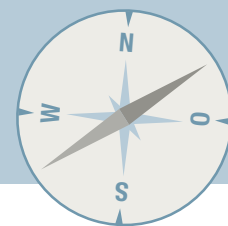


Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



Moralisches Missverständnis: Plausibel, praktisch, gut

■ Managementmethoden sind wahnsinnig plausibel. Wenn sie auch noch neu und leicht verständlich sind – umso besser. Dabei sind die Methoden vor allem eins: Moden. Das ist völlig in Ordnung, Moden fördern neue Sichtweisen, hinterfragen Gewohnheiten, fördern neue Geschäftsmodelle und beleben die Tristesse des Managementalltags. Jedoch sind Moden oft ein Ärgernis, wenn sie sinnlos Energien binden, einander in kurzer Folge ablösen und doch jedesmal als seligmachende Heilsbotschaft verkauft werden.

Das galt in den letzten Jahrzehnten für viele Managementmoden, Balanced Scorecard etwa, Business Re-Engineering oder das Shareholder-Value-Denken. Einen besonderen Siegeszug hat das Neurolinguistische Programmieren, kurz NLP, vollzogen. Dahinter steckt die Idee, dass der Mensch anhand von Reiz-Reaktions-Ketten funktioniert und diese neu gestaltet werden können. Durch Analyse des eigenen Verhaltens und spezielle Kommunikationstechniken sollen neue Reaktionen programmiert werden.

Von der wissenschaftlichen Psychologie wird NLP nicht anerkannt. Ihr Theoriegebäude gilt als unwissenschaftlich, eine Analyse von 315 Studien aus 35 Jahren empirischer Forschung widerlegt eindeutig die Wirksamkeit ihrer Werkzeuge. Trotzdem hat die Mode immer noch viele Anhänger. Es gehört zu den Geheimnissen der Managementmethoden, warum sie so oft Einsichten aus der Psychologie übernehmen, wenn

diese sich längst als falsch oder unbrauchbar erwiesen haben. Aber warum ist das überhaupt ein ethisches Problem?

Fragwürdig ist schon allein die Guru-Attitüde, mit der viele Managementmethoden ihre Erkenntnisse verbreiten: „Ich weiß, was für dich richtig ist. Mache es so, wie ich dir sage, und du hast Erfolg.“ Solche Ansätze sind verhaltensorientiert, letztlich also nichts anderes als Dressur, die Verhalten per Anweisung ändern will. Wir brauchen aber vielmehr handlungsorientierte Ansätze, die den Basic Beliefs, den Motiven eines Menschen auf den Grund gehen und durch *eigenen* Erkenntnisfortschritt Verhalten verändern. Das ist auch eine Frage der Verantwortung. Konkrete Vorschriften für konkrete Situationen – solche Ansätze delegieren die Verantwortung des Managers an die Einhaltung der Norm. Ethisch geboten sind aber eher generelle Imperative, die als Richtschnur für eigenes Handeln dienen, aber die Verantwortung von der Führungskraft selbst einfordern.

Problematisch ist auch das Menschenbild, das hinter vielen Methoden steht. Oft entstammen sie der Psychiatrie, ihre Verfahren sind für kranke Menschen entwickelt worden. Diese Methoden dann auf gesunde Menschen zu übertragen, zeugt von einer unredlichen, ja verwerflichen Grundhaltung. Mitarbeiter sind nicht psychisch krank und sollten auch nicht so behandelt werden. Für psychisch kranke Mitarbeiter wäre ein Manager ohnehin der falsche Therapeut.

Ein weiteres ethisches Problem an Managementmodellen und -werkzeugen betrifft ihre vordergründige Plausibilität, die ihre inhaltlichen Mängel überdeckt. So steht heute noch in jedem Fachbuch über Motivation die Maslowsche Bedürfnispyramide. Darin sind die Motive in fünf aufeinander aufbauenden Stufen erfasst. Erst wenn eine Stufe erreicht ist, befriedigen wir unsere Bedürfnisse auf der nächsthöheren Stufe. Das ist blanker Unsinn: Wenn mich meine Freundin verlässt (Stufe drei: soziale Bedürfnisse), kompensiere ich das vielleicht, indem ich mir eine tolle Uhr kaufe (Stufe vier: Luxusbedürfnisse) – laut Modell unmöglich. Maslow selbst hat schon 1980 gesagt, dass die Pyramide wohl falsch sei. So plausibel sie auch ist.

Was kann der redliche Manager also tun? Die Antwort lautet: selber denken. Wir müssen aufhören, allgemeingültige Heilsbotschaften zu predigen, und wieder anfangen, subjektive Erkenntnisse und Gewissheiten gegeneinander zu stellen, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Dabei sollten wir wie ein Philosoph vorgehen. Der würde angesichts modischer Managementmethoden immer nur zwei Fragen stellen: „Warum ist das so?“ und: „Woher weißt du das?“. Damit kommt man ethisch schon gut über die Runden.

Ulf D. Posé ■
Präsident des Ethikverbandes der
Deutschen Wirtschaft e.V.,
pose@ethikverband.de