



Weg mit dem Rezept- und Psycho-Zauber aus den Chefetagen

Kurt August Hermann Steffenhagen, Jurist, M&A Coach und Autor

ManagementRadio:

„Die Psychologie ist wie eine wehrlose Hure, missbraucht von „Management-Experten“.“ Kritische Worte, die Sie da auch in Richtung Organisationspsychologie abfeuern. Warum diese Empörung? Warum gar diese Wut?

Kurt Steffenhagen:

Zur „wehrlosen Hure“ Psychologie:

Beispielsweise die Kategorisierung von Persönlichkeitstypen (Reiss-Profil, Struktogramm, neurobiologische „Erkenntnisse“, etc.) ist ursprünglich ein Werkzeug der klassischen Therapie und selbst da nicht mehr das Gelbe vom Ei (siehe die weitaus erfolgreicheren Methoden der systemischen Intervention, Familienaufstellung, etc.). Die „Experten“ nutzen die naive Wissenschaftsgläubigkeit ihres Klientels, um die eigentlich wertvolle Psychologie auf niederem Niveau, d.h. abgesehen und des seriös-wissenschaftlichen Hintergrunds entkleidet zu „verbrauten“. Daher der Ausdruck „Hure“.

„Wehrlos“ deshalb, weil der Panzer des „Main Streams“ gedankenlos darüber hinwegrollt und auch die „Experten“ im Wissen (ich habe Zweifel an deren Legitimation) sich den Teufel über die Fragwürdigkeit ihrer Methoden scheren, zumindest aber die relative Unsicherheit der Methoden verschweigen und wie „Gurus“ Dogmen verkünden. Sie sind Kombattanten der Vergewaltigung der Psychologie oder der Wissenschaft insgesamt und Oberflächlichkeit. Beispiel: Es gibt einen sehr erfolgreichen Speaker, „Professor“, der Titel bedeutet in den Augen der Naiven natürlich etwas und auch die Verlage sind beeindruckt..., der Dinge verbreitet, die durchaus infrage zu stellen sind, abgesehen von seiner wissenschaftlichen Position (Die ZEIT hat darüber geschrieben)

Zudem könnte man bedenken, dass die Thematik Motivation z.B. nicht ausschließlich ein Problem der Menschen ist, das mit psychologischen Instrumenten zu lösen wäre. Das System der Hierarchie, das tayloristische Denken ist ein wesentliches Hindernis zur Entfaltung menschlichen Potentials. Da können Sie psychologisch alles tun, es scheitert an der Wand des Systems, das im tayloristischen Sinne Menschen klein hält. Der häufig geäußerte Ausspruch nach dem Seminar: „Alles sehr gut, aber kommen Sie mal in meinem Unternehmensalltag“ ist die Regel und bestätigt dies.... und der Mann hat Recht.

Zur Empörung und Wut:

Beispiel: Es ist längst bekannt, dass Assessmentcenter fragwürdige Ergebnisse liefern. Ähnlich der Treffsicherheit eines Schiessbudengewehrs. Trotzdem ist dieser Unsinn noch weit verbreitet.



Weiteres Beispiel: „Sender-Empfänger-Modell“, dieses mechanistische Trivialmodell zur Abbildung von Kommunikation haben zwei Mitarbeiter einer Telefongesellschaft(!) vor 70 Jahren erfunden (Shannon und Weaver), es gilt immer noch. Weitere Versuche, Kommunikation in einzelne Aspekte zu zerlegen und daraus für weitere Gespräche zu lernen, sind oft gescheitert. Kommunikation ist eben komplex. Da mutet es geradezu lächerlich an, dass ein Stimmtraining den Erfolg im Geschäft beeinflussen soll. Ich will das nicht ausschließen. Allerdings ist die Grundlage des Gedankens, das kausale Denken, das „Tue dies und das wird geschehen“ irrwitzig wie die Anleitung zum Flirt oder zur Liebe. Überdies zeigt jeder Tag, dass die Frage erfolgreicher Kommunikation nicht auf der Basis der Simpel-Ebene wie man Eier kocht, lösbar ist.

Das Einzige, was hilft wäre die Achtsamkeit gegenüber sich selbst und seinem Gesprächspartner und das dadurch mögliche Anpassen an den Fluss des Gesprächs mit dem Ziel, etwas gemeinsames zu erreichen - das ist ja der Sinn von Kommunikation. Es wäre eine Möglichkeit, die ihre Daseinsberechtigung hat und das zu erreichen ist manchmal möglich, wie das „Whole-in-One“ beim Golf. Wer danach allerdings behauptet, er könne Golf spielen, ist eine Witzfigur. Weiteres Beispiel: Maslow ist in seiner Zeit treffend gewesen, heute gehört er bei allem Respekt ins Antiquariat der Bibliothek. Er bezieht sich auf andere Zeiten, die heute nicht mehr so sind. Er wird aber noch gern propagiert.

Ich finde, da kann man sich ob dieser Ignoranz schon empören.

ManagementRadio:

Sie rufen das Ende der ZielÄra aus: MbO sei tot. Was ist der Hintergrund?

Kurt Steffenhagen:

Das Ende von MbO ist schon vor 25 Jahren bereits eingetreten, nur steigt niemand von dem toten Pferd.

MbO beruht darauf, dass man in der Lage ist, die Zukunft selber zu gestalten und dafür Verantwortung zu übernehmen. Das macht nur Sinn, wenn die Zukunft jedenfalls einigermaßen zu berechnen ist. Nur, wie sieht denn die Zukunft aus? Kennen wir heute noch die Einflussfaktoren, die das Morgen bestimmen und haben wir einen Einfluss darauf? Vor 50 Jahren in den hohen Zeiten des MbO mag das alles absehbar gewesen sein, weil man in einem überschaubaren Rahmen handelte. Heute ist sie wie die Erfahrung lehrt, nicht mehr so überschaubar. Insofern ist MbO sehr schnell Makulatur und eher eine Knute als ein Instrument der Gestaltung. Mit MbO kann man zielgenau Eierkochen, aber nicht Führen.

Der „Fehler“ des MbO offenbart sich heute, darin, dass es starr ist und nur funktioniert, wenn die Rahmenbedingungen stabil sind. Solange zum Beispiel kein Sturm ist, können Sie auch mit einem Paddelboot über die Nordsee schippern. Den Vergleich muss ich nicht weiter ausführen. Die Schönwetterkapitäne der Wirtschaft und Politik mit ihrem Kompass aus MbO fühlen sich ja sowieso nicht angesprochen und die SAR hat alle Hände voll zu tun... Ziele sind obendrein meist über längere und damit heute unüberschaubare Zeit festgelegt und ohne Berücksichtigung der Komplexität des Wirtschaftslebens, des Marktes.



ManagementRadio:

Wenn Ziele nicht mehr länger Menschen motivieren, was dann ...?

Kurt Steffenhagen:

Es mag sein, dass Ziele Menschen motivieren. Ich bezweifle allerdings, dass die gängige Zielpraxis den Manager motiviert. Die Zielvereinbarungsgespräche entlassen die Manager regelmäßig mit langen Gesichtern, weil die Konzernzentrale ihnen in die Suppe spuckt. Das treffendere Wort wäre nicht „Motivation“ durch Ziele, zutreffend wäre eher „Verführung“, Verführung dazu, etwas zur Zielerreichung zu tun, was möglicherweise außerhalb des Rahmens von Ethik und auch gesundem Menschenverstand ist. (siehe VW, Deutsche Bank und Konsorten). Das ist pervers und gesellschaftsschädlich und brachte z.B. VW/Deutsche Bank an den Rand des Ruins.

ManagementRadio:

Wie gehen Führungskräfte mit Ihren Thesen um?

Kurt Steffenhagen:

Wenn Sie mit Führungskräften reden, ernten sie ein ohnmächtiges Lächeln über die Praxis des Umgangs mit Zielen und das Bestehen der „heiligen Ordnung“, der wörtlichen Übersetzung des Begriffes „Hierarchie“ und das nicht nur seit heute. Insofern stoße ich da auf breite Zustimmung. Nur ist es so, als würde ich von einer hübschen Frau sprechen, die alle begehren... wenn's darauf ankommt ist der Preis zu hoch. Der Preis wäre Umdenken, Machtverlust und Transparenz und das ist zu viel... also bleiben wir brav aber unzufrieden bei Mutti... ironisch gesagt.

ManagementRadio:

Wie wollen wir denn zukünftig gemeinsam leben und arbeiten?

Kurt Steffenhagen:

Ich bin kein Zukunftsforscher. Das „Wir“ allerdings stelle ich angesichts der krassen Unterschiedlichkeit der Kulturen, der Verteilung von Macht, Einfluss und Kapital in Frage. Im ökonomischen und menschlichen Mikrobereich mag man etwas tun können.

Dieses „Tun“ könnte allgemein und übergreifend darin liegen, zu vergessen, was gestern galt und wieder anzufangen, zu schauen, was ist und wie wir Wege finden, damit umzugehen. Die allgegenwärtigen Priester der Zukunft sind Pharisäer. Der Chefredakteur des Handelsblattes hat auf die Frage, wie man Europa retten kann, großartig geantwortet: „Es ist nicht zu retten, wir müssen es neu erfinden.“

ManagementRadio:

Wozu raten Sie Führungskräften, um mit der Situation wirkungsvoll umzugehen?



Kurt Steffenhagen:

Zum Begriffes des Beratens: Beratung hat im modernen Sinne nichts mehr mit jemandem etwas raten zu tun. Das würde voraussetzen, dass jemand etwas besser weiß. Das trifft vielleicht auf den Besuch beim Arzt zu, der einem rät, Pillen gegen erhöhte Cholesterinwerte zu nehmen, selbst dieser „Rat“ ist inzwischen in Frage gestellt. Das ist „Raten“ im ursprünglichen Sinne.

Klassische Beratung hat sicher seinen Platz bei der Implementation von „Maßnahmen zur Prävention von Feuer in Großtankstellen“.

In der Gestaltung des Arbeitslebens hat dies keinen Platz mehr oder man nimmt den Begriff des „Ratens“ in dem obigen anderen Sinne wörtlich. Nachvollziehbar wäre diese Ironie.

In einer komplexen Arbeitswelt sind Rezepte obsolet. Der Effekt von Rezepten ist die Vermeidung von eigenem Denken. „Störung“ wäre ein besserer Begriff anstelle „Beratung“ und eine nützliche Strategie.

Zudem lassen Rezepte einen wesentlichen Aspekt außer Acht: Sie gelten nur unter gewissen und stabilen Voraussetzungen, sonst sind sie Makulatur. Das ist eigentlich Erstsemesterwissen.

Es gibt keine Rezepte zu Führung und Kommunikation. Es gibt aber die Möglichkeit zur fruchtbaren Störung für diejenigen, die sich wecken lassen wollen Denken können die Manger, das braucht man denen nicht beizubringen....

Nur, was sie denken, wäre bedenkenswert.

Wer will schon auf die Vergangenheit und Rezepte hören, wenn er die Zukunft selber gestalten kann. Einige erfolgreiche Unternehmer sind da auf der Spur. Mit dem Rezept der „Best-Practice-Seuche“ wären sie wohl auf alten Gleisen geblieben.

*Und so finden wir bei vielen Zeitgenossen die Frage:
„Denken die im Management schon oder überleben die nur noch?“*