

Freuen sich über eine interessante gemeinsame Veranstaltung: Marc Dahl und Markus Wexel von der IHK Nordschwarzwald, Dr. Viktor Lau und Pia Bettenbühl, Beratungsgesellschaft zeb, Professor Dr. Günther Bergmann, Leiter des PersonalForums der Hochschule.

Foto:  
IHK Nordschwarzwald



## MANAGEMENT-ESOTERIK IN DER PERSONALENTWICKLUNG

### Eine kritische Auseinandersetzung

**>> von Günther Bergmann >** Wissenschaftlich fragwürdige und mitunter gefährliche Ansätze in der Personalentwicklung waren das Thema einer gemeinsamen Veranstaltung des PersonalForums der Hochschule Pforzheim und der IHK Nordschwarzwald mit 140 Zuhörern. Referent war der langjährige Leiter der Personalentwicklung zweier deutscher Großbanken, Dr. Viktor Lau. Er ist aktuell als Senior-Berater bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates in Frankfurt tätig und Autor des kontrovers diskutierten „Schwarzbuch Personalentwicklung – Spinner in Nadelstreifen“ (2013).

Seine kritische Betrachtung bezieht „Edutainment“-Trends – wie Führungstrainings mit Tieren – ebenso ein wie fernöstliche Spiritualität, Esoterik, Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP), Transaktionsanalyse, Organisationsaufstellungen oder andere aus der Psychotherapie abgeleitete Verfahren. Auch psychologische Testverfahren, die auf fragwürdigen und wissenschaftlich nicht haltbaren Typenlehren – etwa nach C.G. Jung – basieren (MBTI, DISC), haben nach seiner Überzeugung in einem verantwortungsvollen Personalmanagement keinen Platz. Ihre Akzeptanz bei Anwendern und Betroffenen erkläre sich aus dem gleichen Wirkungsprinzip wie Tarot-Karten oder Horoskope: Formuliere hinreichend allgemein, so wird sich jeder irgendwie darin wiederfinden.

Zunächst beschäftigte sich Lau mit den Gründen für die Attraktivität esoterischer Positionen in der Gesellschaft. Im Zuge der Erosion normativer Systeme würden Psychologie und Psychotherapie zu einer Art Religionsersatz: die gut ausgebildete und gut verdienende Mittelschicht begeben sich auf die Sinnsuche; Krankheit und Leiden (an was auch immer) werde ein Element der individuellen Identitätskonstitution; Alternativmedizin gerate zu einem neuen Heilsversprechen. Neben einer Hinwendung zu esoterischen Positionen (von Zen-Leadership bis zu indianischem Schamanismus) würden

auch (Leit-)Wissenschaften wie Neurobiologie, Systemtheorie oder Quantenmechanik zu einer nicht hinterfragten Legitimation für alles und jedes in der Personalentwicklung. „Ohne Neurobiologie geht heute gar nichts mehr in der PE“, so der ironische Kommentar von Lau. Ein weiteres – und in seiner Auswirkung höchst problematisches Versatzstück von Trainings – sei der Zwang zum „positiven Denken“: Was immer du erreichen willst, es liegt an dir, es zu erreichen. Lau: Was ist mit den Mitarbeitern im Unternehmen, die nicht „weiterkommen“ wollen oder können? Warum soll man überhaupt „weiterkommen“ wollen? Ebenso kritisch sei der „Kult ums eigene Ich“ zu sehen, der durchaus verbreitete Selbstfindungstrip, der in früheren Jahren regelmäßig nach Indien führte und heute viele Spielarten beinhalte, die in psychotherapeutisch oder gruppenspezifisch angehauchten Seminaren von Trainern befördert würden. Lau: „Ich persönlich will gar nicht alles über mich wissen“.

Von Zen über Schamanismus bis zu makrobiotischer Ernährung – immer handele es sich um individuelle Glaubenssätze, denen ein Mensch in Ausübung seiner Religionsfreiheit folgen mag, die aber in der systematischen Personalentwicklung eines Unternehmens nichts zu suchen hätten; ebenso wenig wie Psychotherapie, die individuell notwendig sein könne, jedoch auf einer freien Willensentscheidung beruht – und nicht umsonst in einem geschützten Bereich der Privatsphäre stattfindet. Gerade hier sieht er im Coaching (als PE-Maßnahme eines Unternehmens) nicht selten Grenzüberschreitungen, die von manchen Coaches sogar programmatisch formuliert würden. Viele Coaches verfügten außerdem nicht über die

hierfür notwendige psychotherapeutische Qualifikation – welche ein guter Coach auch nicht benötigt, wenn er seine Grenzen beachtet.

Lau argumentiert in einer „aufklärerischen Absicht“ und bekennt sich zum Prinzip des „rationalen Diskurses“ über Grundlagen, Inhalt, Sinn und Nutzen eines Trainingsansatzes. Dieser „kann und darf sich nicht auf die logische oder empirische Überprüfbarkeit managementesoterischer Thesen beschränken oder konzentrieren. Wer das tut, spürt schlimmstenfalls die Loipe nach ... Jede Widerlegung ist (für Esoteriker) der Beweis für die Insuffizienz der analytischen Vernunft“ (Lau, 2013, s. 10). Die einzig wirksame Methode, esoterischen Tendenzen entgegenzutreten, sei ihre Entmystifizierung: die Überprüfung der (meist universellen) Geltungsansprüche, die Erklärung der Grundlagen von Theorien oder Thesen ohne ihren nebulösen Fachjargon (besonders beliebt bei fernöstlicher Spiritualität: „ohne „CHI“ geht gar nichts“), die Entzauberung ihrer behaupteten Wirksamkeit oder ihres Wirksamkeitsanspruches (z.B. bei NLP oder Transaktionsanalyse).

Nur Spott hat Lau übrig für die zoologischen Varianten des Management-Trainings. „Was treibt Manager in Pferdeställe?“ Eine größere deutsche Bank habe ihre Führungskräfte einst mit Pferden trainieren lassen. Die Befürworter solcher Praktiken sähen einen Vorteil im unverfälschten Feedback, welches in der Erkenntnis gipfelt: Druckmachen funktioniert nicht. Lau: „Und für diese Erkenntnis muss man in den Stall gehen? Ich empfehle Lamas.“ Er frage sich nur, was Personalentwickler in Unternehmen veranlassen mag, solchen Unsinn für teures Geld zu buchen.

Wegen seiner weiten Verbreitung und einer Heerschar von darin ausgebildeten „Practitioner“ verdiene das „Neuro-Linguistische Programmieren“ besondere Aufmerksamkeit, welches weder mit Neuro noch mit Linguistik noch mit Programmieren irgendetwas zu tun habe. Die sogenannten neurologischen Forschungsergebnisse (Theorie der Hirnhälften) seien uralt und vielfach widerlegt bzw. erweitert; auch die Theorie der Blickrichtung = Inhalt des Denkens sei widerlegt. Die wissenschaftliche Fundierung durch die Begründer der Methode (Bandler/Grinder) sei mehr als fragwürdig und der für den psychotherapeutischen Bereich beanspruchte Universalitätsanspruch („wirkt bei allen Störungen“) schlicht falsch. NLP als vorherrschende Methode in einem Training in der Personalentwicklung einzusetzen, verbiete sich daher.

Es bleibt die Forderung nach mehr Professionalität in Personalentwicklung und Personalauswahl. Diese setzt die Kenntnis vieler Methoden und ihrer Grundlagen (und nicht nur einer) voraus; ebenso eine Absage an Glaubensbekenntnisse und fragwürdige (nicht hinterfragte) Theorien. Ethische Grenzen zu beachten, ist eine notwendige Forderung, um Grenzüberschreitungen in die Psychotherapie und in esoterische Positionen vorzubeugen. Indikatoren hierfür finden sich sehr wohl auf den Homepages und in den Trainingsbeschreibungen von Anbietern – vor-ausgesetzt, der Personalentwickler selbst verfügt über entsprechende Standards. Viktor Lau empfiehlt: „Lesen Sie gute Sachbücher. Lesen hilft!“

**Dr. Günther Bergmann**

ist Professor für Personalmanagement im Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim.

Überzeugen durch Leistung

## Elektronik bewegt die Welt. Wir bewegen die Elektronik.

Bewegen Sie mit!



### Weltweit durchstarten ...

Ein globales Business mit großer Zukunft: die Distribution elektronischer Bauelemente. Vertrieb, Produktmarketing und Logistik sind die drei Säulen unseres Handelsunternehmens. Neue, zukunftsweisende Technologien und Produkte sind die zentralen Komponenten unseres Erfolgs.

### ... mit Perspektive

Wir investieren mit qualifizierten Mitarbeitern in unsere Zukunft. In einem inhabergeführten Unternehmen mit flachen Hierarchien und mit Perspektiven für steile Karrieren bietet Rutronik vielfältige Möglichkeiten: Praxissemester, Abschlussarbeiten oder Traineeprogramme für Absolventen, außerdem vielseitige Projekte im Ausland. Als Spezialist oder als Führungskraft – wer mit guten Ideen und Teamgeist in die erfolgreiche Zukunft starten will ist bei uns richtig.

Bewegen Sie mit, kommen Sie zu Rutronik!

[www.rutronik.com/career](http://www.rutronik.com/career)



Laden Sie sich das PDF unserer Broschüre herunter!

**RUTRONIK Elektronische Bauelemente GmbH**

Industriestraße 2  
75228 Ispringen

Tel. +49 7231 801-1273  
career@rutronik.com