

# Kühl antwortet Kritikern:

**DISKUSSION UM DIE „KÜHL-STUDIE“.** Professor Dr. Stefan Kühl, der in einer Studie (siehe Heft 1/2006) die derzeitige Coaching-Szene kritisch beleuchtete, antwortet mit diesem „systemtheoretischen“ Beitrag seinem Kritiker Kaus Eidenschink (siehe Heft 3/2006).

Wer „Sowohl-als-auch“ sagt, hat immer den Vorsprung der Spontanplausibilität: Arbeit am Menschen und Arbeit an den Organisationsstrukturen; Personal- und Organisationsentwicklung, sozial und marktwirtschaftlich; Friede und Freiheit – oder wie es dann ironisierend hieß Friede, Freude und Eierkuchen. Solche Positionen klingen gut, weil sie suggerieren, dass alles gleichzeitig optimiert werden kann: Wir optimieren den Menschen und die Organisationsstruktur. Wir werden gleichzeitig sozialer und marktwirtschaftlicher. Wir bekommen Frieden, Freiheit, Freude und Eierkuchen.

## Das Argument

In der Abstraktion kann man sich mit dieser Sowohl-als-auch-Position immer im Recht wähnen: Sie macht sich als Statement in Politikerreden, auf Wahlplakaten oder in den Leitbildern von Unternehmen und Verwaltungen ganz hervorragend. Aber wenn es konkret wird, ist es häufig eine Entscheidung

Parteien. Aber dies ist lediglich der eine Beobachtungsfokus. Gerade in Organisationen traut sie sich auch Aussagen zu, was einflussreich und was weniger einflussreich ist. Und dies betrifft auch das Verhältnis von Personal- und Organisationsentwicklung.

In der Alltagssprache wird häufig so getan, als wenn die Prozesse in Organisationen, die Technologien, die Dienstwege die Hardware der Organisation sind, während „der Mensch“ unter diese Software falle. Für diese Softfaktoren seien dann die Spezialisten aus der Psychologie, Pädagogik oder humanorientierten Betriebswirtschaftslehre zuständig. Die Soziologie würde, wenn sie gezwungen wäre die eher ungeeignete Sprache aus der Informations- und Kommunikationstechnologie zu nutzen, das Argument umdrehen. Die Strukturen der Organisationen sind die Software, sind sie bei allen Verhärtungen doch durch einfache Entscheidungen „umzuprogrammieren“. Die Personen sind dagegen Hardware, weil

Fremderwartungen“ meint er das, was in der Alltagssprache als „Mensch“ bezeichnet wird.

## Der Respekt

Bei aller Distanz zu den Selbstbeschreibungen der Praktiker, haben Soziologen vor den von ihnen beobachteten sozialen Phänomenen eine Einstellung, die sich mit Rückgriff auf die Sprache der Jugendkultur mit einem Wort zusammenfassen lässt: Respekt. Die Soziologen schmunzeln als eine der ganz wenigen nicht über die Regenmacher-Tänze afrikanischer Stämme. Nicht weil sie glauben, dass dadurch Regen produziert wird, sondern weil sie sehen, was für eine zentrale Funktion diese Tänze für den Zusammenhalt eines Dorfes haben. Im Gegensatz zu fast allen anderen wissenschaftlichen Disziplinen verstehen Soziologen ihre Disziplin nicht als Gegenprogramm zur Religion, sondern erkennen an, dass Religion zentrale Funktionen auch in der modernen Gesellschaft erfüllt. Und mit einem ähnlichen Respekt gehen Soziologen auch mit vielen Entwicklungen in der modernen Personalentwicklung um.

Es spricht vieles dafür, dass Personalentwicklung – und damit auch Coaching – wichtige Funktionen in Organisationen erfüllt: die Schaffung von „Eingewöhnungszeiten für Neuankömmlinge“, die „Auskuhlungszeiten für Versager oder für die Opfer von Stellenkürzungen“, die Schaffung von „Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf ein Weiterkommen“ oder die Schaffung von „Scheinhierarchien, die Beförderungsmöglichkeiten bieten, ohne dass dem auf der Ebene der Kompetenzen ein Bedarf entspräche“. Auch diese unvollständige

## „Soziologen bestreiten nicht, dass die Personalentwicklung und damit auch Coaching wichtige Funktionen in Organisationen erfüllt.“

zwischen dem einen und dem anderen. Und in dieser Situation hilft einem dann die Flucht in die Wertformulierungen wenig weiter. Sie drückt sich und führt bei Beobachtern – siehe die politischen Diskussionen – zu Zynismus angesichts der organisierten Heuchelei. Die Soziologie interessiert sich für die abstrakten Wertformulierungen – haben diese doch wichtige Beruhigungsfunktionen in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, sozialen Einrichtungen oder

sie sich diesen Programmierprozessen entziehen. Diese Position ist ein soziologischer Klassiker, ihr eloquentester neuester Vertreter sicherlich Niklas Luhmann. „Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen lassen sich leicht, praktisch mit einem Federstich ändern. Dagegen ist das Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und Fremderwartungen schwer, wenn überhaupt umzustellen.“ Mit „Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und

# Weg mit „Sowohl-als-auch“



Provokateur. Stefan Kühl, Professor für Soziologie an der Universität der Bundeswehr in Hamburg, will die Diskussion über seine Thesen versachlichen und stellte ausführliche Arbeitspapiere zu seiner Untersuchung ins Internet ein.

Foto: Arne Weychardt

Liste findet sich bei Niklas Luhmann, dem „Säulenheiligen“, den sich interessanterweise bei allem Unterschied die Soziologen und die (systemisch orientierten) Berater als Quelle gerne teilen. Genau dieser Respekt, diese Suche nach den versteckten Funktionen eines sozialen Phänomens, wird von den Beschriebenen häufig als die Provokation verstanden. Aber vielleicht sind diese versteckten Funktionen viel wichtiger und stabiler als die offen proklamierten?

## Die Perspektive

Wie kommt man zu so abstrus klingenden Argumenten? Haben die Soziologen bei ihren Expertenbefragungen einfach nur die falschen Leute interviewt? Die Frustration mit den Soziologen ist, dass sie sich durch die Praktikerstimmen nicht überzeugen lassen. Die Meinungen aus der Praxis sind aber wichtig, damit die Soziologen überhaupt zu ihren Einschätzungen kommen können. Aber die Soziologen funktionieren nicht als simpler Lautverstärker der Selbstbeschreibungen aus der Praxis. Sie zählen nicht einfach die Stimmen der Praktiker aus und präsentieren das Ergebnis dann als allseits akzeptierte soziale Tatsache. Selbst wenn 99,5 Prozent aller Personalentwickler Personalentwicklung wichtig finden würde, würde diese Selbstbeschreibung den Soziologen wohl nicht überzeugen.

Wie nutzen Soziologen dann das Material? Die Gespräche mit Praktikern – die berühmte Empirie – sind nötig, um eigensinnige Beschreibungen anzufertigen. Manchmal braucht man diese Gespräche nicht, weil man bereits genug Beschreibungen durch andere Disziplinen hat, um ein Feld einschätzen zu können. Aber gerade bei neuartigen Phänomenen ist es notwendig, sehr tief in das Feld einzudringen, um überhaupt diese eigensinnigen Beschreibungen anfertigen zu können. Dieser Prozess der Distanzierung gehört übrigens zur Praxis eines jeden guten Beraters. Der Coach oder Supervisor ist nur in der Lage fruchtbare Anregungen →

→ zu geben, wenn er die Beschreibungen seines Klienten nicht einfach übernimmt, sondern einen „fremden Blick“ auf das Geschehen werfen kann. Der Organisationsberater nimmt nicht alles, was ihm im Prozess der Analyse erzählt wird, für bare Münze. Nicht weil er bewusst belogen wird. Sondern weil seine professionelle Kompetenz nicht alleine in einer Rückspiegelung des Gesagten besteht, sondern vielmehr in der Anfertigung einer ganz eigensinnigen Beschreibung.

Das Schlimmste, was passieren kann, ist, dass diese Distanzierung zusammenbricht, weil dann keine Fremdbeschreibungen mehr angefertigt werden und man eigentlich nur nacherzählt, was der Praktiker auch die ganze Zeit erzählt. Man liefert keinen Mehrwert durch eine zusätzliche Perspektive, sondern dupliziert lediglich die Beschreibungen der Praxis. Eine ziemliche Verschwendung von intellektuellen Ressourcen. Dieser fremde Blick ergibt sich – das ist unter Arbeits- und Zeitgesichtspunkten das frustrierende – nicht allein durch die Einnahme einer Rolle. Nicht allein deswegen, weil man jetzt als distanzierter „Beschreiber“ agiert, kann man schon eine eigensin-

nige Perspektive erlangen. Die Distanzierung zur Praxis muss häufig durch einen schmerzhaften Ausbildungsprozess erlernt und durch eine permanente Kontrolle in Professionskreisen kontrolliert werden. In diesem Punkt unterscheiden sich übrigens die Soziologen gar nicht so sehr von Coaches und Supervisoren.

## Die Zuspitzung

Die systemtheoretischen Soziologen sind gut darin, ihre Fremdbeschreibungen, ihre wissenschaftlichen Provokationen in einer ausgefeilten Theorieästhetik zu verstecken: Bei lauter Selbst- und Fremdreferenzen, autopoietischen Prozessen, Form-Medien-Unterscheidungen und Reentry's ist dann häufig gar nicht mehr zu erkennen, dass die soziologischen Positionen der Alltagswahrnehmung fundamental entgegenlaufen. So lautet die Kurzbegründung für das obrige, von

**„Wenn es über diese Kontroverse zu einem Klärungsprozess kommt, dann hat die Studie ihren Zweck erfüllt.“**

Personalern so ungern gehörte Argument auf „soziologisch“: „Zirkuläres Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartung.“ „Selbst wenn der Einzelne bereit wäre, sich zu ändern“, so die Begründung in den Worten Luhmanns, „sieht er sich durch die sozialen Erwartungen festgelegt, mit denen er sich tagtäglich konfrontiert findet; und ebenso treffen veränderte Anforderungen immer noch auf dieselbe Person, die für viele soziale Kontakte ihre Identität wahren muss. Personales und soziales Gedächtnis verfilzen so stark, dass eine planmäßige Änderung kaum jene Asymmetrie herausfinden kann, die sie bräuchte, um ihren Hebel anzusetzen.“

So reden Soziologen miteinander und sie verstehen sich. Aber wenn der Soziologe so auch mit Praktikern spricht, dann eigentlich nur aus Höflichkeit. Der Soziologe spricht in einem Abstraktionsgrad, den das Publikum ehrfürchtig erstarren

## Arbeitspapiere zur Coaching-Studie von Prof. Dr. Stefan Kühn

Im Rahmen der von der Deutschen Gesellschaft für Supervision DGSv, Köln, initiierten Untersuchung über das Coaching von Professor Dr. Stefan Kühn und Andreas Taffertshofer sind jetzt die ersten Working-Papers erschienen.

### 1 Die Professionalisierung der Professionalisierer.

Das Scharlatanerieproblem im Coaching und in der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung.

### 2 Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus. Überlegungen zur „PE-lerisierung“ der Organisation.

### 3 Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung. Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratung in Organisationen.

### 4 Personal- und Organisationsentwicklung – Jenseits der Sowohl-als-auch-Position.

In den Working-Papers werden einige Überlegungen aus dem Thesenpapier zum „Scharlatanerieproblem“ ([www.dgsv.de/aktuelles](http://www.dgsv.de/aktuelles)) theoretisch eingeordnet und empirisch belegt. In die Working-Paper sind teilweise bereits die Diskussionsbeiträge eingeflossen, die in der Auseinandersetzung mit dem Thesenpapier eingegangen sind.

Die Working-Paper richten sich vorrangig an ein wissenschaftliches Fachpublikum, sind aber so gehalten, dass sie auch für Praktiker nachvollziehbar sind. Die Paper können unter [http://www.hsu-hh.de/kuehl/index\\_kbDnc3cS1bg8cLHK.html](http://www.hsu-hh.de/kuehl/index_kbDnc3cS1bg8cLHK.html) heruntergeladen werden. Auf dieser Website findet sich auch eine Aufarbeitung der Debatte über jene Thesen, die „wirtschaft + weiterbildung“ besonders heraus gestellt hat.

lassen kann. Alles klingt gebildet, man erhält einige neue, interessante Denkfikturen, und der Praktiker geht mit dem Gefühl nach Hause, dass man doch eigentlich mit dem Herrn oder Frau Professor einer Meinung ist. Der Soziologe mag zwar kurz zögern, angesichts des vielleicht überraschenden Beifalls von einer Seite, von der man es nicht erwartet hat – aber wenn alle zufrieden sind. Das Honorar stimmt ja.

Durch diese Bequemlichkeit – einerseits bei der Zuspitzung durch den Soziologen oder andererseits bei der Lektüre soziologischer Texte durch Praktiker – ist eine angenehme Wohllichkeit entstanden. Regelmäßig finden sich in der Praktikerliteratur die Referenzen auf Luhmanns „Soziale Systeme“, ohne die Widersprüche zur eigenen Praxis wahrnehmen zu wollen. Oder Luhmanns Spätwerk „Organisation und Entscheidung“ wird zur Adaption von Praktikerrezepten genommen, ohne wahrzunehmen, dass sich dieses Buch so gar nicht dafür eignet.

Aber in dieser Wohllichkeit geht das Verlorene, was die Soziologie der Praxis als Leistung bieten kann: überraschende Beschreibungen eigentlich vertrauter

Phänomene. Gerade in den Artikeln in Praktikerzeitschriften, in den auf Nichtwissenschaftler ausgerichteten Büchern und in den Vorträgen vor Nicht-Soziologen kommt es darauf an, den überraschenden Gedanken auch auf Kosten von Differenzierungen herauszuarbeiten. Dabei ist die Provokation für Soziologen lediglich eines von vielen Stilmitteln, das situationsspezifisch eingesetzt werden kann. Genauso wie Joschka Fischer seine Kleidung, seine Auftritte und Umgangsformen entsprechend der Anlässe variieren kann und genauso wie ein Coach und Supervisor je nach Situation unterschiedliche Auftrittformen wählt, hat auch der Soziologe je nach Kontext verschiedene Darstellungsformen.

### Die Vermittlungssituation

In der Beratungssituation braucht der soziologische Organisationsberater – genauso wie jeder andere Berater auch – eine vertrauensvolle Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung. Hier wäre jede Form von Provokation fehl am Platz. Und eine Provokation ist es häufig alleine schon, wenn man als Soziologe einfach nur das sagt, was man selbst sieht. Die soziologischen Fremdbeschreibungen müssen in Beratungssituationen deswegen häufig in homöopathischen Dosen eingebracht werden, drohen doch sonst die Interventionen durch das Immunsystem der Organisation abgestoßen zu werden.

Aber muss sich die Soziologie deswegen in der massenmedialen Diskussion auch so verhalten? Die Massenmedien – und dazu gehören auch die Spezialorgane für Personalentwickler – funktionieren nach ganz anderen Gesichtspunkten als solche Beratungssituationen. Wenn man sich in diesen äußert – und viele Wissenschaftler halten sich aus sehr guten Gründen hier zurück –, dann ist es geradezu ein Qualitätskriterium, zu einer interessanten Zuspitzung zu kommen. Das ist dann kein guter wissenschaftlicher Text mehr, das ist keine gute Beraterische Intervention. Aber wenn es gerade in der Kontroverse darüber zu einem Klärungsprozess kommt – und sei es eine Klärung über unterschiedliche Perspektiven – dann erfüllt es seine Funktion.

Stefan Kühl ●

## Literaturhinweise

### 1 Niklas Luhmann:

Organisation und Entscheidung.

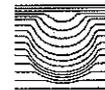
WDV-Verlag,  
Opladen 2000

Auf den Seiten 280 bis 282 findet sich die systemtheoretische (wenn mal will auch systemische) Begründung für den schwachen Hebel von Personalentwicklungsinstrumenten bei der Veränderung von Organisationsstrukturen.

### 2 Niklas Luhmann:

Probleme eines Parteiprogramms.

In: Baier, Horst (Hg.):  
Freiheit und Sachzwang.  
Beiträge zu Ehren Helmut Schelskys.  
WDV-Verlag,  
Opladen 1977,  
Seite 167-181



## Fortbildungsstelle

Psychotherapeutisches Zentrum

Christian-Belser-Str. 79a 70597 Stuttgart

Fon 0711.6781 421

E-Mail: info@fortbildungsstelle-online.de

Internet: www.fortbildungsstelle-online.de

### Coaching-

### Organisationsentwicklung-

### Supervision

Kursbeginn 09.11.2006

Dauer 2 Jahre

Informationsveranstaltung zum Kurs

Freitag 14.07.2006 - 19.30 Uhr

### Methodik des Einzelcoachings

Kursbeginn 25.10.06

- Kursprogramm bitte anfordern -

## Coaching Ausbildung für Anspruchsvolle

Sie suchen ein neues berufliches  
Standbein?

Die Coaching Academy CIP bietet  
Ihnen fundierte Ausbildungen zum

- Professionellen Coach
- Sport Coach (NEU)

Sie profitieren von unserem psychologischen Background und lernen das, was wirklich wirkt im Coaching.

Erfahrene Dozenten machen Sie fit für die strategischen Themen im Coaching.

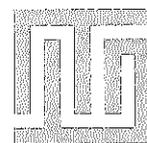
Nutzen Sie die Chance!

Wir freuen uns auf Interessenten aus  
Wirtschaft, Psychologie, Sozial- und  
Sportwissenschaften.

Dr. Gernot Hauke informiert Sie gerne!

Tel.: 089 - 18 95 16 924

Email: gernothauke@arcor.de



Coaching Academy CIP GmbH

Fordern Sie  
unser  
Programm an.