führungskräfteentwicklung und Kulturentwicklung machen können. Durch den Abgleich mit meinen eigenen Interessen und der behandelten Themen in diesem Praktikum, hatte ich die Möglichkeit, mich mit meinen Interessengebieten näher zu befassen. Ich habe sowohl Einblicke in die Konzeption von Beratungen und Coaching-Sitzungen bekommen, als auch selbst meine Erfahrungen in Moderation auf dem Workshop der Bundeswehr Universität in Hamburg auszubauen können. Ich habe das Themenfeld „Mentoring“ eigenständig erarbeitet. Die Ergebnisse meiner Arbeit sind auf der Seite [www.professional-mentoring.de](http://www.professional-mentoring.de) einsehbar.

Durch lange und zahlreiche Gespräche mit Herrn Schlieper-Damrich, in denen er mir sowohl seine Erfahrungen schilderte, als auch von dem Reiz erzählte, der für ihn diese Arbeit ausmacht, habe ich einen Eindruck von beruflichem Alltag in dieser Branche bekommen. In diesem Fall gleicht kein Tag dem anderen und jedes Treffen hatte für mich eine besondere Bedeutung.

Ich hatte zu Beginn des Praktikums von Herrn Schlieper-Damrich einen sehr „reichen“ Eindruck. Er schien mir reich an Ideen und Erfahrung, forderte und förderte mich gleichermaßen. Ich möchte meinen Eindruck hier ergänzen um absolute Präsenz in Gesprächen, ein positives Menschenbild, Akzeptanz von anderen Gewohnheiten, Neugier, Interesse und die Fähigkeit, Menschen dazu zu befähigen, sich selbst zu hinterfragen durch Stellen der „richtigen“ Fragen.

Ich habe viel über Strukturen in Unternehmen anhand von praktischen Beispielen gelernt, Verknüpfungen von verschiedenen Bereichen herstellen können, die mir im Laufe meines Studiums begegnet sind.

Meine Erwartungen haben sich also nicht nur bezüglich meines Studiums und meines Berufswunsches erfüllt, sondern ich habe einen besonderen Menschen kennengelernt.

Auch in Zukunft bin ich an einer Zusammenarbeit mit der Perspektivenwechsel GmbH interessiert.

Ich habe durch die zahlreichen Recherchen im Internet im Laufe meines Praktikums mehrere interessante Websites von Beratungsanbietern im Internet kennengelernt und werde mich darum bemühen, weitere Kontakte zu knüpfen. Obwohl (und gerade weil) meine Erfahrungen durchweg positiv waren, möchte ich andere Unternehmen und Arbeitsweisen kennenlernen.

Ich kann mir durchaus eine spätere Tätigkeit in der Beratung oder Coaching von Führungskräften und Teams vorstellen.

Allerdings tendiere ich momentan eher zu Einzelberatungen in kleinen Unternehmen, da ich gern personenbezogen arbeite. Eine anonyme, unüberschaubare Tätigkeit würde meinem Typus nicht entsprechen.

Zusammenfassend möchte ich sagen, dass sich mein Berufswunsch durch die Praktikumserfahrungen in der Perspektivenwechsel GmbH gefestigt haben. Mein Wunsch, Menschen auf einem Stück ihres Lebensweges in Projekten und Prozessen, mit Phantasien und Ideen zu begleiten und zu versuchen, in einer schwierigen Zeit passende Wege zu finden. In diesem Wunsch spielen sicherlich eigene Erfahrungen, Schwierigkeiten, Lebenslagen und Gespräche eine Rolle. Die Gefahr besteht, dass man dabei den Blick für das Wesentliche verliert und sich in Inhalten statt Prozessen verstrickt. Dessen bin ich mir bewußt. Dennoch tendiere ich eher zu einer Entscheidung von Herzen.

Ich werde versuchen, mir in Zukunft dennoch den Blick für andere Felder und Themenbereiche nicht zu verschließen. Im Laufe meines Studiums bin ich immer wieder auf neue, interessante Themen gestoßen – wer weiß, was noch kommt...

„Gehen Sie nicht davon aus, dass sie alles wissen. Achten Sie auf die Natur und verweilen Sie im Unendlichen. Reisen Sie aufgeschlossen auf unmarkierten Wegen. Seien Sie all das, was Sie sind, aber machen Sie kein Aufhebens darum. Seien Sie zufrieden, bleiben Sie leer und lernen Sie, sich den Geist des Anfängers zu bewahren.“

(Mentoring – das Tao vom Lehren und Lernen; Al Huang/Lynch; 1999)

## Literatur

[www.perspektivenwechsel.de](http://www.perspektivenwechsel.de)

Watzlawick, P., Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, Beiträge zum Konstruktivismus, München, 1985

Watzlawick, P., Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn, Wien, 1995

Watzlawick, P., Weakland, J.H., Fisch, R., Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern, 2001

[www.systemische-beratung.de](http://www.systemische-beratung.de)

Knape, H., Zur Psychologie des Vertrauens, Münster, 1963

Looss, W., Unter vier Augen, Landsberg/Lech, 1997

Schweer, M., Thies, B., Vertrauen – die unterschätzte Kraft, Zürich und Düsseldorf, 1999

Flick, U., Vertrauen, Verwalten, Einweisen, Wiesbaden, 1989