

Diskussion: Über die Wirksamkeit des Coachings

## Personal- und Organisationsentwicklung?

### Jenseits der Sowohl-als-auch-Position

*Stefan Kühn*

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 heißt: 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.

In der Abstraktion kann man sich mit dieser Sowohl-als-auch-Position immer im Recht wähnen: Sie machen sich als Statement in Politikerreden, auf Wahlplakaten oder in den Leitbildern von Unternehmen und Verwaltungen ganz hervorragend (vgl. Luhmann 1977). Aber wenn es konkret wird, ist es häufig eine Entscheidung 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 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.

### Das Argument

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 die Software falle. Für diese Softfaktoren seien dann die Spezialisten aus der Psychologie, Pädagogik oder humanorientierten Betriebswirtschaftslehre zuständig (vgl. Pichler 2006).

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 sie sich diesen Programmierprozessen entziehen (Kühn 2006: These 86).

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“

(vgl. Luhmann 2000, S. 280). Mit „Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und 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 auch in der modernen Gesellschaft zentrale Funktionen 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 Neuankommlinge“, die „Auskühlungszeiten 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 entspreche“. Auch diese unvollständige Liste findet sich Niklas Luhmann (2000, S. 282), dem „Säulenheiligen“, den sich interessanterweise bei allem Unterschied im Erkenntnisinteresse die Soziologie und die (systemisch orientierten) Berater teilen.

Genau dieser Respekt, diese Suche nach den versteckten Funktionen eines sozialen Phänomens, wird von den Beschriebenen häufig als Provokation verstanden. Aber vielleicht sind diese versteckten (latenten) 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 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 – ist 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 Phäno-

menen 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 in Prozess der Analyse erzählt wird, für bare Münze. Nicht weil er bewusst belogen wird. Seine professionelle Kompetenz besteht nicht einfach in einer Rückspiegelung des Gesagten, 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 können 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 eigensinnige 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 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 obige, von 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“ (Luhmann 2000, S. 280).

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 lassen kann. Alles klingt gebildet, man erhält einige neue interessante Denkfiguren, 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 Wohligkeit 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 Adellung von Praktikerrezepten genommen, ohne wahrzunehmen, dass sich dieses Buch so gar nicht dafür eignet.

## Die Vermittlungssituation

Aber in dieser Wohligkeit geht das verloren, was die Soziologie der Praxis als Leistung bieten kann: überraschende Beschreibungen eigentlich vertrauter Phänomene. Gerade in den Artikeln in Praktikerzeitschriften, in den auf Nichtwissenschaftlern 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 ein Politiker seine Kleidung, seine Auftritte und Umgangsformen entsprechend der Anlässe variieren kann und genauso wie ein Coach und Supervisor je nach Situation unterschiedliche Auftrittsformen wählt, hat auch der Soziologe je nach Kontext verschiedene Darstellungsformen.

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 der Soziologe einfach nur das sagt, was der Praktiker selbst auch 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 kleinen Spezialorgane für Personalentwickler mit Auflagezahlen von Schülerzeitungen – 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.

## Literatur

- Kühl, Stefan, 2005: Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings. Köln: [www.DGSv/aktuelles.de](http://www.DGSv/aktuelles.de).
- Luhmann, Niklas, 1977: Probleme eines Parteiprogramms. In: Baier, Horst (Hrsg.): Freiheit und Sachzwang. Beiträge zu Ehren Helmut Schelskys. Opladen: WDV, S. 167-181.

Luhmann, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.  
Pichler, Martin, 2006: Diskussion. In: Wirtschaft und Weiterbildung, H. 1/2006, S. 53.

Prof. Dr. Dr. Stefan Kühl  
Helmut-Schmidt-Universität  
Universität der Bundeswehr Hamburg  
Institut für Gesellschaftswissenschaften  
Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg  
Email: [stefankuehl@metaplan.com](mailto:stefankuehl@metaplan.com)  
www: [www.hsu-hh.de/kuehl](http://www.hsu-hh.de/kuehl)  
www: [www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

Professor Dr. Stefan Kühl, Soziologe, Historiker und  
Wirtschaftswissenschaftler, Professor für Soziologie an  
der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der  
Bundeswehr Hamburg und Organisationsberater der  
Firma Metaplan

Autor von „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die  
Tücken der flachen Hierarchien“ (Frankfurt a.M.; New  
York 1998); „Das Regenmacher-Phänomen. Wider-  
sprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden  
Organisation“ (Frankfurt a.M.; New York 2000) und  
Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach  
der optimalen Organisationsstruktur (Weinheim 2003).



# SOZIALWISSENSCHAFTEN UND BERUFSPRAXIS

Jahrgang 29/2006

1/06

ISSN 0724-3464

*Herausgegeben vom*

*Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V.*

SONDERDRUCK

## THEMENSCHWERPUNKT „Wer gestaltet den sozialen Wandel?“

Stefanie Ernst

*Wie viel Praxis verträgt die Soziologie?*

## FORUM D Innovationskompetenz von Soziologie

Ralf Kopp

*Einleitung zu den Beiträgen*

Michael Schwarz

*Anwendungsorientierte und akademische  
Soziologie. Polarisierung oder Neuordnung*

Michael Mohe

*Müssen Klienten ihre Berater verstehen?*

Sven Barnekow, Holger  
Braun-Thürmann

*Soziologie zwischen Produktion und Nutzung  
von technischen Innovationen*

Agnes Dietzen

*Qualifikationsfrüherkennung und Beratung*

## FORUM G Kriminalität und Gesundheit

Bernhard Mann

*Einleitung zu den Beiträgen*

Guido Mehlkop,  
Peter Graeff

*Mord, Selbstmord, Anomie*

Martin Faber

*In welchem Gefängnis auf welche Freiheit  
vorbereiten?*

Bernhard Mann

*Gewalt und Gesundheit*

LUCIUS  
LUCIUS

