

# 1. Einleitung

Magie und Management sind zwei Bereiche, welche auf den ersten Blick wohl kaum unterschiedlicher sein könnten. Auf der einen Seite dieser Gratwanderung vermutet man im Regelfall ein phantastisches Zauberland mit Hexen und Magiern, wie es in Märchen und Filmen für Unterhaltung und Kurzweil sorgt. Nur in der Kindheit, in früheren Epochen oder in rückständigen Kulturen konnte oder kann es vorkommen, daß man die aufgetischten Fiktionen mit der Wirklichkeit verwechselt. Auf der anderen Seite wird die knallharte Welt der Fakten und Zahlen gewährt, der Ernst des Lebens in all seiner Moderne und Professionalität. Der Manager als Baumeister der Zukunft ist dabei immer am neuesten Stand der Technik und bedient sich seriöser Methoden, welche ihm die ehrwürdigen Wissenschaften ausknobeln und stetig weiterentwickeln.

Auch weite Teile der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sind nach wie vor stark geprägt von einem solchen Weltbild, wenngleich sich auch immer wieder kritische Stimmen an dieser Fassade der Fortschrittlichkeit modernen Managements zu kratzen erlaubten.<sup>1</sup> Wie manchmal anklingt, bestehen bei genauerer Betrachtung durchaus einige Parallelen zwischen diversen Inhalten von Führungsseminaren, Unternehmenskulturritualen oder Managementtheorien und archaischen Beschwörungsbräuchen, Initiationsriten oder magischem Analogiedenken.

Schlagmaximen wie „Positiv Denken“, „Fröhlich Führen“, „Flexibilität“ oder „Integration“ werden mit Zauberformeln verglichen, welche wie das Blendwerkzeug der Worte und Gesten bei einem Kartentrick von den verdeckten Handbewegungen des Zauberers ablenken sollen. Die „wahren Intentionen“ und Handlungen des ausführenden Akteurs bleiben somit getarnt, und aus Personalabbau wird beispielsweise Arbeitsmarktflexibilität, oder aus Manipulation zur Totalen Partialinklusion läßt sich Motivation zur Selbstverwirklichung machen.<sup>2</sup>

Aus einem anderem Blickwinkel versuchen Theorien wiederum zu rationalisieren, also eine aus einem unentwirrbaren Bündel von Dimensionsmöglichkeiten willkürlich gebildete Wortkruste um etwas zu konstruieren, das am Ende doch unbegreifbar und unbeschreibbar bleibt. Und da ist dann oft zur Orientierung eine falsche Landkarte besser als gar keine, vor allem wenn mit ihrer Hilfe ein Image von Seriosität und Kreditwürdigkeit erzeugt werden kann. Möglicherweise besteht auch kein

---

<sup>1</sup> siehe u.a. Neuberger (1992) oder Kieser (1997)

<sup>2</sup> vgl. u.a. Legge (1995)

großer Unterschied zwischen dem Imitieren einzelner Erfolgspraktiken im Rahmen eines „Benchmarking“-Projekts und der analogistischen Verwendung von Talismanen und Amuletten bei afrikanischen Urwaldstämmen<sup>3</sup>.

Ist etwa die „Unsichtbare Hand“ als höhere Kraft des Marktes weniger ein Naturgesetz als vielmehr eine machtintentionell geprägte Neuauflage des magischen Teleologieprinzips einer Zielorientierung natürlicher Phänomene? Oder sind die mathematisch ausgetüfteltsten Planungsmodelle am Ende nicht mehr als das Widerbild der bizarren Verrenkungen jener bewegungs- und verhaltensgestörten Skinner-Box-Versuchstaben, welche sich aus zufällig erfolgenden Fütterungszeitpunkten einen Zusammenhang mit ihren jeweiligen Körperbewegungen einbildeten?<sup>4</sup>

Die Neigung zu magisch angehauchten Gedankengängen ist auf vielen Gebieten der Managementlehre kaum zu übersehen. Um die Arbeit aber nicht gänzlich ausufern zu lassen, möchte ich mich im Hauptteil auf einige ausgewählte Beispiele aus dem Bereich der Persönlichkeitsmodelle und Verhaltenstypologien spezialisieren. Dieser ist im Moment besonders aktuell wegen der heutigen Dominanz eines individualistischen Paradigmas in der Managementforschung.<sup>5</sup> So wird meist nach wie vor von Individuen als abgeschlossenen Einheiten, welche relativ dauerhafte und zeitstabile Eigenschaften besitzen, ausgegangen. Nicht nur bei Testverfahren zur Personalauswahl strahlt diese Prämisse einer „wahren Natur des Menschen“, welche mittels ausgefeilter Methoden diagnostiziert werden könne, durch. Auch wenn es um theoretische Abhandlungen über verschiedene Führungs- und Verhandlungsstile, Managertypen oder betriebswirtschaftliche Menschenbilder geht, liegen meist stabile Raster von Typen, Charaktereigenschaften und Triebmustern zugrunde, welche (sich) in gewisser Weise auch eine Vorhersage von Fähigkeiten und Leistungsverhalten erlauben. Da es derartige Typologien bereits sehr lange gibt, liegt es nahe, nach Parallelen zwischen historischen und heutigen Denkansätzen zu suchen.

Die vorliegende Arbeit soll überprüfen, inwieweit es sich bei manchen aktuellen Persönlichkeitsmodellen und Verhaltenstypologien der modernen Managementforschung tatsächlich um eine Weiterentwicklung jener teilweise magisch oder irrational anmutenden Methoden voriger Paradigmenepochen handelt, oder ob viele dieser wohlklingenden,

---

<sup>3</sup> vgl. Wimmer (1998), S. 47f und S. 598ff

<sup>4</sup> vgl. Riedl in Watzlawick (1985), S. 76f

<sup>5</sup> vgl. Laske / Weiskopf (1996), v.a. S. 303ff

modernen Theorien nicht vielmehr als Neoelektizismen zu bewerten sind, deren Urwurzeln als erstes Vorbild späterer Reproduktionen von Reproduktionen von Reproduktionen bis auf jene magischen Quellen früherer Jahrhunderte zurückreichen. Es soll die Frage von möglichst vielen Blickwinkeln beleuchtet werden, inwieweit verschiedene Methoden der Managementforschung im 20. Jahrhundert nicht einfach nur eine neue Terminologie liefern für althergebrachte Erkenntnismuster und Realitätskonstruktionsmechanismen<sup>6</sup>, also nur frühere Erklärungsversuche an der Oberfläche ihrer Formulierungen aufzupolieren versuchen, sobald diese aus der Mode kommen und dem Zeitgeist langweilig werden.

Um die theoretisch-philosophische Basis dieses kulturhistorischen Vergleichs im Unterschied zu anderen Ansätzen offenzulegen, werden in **Kapitel 2** die verschiedenen philosophischen Sichtarten der Entwicklung, welche mit Schlagbegriffen wie Fortschrittsicht, Rückschrittsicht, Kreisschrittsicht, Scheinschrittsicht, Blindschrittsicht oder Forttrittsicht umrissen werden können, kurz ausgeführt. Anschließend werden die zwei Gegenpole in der Frage, ob Fortschritt nun Sein oder Schein wäre, exemplarisch dargestellt. Schließlich ist dies, in der Sprache allgemeiner Prinzipien formuliert, genau die Ausgangsfrage unserer Arbeit. Anhand des dialektischen Idealismus von Georg W. F. Hegel und Arthur Schopenhauers Welt als Wille und Vorstellung werden diese zwei ideologischen Extrempositionen deshalb in ihren Prämissen, Inhalten und Implikationen erläutert. Die hierbei vorgestellte Terminologie Schopenhauers wird im weiteren Verlauf ausgebaut und überall dort herangezogen werden, wo es gilt, Grundmuster der Modellierung herauszuarbeiten und deren Erscheinen in den Zeitgeistgesichtern der Geschichte nachzuzeichnen. Diese Grundmuster der Modellierung sollen somit im Zeitverlauf von ihren magischen Anfängen bis hin zu ihren aktuellen Auswerfungen in der modernen Managementliteratur kenntlich gemacht werden.

In **Kapitel 3** wird dieser Analyserahmen auf das generelle Verhältnis zwischen Magie und Wissenschaft angewendet, um genauer herauszuarbeiten, was überhaupt mit diesen Begriffen gemeint ist. Zwar mag es auf den ersten Blick ganz eindeutig scheinen, was man unter „magischen Praktiken“ zu verstehen hätte, doch zeigten Recherchen in der Literatur verschiedener Denkstile, daß es dazu eine Reihe sehr unterschiedlicher Ansichten gibt. Oft wird „Magie“ schlicht mit dem Begriff des „Aberglaubens“ gleichgesetzt. Es gibt aber noch einige weitere

---

<sup>6</sup> vgl. Kieser (1997)

Magiedefinitionen, welche in ganz andere Richtungen gehen und dabei auch die Komponenten der Praxisbetonung, der kollektiven Wahrnehmung und ihrer toten Winkel, sowie der Machtspiele um die Burgmauern der offiziellen Vorstellungswelt mit einbeziehen. Die Grenzen zwischen Magie und Wissenschaft verlaufen somit fließend. Es sind vor allem Zeit und Raum in Form von Moden und Denkkollektiven, welche darüber entscheiden, ob ein Modell als magisch oder als wissenschaftlich anerkannt wird und nicht das Modell an sich in seiner scheinbaren „Richtigkeit“ oder „Falschheit“.

Dieses Kapitel soll die Zeitgeistverfangenheit im wissenschaftlichen Denkstil unserer Jahre überwinden und den Blick öffnen für die Relativität von Wissen und Erkenntnis. Dabei werden typische Wissenstransformationsmuster, wie sie später im speziellen Bereich der Persönlichkeitsmodelle auftauchen werden, am Beispiel der Wissenschaft allgemein veranschaulicht. Die Arbeit ist also derart strukturiert, daß sie die Thematik zuerst möglichst allgemein auf der Ebene theoretischer Prinzipien betrachtet und sich dann systematisch immer weiter dem speziellen Feld der Managementlehre annähert. Wir werden die Beute sozusagen zuerst großflächig umkreisen und von vielfältigen Blickwinkeln aus beobachten, bis wir im Hauptteil schließlich die wichtigsten Faktoren überblickt haben und präzise zuschlagen können.

Dies erfolgt in **Kapitel 4**, welches den theoretischen Rahmen allgemeiner Prinzipien schließlich zur Anwendung auf das spezielle Untersuchungsfeld der Arbeit bringt. Die prämodernen Modelle des Analogiedenkens und der Archetypen, das Konzept der magischen Polaritäten und die Lehre von den vier Elementen werden dabei als Vertreter des magischen Weltbildes vorgestellt und mit Beispielen aus verschiedenen Kulturen und Epochen veranschaulicht. Diese Modelle werden aktuellen Theorien aus der gängigen Managementliteratur gegenübergestellt und die Gemeinsamkeiten mit deren oft unbewußten magischen Wurzeln herausgearbeitet. Dabei wird sich das vom theoretischen Konzeptrahmen vorgegebene Auftauchen von ähnlichen Erklärungsmustern in magischen und modernen Modellen offenbaren und weisen, daß die magischen Urgedanken der alten Theorien unter gewandelten Modemasken in mehreren derzeit offiziell legitimierten Persönlichkeitsmodellen und Verhaltenstypologien der aktuellen Managementforschung fortbestehen. Vielgelehrte Theorien wie etwa die Managertypen von Maccoby, die Menschenbilder und Managementstrategien von Schein, die Führungsstile von Reddin oder Verhandlungsstile im Konfliktmanagement werden dabei

dem Vergleich mit ihren magischen Ahnen unterzogen und weisen oft erstaunliche Parallelen auf...