## Therapeutisierung betrieblichen Führens

# Kritik eines Jargons in der Führungskräfteschulung – dargestellt anhand einer selektiven Auswertung der Fachzeitschrift Manager Seminare

Der Beitrag betrachtet im Rahmen der betrieblichen Führung die Gruppe "Führungskräfte", da ihr zukünftiges Führungshandeln nicht ohne Einfluss auf den Betrieb als "Ganzes" bleibt. Permanente Veränderungen bedingen auch einen Wandel der (Führungs-)Rolle, so dass zusätzliche Anforderungen in den Blickpunkt rücken. Um den betrieblichen Herausforderungen gewappnet zu sein, wird ein Instrument der Führungskräfteentwicklung – die Führungskräfteschulung – herausgestellt. Führungskräfteschulungen, die im Grunde genommen Bildungsmaßnahmen sind, werden häufig therapeutisch verkauft, ohne das zwischen den Beteiligten Klarheit darüber besteht. Vor diesem Hintergrund sollen Beiträge der Zeitschrift Manager Seminare analysiert werden, um die Kritik eines Jargons in der Führungskräfteschulung zu belegen.

#### 1. Vorbemerkungen

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der "Therapeutisierung betrieblichen Führens" und mit der damit verbundenen Kritik an der Führungskräfteschulung, so dass die folgenden Hypothesen leitend sind:

- 1. Die Zeitschrift Manager Seminare vermittelt den Eindruck, dass betriebliche Bildungsmaßnahmen im Rahmen der regulativen Weiterbildung den Führungskräften lediglich Legitimationen für künftiges Führungshandeln "therapeutisch" verpackt vermitteln.
- 2. Betriebe, die "weiche" Therapieformen in der Führungskräfteschulung einsetzen, verfolgen lediglich das Ziel, sich kurzfristig monetäre Vorteile zu sichern, wobei der Nachweis der Nachhaltigkeit nicht erbracht wird.
- 3. Vorläufige Ergebnisse der Auswertung scheinen zu bestätigen, dass ein Stück weit ein Jargon gepflegt wird, der keine Hinweise dafür gibt, dass der Leser dieser Fachzeitschrift das Wissen über sein Können erhöhen kann beziehungsweise Aufklärung darüber erfährt, was in "Führungskräfteschulungen" als therapeutische Intervention angekündigt wird und demgegenüber faktisch geschieht.

#### 2. Betriebliche Führung und zukünftiges Führungshandeln – eine Annäherung

#### 2.1 Führungskräfte im Personalführungsprozess

Betriebe spielen in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen eine bedeutsame Rolle für die Produktion und Verwertung von Sachgütern und Dienstleistungen. Der dispositive Faktor (Gutenberg) wird im Kern durch die leitende Tätigkeit (z. B. planen, organisieren, entscheiden, koordinieren, kommunizieren, kontrollieren) charakterisiert, so dass die Führungskräfte und ihr individuelles Führungshandeln zukünftig besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Führungskräfte als besondere Mitarbeitergruppe haben den Auftrag, zu bewirken, dass Menschen ihnen folgen. In diesem Kontext stellt "Führung" eine Form sozialer Beziehungen dar, die sich in der Führungsbeziehung in der Vertikalität zwischen dem Führer und Geführten ausdrückt, wobei in dieser "oben und unten" dauerhaft definiert ist (vgl. Manager Seminare H. 79, 2004, S. 31).

Im Personalführungsprozess tragen Führungskräfte in Vorgesetztenfunktionen wesentliche Anteile für die operative und strategische Zielerfüllung der Betriebe bei. Ganz allgemein versteht man unter Führungskräfte alle die Aufgabenträger, die aufgrund ihrer formalen Stellung Einfluss auf das Unternehmen schlechthin nehmen können (weite Fassung). In einem engeren Sinne versteht man unter Führungskräften Vorgesetzte mit der "Aufgabe, Kompetenz und Verantwortlichkeit, gegenüber ihren in Linie unterstellten Mitarbeitern verbindliche Veranlassungen, insbesondere Anordnungen, zu treffen, denen diese zu folgen verpflichtet sind" (Richter 1999, S. 5 f.). Führung soll als zielbezogene Einflussnahme die Geführten dazu bewegen, bestimmte Ziele, die sich in der Regel aus den Zielen des Betriebes ableiten, zu erreichen. Die Wege der Einflussnahme sind recht unterschiedlich, jedoch haben sich zwei Arten ausdifferenziert. So kann man einerseits Führung durch Strukturen und andererseits Führung durch Personen thematisieren, wobei die weiteren Ausführungen sich lediglich auf die Führung durch Personen beziehen (vgl. Rostenstiel/Regnet/Domsch 1995, S. 4 f.).

#### 2.2 Führungshandeln in der Zukunft

Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich immer schneller wandeln, wie einschlägige Prognosen verdeutlichen, so dass sich alle Beschäftigten – auch die Führungskräfte, neuen Anforderungen stellen und das lebenslange Lernen nicht nur postuliert, sondern aufgrund der Notwendigkeiten gelebte Realität werden kann. So ergeben sich resümierend folgende zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte: (1) Flexibilität, Aufgeschlossenheit und Sensibilität dem beruflichen Wissen, der lernenden Organisation, und zunehmend auch der interkulturellen Orientierung vieler Betriebe gegenüber, aufgrund der ansteigenden Internationalität der Geschäftsbeziehungen; (2) Neue Prozesstechnologien erfordern eine enge Zusammenarbeit im Team, so dass Teamarbeit und Projektmanagement in vielen Betrieben umgesetzt werden; (3) Motivation der Mitarbeiter, aber auch Selbstmanagement werden wichtiger; (4) Kreativität und Innovation

168 REPORT (28) 1/2005

wird zur Führungsaufgabe; (5) Konfliktmanagement und damit einhergehende kommunikative Kompetenzen werden für die "Ent-Störung" benötigt, damit ein reibungsloser Betriebsablauf gewährleistet ist; (6) Systemisches und ganzheitliches Denken ist für ein flexibles Reagieren unerlässlich (vgl. Rosenstiel/Regnet/Domsch 1995, S. 48–50).

#### 3. Erwerb von Führungskompetenz: Bildungsmaßnahme oder Therapie?

Es zeigt sich, dass die Führungskräfte von morgen für ihre anspruchsvollen Aufgaben vorbereitet werden müssen, damit die Betriebsbereitschaft erhalten und das notwendige Handwerkszeug erworben wird. Als ein Instrument der Führungskräfteentwicklung bietet sich die Führungskräfteschulung an, damit das Führungshandeln reflexiv bearbeitet werden kann.

#### 3.1 Führungskräfteschulungen – Skizzierung des Nachfrageverhaltens

Führungskräfteschulungen erfreuen sich insbesondere in Großbetrieben großer Beliebtheit, wobei alle Managementebenen gleichermaßen angesprochen werden. An einer Befragung des Wuppertaler Kreises e.V. zu "Trends in der Weiterbildung von Führungskräften" haben 36 Mitgliedsinstitute teilgenommen. Die Mitglieder erzielten den überwiegenden Teil ihres Umsatzes von 1,5 Mrd. DM mit offenen Seminaren für Fach- und Führungskräfte (44,1 %), aber auch mit firmeninternen Seminaren (16,8 %). Die restlichen Umsatzanteile beziehen sich auf Beratung und Prozessbegleitung etc. (5,5 %), Lehrgänge (26,9 %) und Sonstiges (z. B. Forschung) mit 6,7 %. Lediglich bei den Lehrgängen wird ein Umsatzrückgang erwartet, da die überwiegend aus Mitteln der Arbeitsmarktförderung finanzierten Maßnahmen kontinuierlich abnehmen. Für Betriebe sind insbesondere offene Seminare und firmeninterne Seminare von Bedeutung, da durch entsprechende Angebote das fehlende oder zu aktualisierende Führungswissen eingekauft und die Führungskompetenz verbessert werden kann. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass zukünftig die "weichen" Themen, wie z. B. die Sozialkompetenz und Veränderungskompetenz nachgefragt werden, während die Bedeutung der Fachkompetenz eher gleich bleiben wird. Des Weiteren wird ein stärkeres Wachstum bei den Kompetenzen konstatiert, die Betriebe zwecks Durchführung von Veränderungsprozessen benötigen, nämlich in den Methoden des Change Managements und der Organisationsentwicklung (vgl. Wuppertaler Kreis e.V. 2001, S. 2 + 6).

Es wird deutlich, dass sich das angebotene Themenspektrum mit den antizipierten Erwartungen, das Führungshandeln unter zunehmend mit Ungewissheit einhergehenden Veränderungen ausmacht, mit Einschränkungen widerspiegelt. Die Nachfrage der Betriebe ist weiterhin ungebrochen, weil auch die Aufwendungen für Bildungsmaßnahmen weiterhin ansteigen, auch wenn die Maßnahmedauer zunehmend kürzer wird.

#### 3.2 Regulative Weiterbildung und Therapie

Führungskräfte müssen den "ganzen" Betrieb bei ihren Entscheidungen berücksichtigen, so dass die so genannte regulative Weiterbildung in den Blickpunkt rückt. Charakteristisch ist, das die innerorganisatorische regulative Weiterbildung – in der Lesart von Bernd Dewe, Edgar Sauter und Enno Schmitz – auf ein Wissen zurückgreift, das für den Betrieb nicht typisch ist. In den Betrieben wird in der Regel (i.d.R.) auf technischnaturwissenschaftliches und kaufmännisch-betriebswirtschaftliches Wissen zurückgegriffen, jedoch werden auch in der Führungskräfteschulung andere Wissensbestände (z. B. ein psychologisches, juristisches, strukturbezogenes sozialwissenschaftliches Wissen) zunehmend bedeutsam. Dieses zunehmend für die betriebliche Kooperation wichtige "neue Wissen" hat im Gegensatz zum beruflich-fachlichen Wissen nur einen mittelbaren Bezug zu den messbaren Arbeitsleistungen der Führungskräfte.

Mit ein Grund dafür ist, das derartige Lehrpläne keine technischen Handlungsregeln vorgeben, sondern stattdessen allgemeine Orientierungen bzw. alternative Deutungsmuster und Betrachtungsweisen favorisieren. Die Führungskräfte sollen Kriterien an die Hand bekommen, mit denen sie selber ihre tatsächliche Arbeit überdenken und reflektieren können. In der regulativen Weiterbildung geht es folglich um ein "Reflexionswissen", das für die Effizienz des Betriebes unverzichtbar ist, denn es steckt den Rahmen ab, innerhalb dessen die Verständigung über betriebliche Ziele und Interessen kanalisiert wird. Nach diesen Betrachtungsweisen sollen betriebliche Entscheidungsprozesse und Arbeitsabläufe bewertet werden. Ziel einer so angelegten Weiterbildung in Betrieben ist es, gemeinsame Deutungen von betrieblichen Sachverhalten hervorzubringen, die keine "Privatmeinungen" mehr darstellen und somit das künftige gemeinsame Arbeitshandeln fördern (vgl. Dewe 1995, S. 50 ff.). Gerade die "weichen" Themen, die in Führungskräfteschulungen verhandelt werden (z. B. Umgang mit Konflikten, Kommunikationstraining, Potential- und Mitarbeitergespräche, Training zum Führungsverhalten und anderes mehr u.a.m.), erfordern i.d.R. ein sozialwissenschaftliches Wissen, um über den Erwerb von Führungskompetenz das Miteinander im Betrieb langfristig zu gewährleisten.

In der betrieblichen Weiterbildung – insbesondere in der Führungskräfteschulung – wird überwiegend auf Begrifflichkeiten, Metaphern und Sprachfiguren aus der Therapie zurückgegriffen. Der Begriff Therapie wird nicht einheitlich verwendet, jedoch umschreibt der Terminus "Interventionen zur Behandlung von somatischen bzw. psychischen und psychosomatischen Störungen, ihrer Ursachen und Symptome mit dem Ziel, die Wiederherstellung von Gesundheit und Wohlergehen" (zu fördern d. V.) (Fröhlich 1993, S. 400). Das Angebot therapeutischer Schulen und Richtungen ist bekanntlich vielfältig, so dass jede Form der Psychotherapie ihre eigenen Kategorien und ihr eigenes Vokabular verwendet. Die bisherige Analyse der Zeitschrift Manager Seminare zeigt, dass nicht immer ersichtlich ist, mit welchen Methoden gearbeitet wird und inwieweit sich die verschiedenen Richtungen unterscheiden. Gemeinsam ist jedoch allen Therapieformen, dass sie aus dem breiten Spektrum des menschlichen Daseins

170 REPORT (28) 1/2005

einen Aspekt fokussieren und mit diesem arbeiten. Im Kern können die Therapieformen dahingehend unterschieden werden, "ob sie mit dem Geist des Menschen (Kognition) oder dem Körper arbeiten, und ob sie Verhaltensregeln angeben oder nicht (direktiv vs. non-direktiv)" (manager Seminare, H. 18, Januar 1995, S. 17). Aus dieser Sichtweise lassen sich in Gegenüberstellung zum klassischen Handlungsmodell der Psychoanalyse vergleichbare Ergebnisse auch auf vielen anderen Wegen herstellen.

### 4. Exemplarische Auswertung der Zeitschrift Manager Seminare

Die Zeitschrift Manager Seminare spricht schwerpunktmäßig die Zielgruppen Trainer, Berater und Weiterbildungsverantwortliche an. Nach einer ersten orientierenden Durchsicht lassen sich für einen Jahrgang Themen wie Coaching, Konfliktmanagement, Mobbing, Systemische Therapie – um nur einige wichtige Schlagworte zu erwähnen – identifizieren. Alleine der Blick auf mehrere Jahrgänge zeigt, dass der therapeutische Jargon gegenüber Sachthemen überwiegt.

Im weiteren Verlauf meiner Ausführungen wird zunächst einmal auf einen Untersuchungsjahrgang eingegangen, um die Vermutung des therapeutischen Jargons zu überprüfen. Die Beiträge werden einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen, um therapeutische Argumentationsfiguren aufzudecken. Es zeigt sich, dass hier eine Gratwanderung stattfindet, wenn Therapieformen in den Betrieben – hier insbesondere mit Bezug zur Kommunikation, Wahrnehmung und Konfliktvermeidung – eingesetzt werden. Aber nicht alles, was eine Veränderung psychischer Zustände hervorruft, kann sinnvollerweise als "Therapie" verstanden werden. Therapien haben im Kontext der Psychotherapien ihr charakteristisches Themenfeld in der "Identität". Mit Hilfe dieser Therapien wird der Versuch unternommen, die mit dem Identitätsaufbau internalisierten Geltungssysteme neu zu ordnen. Leitendes Prinzip ist es, die biographisch prägenden Ereignisse, insbesondere das Triebschicksal des Patienten während des therapeutischen Gesprächs deutend und rekonstruktiv in Erinnerung zu rufen (vgl. Schmitz 1983, S. 69). Die Interventionsmöglichkeiten innerhalb eines therapeutischen Settings bestehen darin, "innerpsychische Orientierungsdilemmata und Wahrnehmungsverzerrungen, die auf biographische Konstellationen zurückgeführt werden, aufzuhellen bzw. aufzulösen" (Dewe 1993, S. 120). Ziel der therapeutischen Interaktion ist es, den Leidensdruck des Patienten zu mildern und die Autonomie in der jeweiligen Alltagspraxis wieder herzustellen. (vgl. Schmitz 1983, S. 69).

Die nachfolgenden Beispiele aus der Zeitschrift Manager Seminare unterliegen deutlich einem verkürzten Denken vom Effekt her, da nicht Heilungsprozesse der Führungskräfte, sondern kurzfristige Erfolgsaussichten – so meine Hypothese – für die Auswahl der "Therapieform" in betrieblichen Kontexten leitend sind. So werden Führungskräfte i.d.R. nach "Zahlen" bezahlt, so dass sie alle Möglichkeiten ihrerseits ins Auge fassen, um für sie und den Betrieb durch "weiche Therapieformen" monetäre Vorteile zu realisieren. Als "weiche Therapieformen" bezeichne ich in Abgrenzung zur klassi-

schen Psychoanalyse alle die Formen, die auf kurzfristige Effekte ausgerichtet und vermeintlich schnell zu erlernen sind und in einer eklektizistischen Form ohne innere Begründung und Logik zur Zeit beobachtbar sind. Dazu gehört z. B. das *Neurolinguistische Programmieren (NLP)*, das als Allheilmittel und Schatzkammer für den Erfolg umschrieben wird. NLP vermittelt einerseits Fähigkeiten, zu anderen Menschen willentlich und bewusst gute Beziehungen herzustellen und andererseits, ein verbessertes Verständnis von Kommunikationsprozessen und einer geschärften Wahrnehmung zu erreichen. Die vermeintlichen Basis-Techniken des NLP werden in dem entsprechenden Artikel wie folgt umschrieben: Kalibrieren, Spiegeln, Rapport, Refraiming und Ankern (a.a.O., S. 49 ff.), die hier aber nicht weiter ausgeführt werden. Gezielte Übungen zum Sehen, Hören und Fühlen sollen Führungskräfte in die Lage versetzen, durch die Anwendung der Basis-Techniken mögliche Probleme und Konflikte rechtzeitig zu erkennen und mit ihnen umzugehen (vgl. Manager Seminare, H. 18, Januar 1995, S. 17/Manager Seminare, H. 76, Mai 2004, S. 58–63).

Verhandlungen spielen im Wirtschaftsleben eine herausragende Rolle, so dass Ansätze zur Konfliktvermeidung im Rahmen der *Paar- und Familientherapie* auch in der Zeitschrift Manager Seminare Behandlung erfahren. Bevor die Verhandlungspartner in die Diskussion einsteigen, muss jede Partei ihre Ansichten und Meinungen der Gegenseite so darstellen und zusammenfassen, dass sie sich verstanden fühlt. So werden Missverständnisse im Vorfeld vermieden und die Diskussionen auf das Wesentliche gelenkt (vgl. Manager Seminare, H. 38, September 1999, S. 18 ff.).

Die Gesprächspsychotherapie wird in der Fachzeitschrift Manager Seminare durch die angeblich leicht zu erlernenden drei Basisvariablen beschrieben: (1) Authentisches Verhalten, (2) bedingungslose Wertschätzung des Klienten, (3) Einfühlungsvermögen. Zentrale Technik in der Gesprächspsychotherapie ist das "Spiegeln". Darüber hinaus ist nur das Geben von Informationen erlaubt. Im Managementtraining werden die Grundhaltungen der Gesprächspsychotherapie als hilfreiches Instrument für Trainer und auch für Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitern angesehen (Manager Seminare, H. 29, Oktober 1997, S. 31-33). Diese herangezogenen Beispiele aus der Fachzeitschrift Manager Seminare suggerieren eine schnelle Erlernbarkeit und Umsetzbarkeit im Betrieb. Zeitersparnisse bei Anwendung dieser angeblichen "weichen" Therapieformen soll den Führungskräften die nötigen Freiräume verschaffen, da Konfliktsituationen besser erkannt und leichter kommunikativ bewältigt werden könnten. Damit einher geht die Vorstellung, dass über das verbesserte Betriebsklima die operative Ergebnissicherung (z. B. Gewinnsicherung) begünstigt wird, so dass alle, der Betrieb, die Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen monetär profitieren. Entsprechende Forschungsergebnisse, die den populistischen Annahmen auf den Grund gehen, stehen in weitergehender Tiefe noch aus. Das Forschungsprojekt steht erst am Anfang und kann zunächst eine exemplarische Einschätzung widerspiegeln und soll weitergeführt werden.

172 REPORT (28) 1/2005

#### Literatur

Bußmann, N. (2004): Neurolinguistisches Programmieren: Die vielen Gesichter des NLP. In: manager Seminare, H. 76, S. 58–63

Dewe, B. (1993): Grundlagen nachschulischer Pädagogik. Bad Heilbrunn

Dewe, B. (1995): Regulative Erwachsenenbildung. In: WSB-Intern, H. 1, S. 50–53

Fröhlich, W. D. (1993): dtv-Wörterbuch zur Psychologie. München

Motamedi, S. (1997): Gesprächspsychotherapie: Eine Einstellung leben. In: manager Seminare, H. 29, S. 31–33

Motamedi, S. (1995): Psychotherapie und Bildungsmanagement: Thank you for being ... In: manager Seminare, H. 18, S. 16–17

Rauen, Ch. (2004): Training oder Coaching. In: manager Seminare, H. 79, S. 31

Richter, M. (1999): Personalführung. Stuttgart

Rosenstiehl, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) (1995): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart

Schäfer, U. (1999): Wenn im Job die Fetzen fliegen. In: manager Seminare, H. 38, S. 18-24

Schmitz, E. (1983): Zur Struktur therapeutischen, beratenden und erwachsenenpädagogischen Handelns. In: Schlutz, F. (Hrsg.): Erwachsenenbildung zwischen Schule und sozialer Arbeit. Bad Heilbrunn

Wuppertaler Kreis e.V. (2001): Trends in der Weiterbildung von Führungskräften: Umfrage des Wuppertaler Kreises bei seinen Mitgliedsinstituten. Köln