

Themenschwerpunkt

Coaching zwischen Praxis und Wissenschaft

Hauptbeiträge

Bernd R. Birgmeier

Coaching im Spagat zwischen Praxis und Wissenschaft

Stefan Kühl

Die nur fast gelingende Schließung
des Personalentwicklungszyklus

Eva-Maria Graf

Coaching aus kommunikativer
und sprachwissenschaftlicher Sicht

Claudia Dehn

Wie narrativ-behaviorales Neurocoaching die
individuelle Handlungsfähigkeit erhöhen kann

Katrin Quappen

Kann denn Coaching Führung sein? Eine Literaturanalyse
zur Trennschärfe des Begriffs Coaching

Andreas Taffertshofer

Der Coaching-Boom. Eine Printmedienanalyse

Diskurs

Hermann Bayer

Die „4-Level-Evaluation“: Messen der Ergebnis-
und Prozessqualität im Coaching

2 08

www.osc-digital.de

DOI 10.1007/s11013-008-0073-7

Organisationsberatung
Supervision
Coaching

Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus

Stefan Kühl

Zusammenfassung: Die wachsende Popularität von Personalentwicklungsmaßnahmen wie Training, Coaching oder Supervision wird in der Regel mit den neuen Anforderungen begründet, die auf Organisationen zukommen. In diesem Artikel wird eine alternative Erklärung vorgestellt: Gestützt auf Überlegungen zur operativen Geschlossenheit von Organisationen wird argumentiert, dass die Popularität neuer Personalentwicklungsmaßnahmen sich vorrangig durch den Boom in der Personaldiagnostik in den letzten 20 Jahren erklären lässt. Erst durch Potenzialanalyse, Führungskräfte-Assessment-Center, 360-Grad-Feedback konnten einige Trainingsmaßnahmen, aber besonders die personenzentrierten Beratungen durch Coaches oder Supervisoren an Attraktivität gewinnen. In Organisationen bilden sich Personalentwicklungszyklen aus, durch die eine Art personale Rundumbetreuung der Organisationsmitglieder stattfindet.

Schlüsselwörter: Personalentwicklung · Organisation · Coaching · Supervision

Abstract: *The nearly closed cycle of personnel development.* The growing popularity of personnel development like training, coaching or supervision is usually justified by the new challenges impending on organizations. The author presents an alternative explanation: Basing on considerations about the operative consistency of organizations, he argues, that the popularity of personnel development is to explain by the boom of personnel diagnostics during the last two decades. Only by potential analysis, assessment center, 360-degree feedback, several trainings and especially person-centered counseling like coaching and supervision could increase their attractiveness. In organizations, cycles of personnel development emerge, and by this a sort of all-round cares of the organisation members.

Keywords: Personnel development · organization · coaching · supervision

S. Kühl (✉)

Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Postfach 100131, 33501 D-Bielefeld, Deutschland
E-Mail: stefankuehl@uni-bielefeld.de

1. Wie kommt es zur Popularität von Personalentwicklungsmaßnahmen?

Weswegen werden in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und anderen Organisationen zunehmend Personalentwicklungsmaßnahmen wie Trainings, Coaching oder Supervision nachgefragt? Lässt sich Supervision und Coaching als Reaktionen auf diese Entwicklungen verstehen, wie sie durch soziologische Erklärungsansätze von der Subjektivierung der Arbeit (vgl. *Moldaschl* 2005), der Ausbildung von Arbeitskraftunternehmen (vgl. *Voß, Pongratz* 1998) oder von der Entberuflichung (vgl. *Beck* 1986) nahe gelegt werden? Verändern sich die Mechanismen, mit denen Organisationen ihre Mitglieder inkludieren, und ist die Ausbildung von personenzentrierter Beratung in Organisationen eine Reaktion darauf?

Bei der Begründung für dem allgemein konstatierten wachsenden Bedarf stößt man bei den Selbstbeschreibungen der Personalentwickler in der Regel auf die „üblichen Verdächtigen“, die für Neuausrichtungen von Organisationen verantwortlich gemacht werden: Globalisierung, Internationalisierung der Organisationen, verstärkter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, Wettbewerbsdruck oder die Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen (vgl. z.B. *Buchinger* 2002, 49; *Thommen* 2005, 64). Tätigkeiten in Organisationen, so die Standardargumentation, werden immer weniger regelhaft. Viele Arbeitsvollzüge, so z.B. *Belardi* (2002, 11), würden immer komplizierter werden und deswegen tendenziell zu einer Überforderung von Mitarbeitern, aber auch ganz besonders von Führungskräften führen. In vielen Bereichen lösten sich, so *Reichel & Rabenstein* (2001: 10), die Gewissheiten auf, „wie etwas klarerweise zu tun und zu werten ist.“ Wenn es dabei auch noch um die „Arbeit mit Menschen“ ginge, dann käme noch die Unklarheit hinzu, „was wie wirksam ist“ und „was man als erfolgreiche Arbeit bezeichnen kann.“

In der Regel wird in der Literatur über Supervision und Coaching mit einer vierstufigen Argumentationskette gearbeitet, um die Ausdifferenzierung der personenzentrierten Beratung in Organisationen zu erklären (vgl. *Buchinger* 2002, 49): (1) Die Kontextbedingungen von Organisationen in der Wirtschaft, der Politik, der Bildung und des Gesundheits- und Sozialwesens hätten sich verändert. (2) Dadurch bilden sich neue Erwartungen an Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung der Beschäftigten in Organisationen. (3) Die verstärkte selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeiten, die zunehmend geforderte „Produktion“ und „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen und der mit der Auflösung der Trennung von Berufs- und Privatleben einhergehenden „Verbetrieblichung der Lebensführung“ stellten dann neue nur schwer zu bewältigende Anforderungen an die Beschäftigten dar, weil sich nicht nur ihre Handlungs- und Gestaltungsspielräume erhöhten, sondern auch der Leistungsdruck stark zunahm (vgl. *Pongratz* 2004, 20). (4) Dadurch entstehe ein „neuartiger Bedarf“ an personenzentrierter Beratung, der durch die Angebote von Supervisoren und Coaches befriedigt würde (vgl. *Siller, Buer* 2004, 10).

Dieser Erklärungsansatz liegt aus einem arbeitssoziologischen, aber übrigens auch aus einer betriebswirtschaftlichen und arbeitspsychologischen Forschungsperspektive nahe. Die Fremdbeschreibungen der Wissenschaftler überschneiden sich hier mit den Selbstbeschreibungen der Supervisoren und Coaches. Wissenschaftler können deswegen fast eins zu eins Interviewsequenzen mit personenzentrierten Beratern, mit Personalent-

wicklern oder mit Klienten in Organisationen übernehmen, um ihre Argumentation zu belegen. Ihre Schlussfolgerung ist an die Praktiker anschlussfähig, kann sie doch den wachsenden Bedarf nach personenzentrierter Beratung wissenschaftlich begründen.

Diese Argumentation ist – gerade aus den oben erwähnten Perspektiven – plausibel, sie bringt jedoch eine Verkürzung mit sich. Es ist fraglich, ob sich Prozesse in einer gerne als „komplex“, „reflexiv“ oder „postmodern“ bezeichneten Gesellschaft kausal aus Umweltbedingungen ableiten lassen. Der Kontingenzansatz, der dies in den 60er und 70er Jahren für die Ausbildung von Organisationstypen versucht hat, hat stark an Plausibilität eingebüßt (vgl. *Kieser* 1995). Ohne noch explizit auf ihn zurückzugreifen, schimmert er bei der Erklärung der Ausbildung von neuartigen Beratungsansätzen aber mehr als deutlich durch. Coaching, Supervision oder Lernprojekte werden dann als Lösungen angeboten, mit dem die Mitarbeiter in Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden und anderen Organisationen mit den gestiegenen Anforderungen zurechtkommen können. Das Muster ist das eines einfachen Problem-Lösungs-Schemas: Die Mitarbeiter in den Organisationen haben Probleme, und die Personalentwicklung liefert die entsprechenden Qualifikationspakete, damit die Mitarbeiter diese Probleme bewältigen können.

Es ist aus einer soziologischen Perspektive überraschend, dass gerade in der Disziplin der Personalentwickler, in der gerne von der „systemischen Unterscheidung von Berater- und Klientensystem“, der „Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenz“ oder gar von „Autopoiesis sozialer Systeme“ gesprochen wird (vgl. z.B. *König, Vollmer* 2002; *Backhausen, Thommen* 2004), die Nachfrage nach den eigenen Dienstleistungen mit einem einfachen Problem-Lösungs-Mechanismus erklärt wird. Gibt es hier einen blinden Fleck, wenn systemisch geprägte Personalentwickler, Trainer oder Coaches über ihre eigene Disziplin reden?

In diesem Artikel wird die gewachsene Nachfrage nach Personalentwicklungsmaßnahmen nicht allein mit den veränderten Umwelthanforderungen an Organisationen erklärt, sondern mit Problemlagen, die sich die Organisation selbst geschaffen hat. Die These ist, dass die Nachfrage besonders nach neuartigen Personalentwicklungsmaßnahmen vorrangig durch den Boom der Personaldiagnostikmaßnahmen in den letzten zwanzig Jahren entstanden ist. Erst durch Maßnahmen wie die Potenzialanalyse, Führungskräfte-Assessment-Center, 360-Grad-Feedback konnten einige Trainingsmaßnahmen, aber besonders die personenbezogenen Beratungen durch Coaches oder Supervisoren an Attraktivität gewinnen. Es bilden sich, so das Argument, in Organisationen zunehmend Personalentwicklungszyklen aus – eine Art personaler „Rundumversorgung“ von Mitarbeitern mit Instrumenten der Personaldiagnostik, der Personalentwicklungsmaßnahmen und der Fortschrittsmessung.

Die hier entwickelte These basiert auf Untersuchungen in achtzehn Organisationen, die im Sommer 2005 durchgeführt wurden. Etwas mehr als 60% der Organisationen sind Unternehmen. In diesem Organisationstyp wurde die am weitesten fortgeschrittene Verankerung von modernen Personalentwicklungsinstrumenten wie Coaching vermutet. Die restlichen Organisationen kamen aus den Bereichen Kirche, Verwaltung, Gewerkschaft und Sozialhilfe. Die Personalentwicklungsstrategie der achtzehn Organisationen wurde durch Interviews, Dokumentenanalyse und Analyse der Websites rekonstruiert. Im Mittelpunkt standen dabei die zwischen einer und drei Stunden lange leitfadengestützte Experteninterviews mit den Personalentwicklern. Die Personalentwickler wur-

den von uns deswegen als Gesprächspartner ausgewählt, weil sie in Organisationen die Positionen innehaben, in denen maßgeblich über den Einsatz von Personal diagnostik und Interventionsinstrumente innerhalb der Organisation entschieden wird. Wegen der Scharnierfunktion zwischen Anbieter und Klient kann diese Untersuchung als eine Gatekeeper-Studie betrachtet werden.

Die von uns verwandte Methode der Experteninterviews eignet sich unseres Erachtens besonders gut zur Rekonstruktion eines noch nicht systematisch erforschten Feldes (zur Methodik siehe *Liebold, Trinczek 2002*). Die Methode des Experteninterviews wurde auch deswegen gewählt, weil es uns nicht nur um eine Abfrage von Ersteinschätzungen der Personalentwickler ging (was eine quantitative Herangehensweise oder schriftliche Befragung nahe gelegt hätte), sondern um die möglichst detaillierte Rekonstruktion der Denkstrukturen in der Personalentwicklung. Die Darstellung, Kategorisierung und Interpretation wurde deswegen nicht allein den interviewten Personalentwicklern überlassen. Ziel war es dabei, sich relativ stark von den bewährten Bewertungsmustern der Experten zu entfernen und so differente, teilweise kontrainduktive Ergebnisse herauszukristallisieren (grundsätzlich dazu siehe *Strodtholz, Kühl 2002*, im speziellen zu unserem Projekt *Taffertshofer 2007*).¹

Im folgenden zweiten Abschnitt wird die Konstruktionsform dieses Personalentwicklungszyklus vorgestellt. Dabei wird gezeigt, wie Personal diagnostik, Intervention und Fortschrittsevaluierung ineinander greifen. Die Ausbildung dieses Personalentwicklungszyklus führt, so die Argumentation im dritten Abschnitt, zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse bei Personalentscheidungen. Die Kompetenzen verlagern sich tendenziell von den Führungskräften auf die Personaler. Diese Einflusssteigerung der Personaler ist jedoch ein problematischer Terraingewinn in der Organisation. Die Personalentwickler kommen in eine Reihe neuer Dilemmata, die im vierten Abschnitt näher spezifiziert werden. Im abschließenden fünften Abschnitt wird die Ausbildung dieses Personalentwicklungszyklus in einem größeren Kontext diskutiert.²

2. Der Zyklus: Das Ineinandergreifen von Diagnostik und Intervention

Mit der Ausbildung neuer personenzentrierter Managementdiskurse seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts haben sich auch zahlreiche Personal diagnostikinstrumente in Unternehmen, aber auch in Verwaltungen, Krankenhäusern, Sozial- und Pflegehilfeein-

1 Bis auf zwei Interviews wurden alle Gespräche aufgezeichnet und komplett transkribiert. Bei den beiden nicht aufgezeichneten Gesprächen wurden die Aussagen des Gesprächspartners mitprotokolliert und die dabei wörtlich protokollierten Sätze besonders markiert. Die Anführung von Daten, Positionen und Zitaten erfolgen hier, wie auch in den weiteren Ausarbeitungen, streng anonymisiert, das heißt in einer Form, in der weder Personen noch Organisationen rekonstruiert werden können. Zur Sicherstellung der Anonymität von Organisation und Interviewpartner wurden Angaben, die nicht für die Aussage relevant sind (z. B. Branche, Ortsangabe oder Geschlecht der Gesprächspartner) teilweise verändert.

2 Eine weiter generalisierte Fassung dieses Arguments findet sich in meinem Buch *Kühl 2008*, in dem verschiedene Aspekte des Coachings und der Supervision aus einer soziologischen Perspektive beschrieben werden.

richtungen und sogar Non-Profit-Organisationen etablieren können (siehe dazu *Boltansky, Chiapello 2003*, 89 ff.). Bei Führungskräfte-Evaluationen, Mitarbeitergesprächen, Management-Audits, Potenzialanalysen, 360-Grad-Feedback oder Nachwuchs-Assessment-Centern geht es darum, die Stärken und Schwächen von bereits in der Organisation tätigen Mitarbeitern einzuschätzen. Das Ziel ist dabei nicht vorrangig, die Eignung der Getesteten für ihre momentane Position zu überprüfen, sondern Informationen darüber zu sammeln, ob sie für hierarchisch höher gestellte Posten geeignet sind.

Dabei kommt es in der Regel zu einer irgendwie gearteten Defizitbestimmung: Die Führungskraft mag beim 360-Grad-Feedback überall gute Werte erreichen, aber in der Arbeit mit Organisationsexternen noch Schwächen zeigen. Das Assessment-Center zeigt, dass der Mitarbeiter seiner jetzigen Aufgabe voll und ganz gewachsen ist, aber in vielen Bereichen noch nicht den Anforderungen der nächsten Führungsposition genügt. Beim Management-Audit werden Schwächen im Ausbalancieren von Arbeitsanforderungen und Privatleben festgestellt.

Aus diesen Defizitbestimmungen der Personalentwicklung entsteht sehr häufig die Nachfrage nach Personalentwicklungsmaßnahmen, mit denen diese Defizite reduziert werden können. Als Reaktion auf die Defizitwahrnehmungen in der Personal diagnostik liefert die Personalentwicklung Angebote in „Paketform“: Inhouse-Seminare, offene Einschreibungen in Business Schools, Mentoring mit Top-Management, kollegiale Beratung oder Coaching (vgl. beispielhaft *Luthans, Peterson 2003; Smither et al. 2003*).

Der Personalentwickler einer süddeutschen Bank berichtet z. B., dass die Personalentwicklung lange Zeit nicht ernst genommen wurde. Seitdem aber die Jahresgespräche in den Zielvereinbarungen gefordert würden und eine „bottom up“ Vorgesetztenbeurteilung eingeführt worden sei, hätte sich die Nachfrage nach Personalentwicklungsmaßnahmen stark erhöht (Organisation I, Interview 9). Eine ganze Reihe von „Coaching-Prozessen“, so die Personalentwicklerin einer anderen Bank, würden aus der „Potenzial-Analyse“ heraus generiert werden. Zwar würden viele Anfragen nach Coaching aufgrund neuer Führungsaufgaben kommen, aber die Stärken-Schwächen-Analyse, die in einer Art Assessment-Center münden, würden konkrete „Entwicklungshinweise“ wie zum Beispiel Seminare zum Thema „Kommunikation und Information“, „Konfliktfähigkeit“ oder „Durchsetzungsvermögen“ hervorbringen (Organisation H, Interview 8). In einer großen halbstaatlichen Organisation stellt der Personalentwickler fest, dass bei Mitarbeitergesprächen über „Defizite bei der Leistungserbringung“ gesprochen wird. Bei der Frage, wie diese „Defizite ausgeglichen“ werden könnten, kämen dann „ganz unterschiedliche Maßnahmen“ der Personalentwicklung wie z. B. „Coaching“ ins Gespräch (Organisation G; Interview 7).

Es scheint in einer Reihe von Unternehmen, Verwaltungen und halbstaatlichen Organisationen eine enge Korrelation zwischen der Etablierung von Management diagnostik und dem zurzeit sehr populären Coaching zu geben. Bis ungefähr zum Jahrhundertwechsel, so ein Personalentwickler eines großen Industriekonzerns, hätte es keine Korrelation von Diagnostik und Coaching gegeben. Jetzt deutet sich dies aber immer stärker an. Es gebe jetzt häufiger die Situation, dass aus der Orientierungsklausur, in dem das zukünftige Management ausgewählt wird, die Empfehlung komme, „machen Sie doch mal ein Coaching“, „das ist alles noch nicht so ganz rund“. Auch wären in den letzten Jahren häufiger Kunden gekommen, „die durch ein Management-Audit gegangen sind

und die Empfehlung bekommen haben, versuchen sie sich da und da zu optimieren mit einem Coaching“ (Organisation F, Interview 6).

Mit der sich deutlich abzeichnenden Verknüpfung von Managementdiagnostik und Intervention haben wir es jedoch bisher noch nicht mit einem geschlossenen Prozess zu tun. Es fehlt dabei die Messung des Erfolgs (oder Misserfolgs) der Intervention (siehe hierzu auch *Kühl* 2008, Kapitel 3). Hier deuten sich aber in vielen Organisationen bereits Entwicklungstendenzen an, weil die Personalentwickler zunehmend gezwungen sind, den Nutzen der eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente nachzuweisen. Eine Personalentwicklerin erklärt, dass man über Führungskräfte-Feedback einschätzen könnte, wie erfolgreich eine Maßnahme ist. „Wenn man alle zwei Jahre das Verfahren mitmacht und sich von den Mitarbeitern einschätzen lässt, dann kann man sagen, OK, zum Zeitpunkt t1 hatte ich eine Einschätzung. Dann vergingen zwei Jahren, wo ich ein Coaching gemacht habe und an den Punkten gearbeitet habe, die mir meine Mannschaft zurückgemeldet hat. Und im Zeitpunkt t2 kann ich wieder messen: hat es sich denn wirklich gelohnt, hat es sich verändert?“ (Organisation H, Interview 8). Die Personalentwicklerin eines großen Logistikunternehmens erklärt, dass man mit dem jährlich durchgeführten 180-Grad-Feedback messen könnte, wie sich in einem Kreis von Führungskräften durch Coaching die Einschätzung durch die Mitarbeiter verändert hätten (Organisation B, Interview 2).

2.1 Der fast geschlossene Zyklus von Personalbeurteilung, Intervention und Evaluierung

Den kompletten Prozess aus „Diagnostik – Planung von Interventionen – Intervention – Fortschrittsevaluation mit erneuter Diagnostik“ bezeichnen wir als Personalentwicklungszyklus. Mit dem Begriff des Zyklus soll beschrieben werden, dass die verschiedenen Diagnostik-, Interventions- und Evaluierungsinstrumente kreisförmig angeordnet werden und die Führungskräfte nach dem Durchlaufen des Zyklus mehr oder minder automatisch wieder in den nächsten Zyklusdurchlauf eingespeist werden. Der Manager gerät, salopp ausgedrückt, in einer ähnlichen Zyklussituation wie neuerdings Spieler der deutschen Fußballnationalmannschaft. Auch diese werden zuerst auf Schwachstellen getestet werden, dann durch ein vorrangig individualbezogenes Fitnessprogramm geschickt, dessen Fortschritte dann gemessen und evaluiert werden.

Durch die schrittweise Etablierung des Personalentwicklungszyklus verändert sich der Status der Personalentwicklung. Die Führungskräfte fragen die Leistungen der Personalentwicklungen nicht mehr nur punktuell nach – hier einmal eine bisschen Diagnostik, da mal ein bisschen Coaching –, sondern die Führungskräfte werden in der fortgeschrittenen Variante in ein systematisches Betreuungsverhältnis durch die Personalentwicklung aufgenommen. Personalentwicklung ist aus dieser Perspektive dann nicht mehr ein Leistungsanbieter, bei dem sich eine Führungskraft in einer Art „Boxenstopp“ kurzfristig Hilfestellungen holt, sondern es gibt eine Rundumbegleitung der Führungskraft während seiner Tätigkeit in einer Organisation.

Der Personalentwicklungszyklus kann idealtypisch als ein Ablauf aus Diagnostik, Maßnahmenplanung, Intervention und Evaluation dargestellt werden; häufig greifen die einzelnen Schritte jedoch nicht in dieser idealtypischen Systematik in einander. So wird

Coaching nicht selten in Anspruch genommen, um sich auf ein Führungskräfte-Assessment-Center vorzubereiten (vgl. Organisation L, Interview 12). Oder die zufällige Teilnahme an einer Trainingsmaßnahme kann dazu führen, dass überhaupt erst ein Defizit wahrgenommen wird, über das die Führungskraft dann durch ein 360-Grad-Feedback Klarheit zu bekommen versucht.

2.2 Das Bild des Zyklus in Gewährleistungseinheiten der Organisationen

Das Konzept des Zyklus bildet sich in verschiedenen Einheiten der Organisation aus. Besonders prominent ist der Shewart-Deming-Kreis im Qualitätsmanagement. Diese bereits von *Walter Shewart* in den späten 30er Jahren erdachte und dann von *W. Edward Deming* weiterentwickelte Zyklus sieht eine kontinuierliche Abfolge von „Plan-Do-Check-Act“ vor. Einer Planungsphase schließt sich eine Ausführungsphase an. Die Effekte dieser Ausführungen werden dann in einer Überprüfungsphase kontrolliert und in einer Verbesserungsphase weiter optimiert. Damit ist der Kreis jedoch nicht abgeschlossen, sondern im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung schließt sich der letzten Phase die nächste Planungsphase an (vgl. *Shewart* 1939). Die vier Phasen sind also ein nie endender Prozess ohne Anfang und Ende. Dieser Kreis sollte, so *W. Edward Deming* (1986), nicht nur die individuelle Perspektive, sondern die gesamten organisatorischen Prozesse bestimmen. Im Rahmen des Total Quality Managements entsteht daraus dann ein nicht enden wollender Kreis von Interventionen (vgl. *Dean, Bowen* 1994).

Auch im Marketing gibt es ähnliche zyklushaft gedachte Konzepte. Ziel des Marketing sei es nicht mehr, im Sinne eines transaktionskostenorientierten Marketing die Produkte durch eine gute Marketingarbeit beim Kunden abladen zu können. Vielmehr käme es im Sinne von Customer-Relation-Management, Marketing von Beziehungen und Kundenloyalitätsmanagement darauf an, die Kunden in langfristige Betreuungsverhältnisse zu integrieren (vgl. *Kotler* 1984). Vor dem Kaufakt sollte bereits eine intensive Erforschung der Kundenbedürfnisse stattfinden. Auf diese Kundenbedürfnisse ausgerichtet sollten dann die verschiedenen Marketing-Aktionen geplant und durchgeführt werden. Nach dem Kaufakt sollten die Kunden auf ihre Zufriedenheit mit dem Produkt und dem Service befragt werden und damit weitere, vielleicht erst durch den Kaufakt geweckte Bedürfnisse identifiziert werden (vgl. *Kotler, Keller* 2005).

Es spricht vieles dafür, dass besonders in den Gewährleistungseinheiten, also den Einheiten, die problematische Umwelteffekte wie Zulieferprobleme (z.B. Abteilung Einkauf), Personalschwankungen (z.B. Abteilung Personal) oder Absatzprobleme (z.B. Abteilung Lager oder Abteilung Verkauf) abfedern und damit einen weitgehend ungestörten Wertschöpfungsprozess sicherstellen (vgl. dazu *Thompson* 1967, 20 f.), sich die Ausbildung von Zyklen beobachten lässt. Durch diese Zyklen können die jeweiligen Gewährleistungseinheiten ihre Arbeit auf Dauer stellen und in einem gewissen Rahmen unabhängig gegen „Nachfrageschwankungen“ aus den technischen Kernen der Organisation machen.

Aber die Chancen zur Ausbildung dieser Zyklen scheinen unterschiedlich gut zu sein. Sowohl der Qualitätszyklus als auch der Marketingzyklus sind geschlossene Systeme. Der Übergang von der Durchführungsphase zur Evaluation und dann zur nächsten Planungs- und Durchführungsphase wird in der Regel als weitgehend unproblematischer

Prozess betrachtet. Beim Personalentwicklungszyklus ist dieser Prozess jedoch, wie im Folgenden gezeigt wird, deutlich problematischer.

3. Das Missing Link im Personalentwicklungs-Zyklus: Die Messung der Fortschrittskontrolle

Die Schwierigkeit beim Personalentwicklungszyklus besteht in der Evaluierung der Maßnahmen, z.B. bei folgenden Fragen: Wie verbessern sich die Leistungen von Führungskräften, die nach Personaldiagnostik entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen entwickelt haben? Erzielen die Vertriebsmitarbeiter monetär bessere Ergebnisse nach einem Coaching? Für viele Organisationen stellt die Fortschrittsevaluation das fehlende Verbindungsglied im Personalentwicklungszyklus dar. In den letzten fünf Jahrzehnten wurden zwar vielfältige Instrumente zur Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen entwickelt, aber diese messen fast ausschließlich in Form von „Happiness-Indexen“ die Zufriedenheit mit einem Seminar, einem Coaching oder einer externen Weiterbildung.

3.1 Jenseits der Happiness-Indexe

Dass es jedoch zentrale Unterschiede zwischen der unmittelbaren Zufriedenheit nach dem Seminar, dem im Seminar erzielten Wissensfortschritt, den konkreten Verhaltensänderungen und den Effizienz- und Effektivitätseffekten gibt, wurde bereits von Donald L. Kirkpatrick (1959; zuletzt 1998) thematisiert. Die Zufriedenheitseffekte nach dem Seminar (*reaction*) können mit Feedback-Formularen relativ einfach erhoben werden. Auch eine Evaluation von Wissensfortschritten (*learning*) können durch Tests vor und nach einer Maßnahme noch methodisch sauber gesichert festgestellt werden. Änderungen des Verhaltens (*behaviour*) werden zwar teilweise durch die Managementdiagnostik erhoben, aber gerade bei diesen diagnostischen Maßnahmen herrscht noch große Unsicherheit. Es gibt bisher kaum allgemein akzeptierte Messinstrumente, mit denen die Veränderung von Verhalten festgestellt werden kann. Noch schwieriger gestaltet sich die Messung von ökonomischen Veränderungen (*results*). Zwar gibt es auch hier Instrumente der Unternehmensdiagnostik, aber diese haben sich bisher als Instrumente der Personalentwicklung kaum durchgesetzt.

Obwohl sich viele Unternehmen noch auf Erstellung eines „Happiness-Index“ am Ende einer Maßnahme beschränken (vgl. Ralphs, Stephan 1986), gibt es doch eine deutliche Tendenz, auch die Änderung des Verhaltens und weitergehend die Veränderung des ökonomischen Ergebnisse zu messen. In einem Unternehmen beklagt der Personalentwickler, dass bisher nur „Zufriedenheit“ abgefragt wird. „Verhaltensänderung wird nicht gemessen.“ Hier müsste, so der Personalentwickler, sich das Unternehmen stärker engagieren (Organisation L, Interview 12). Auch in einem anderen Unternehmen propagiert der Leiter der Personalentwicklung, dass wenigstens eine „gewisse Messbarkeit, den Erfolg von Coaching darstellen zu können“ möglich sein müsse (Interview 6, Organisation F). In einem weiteren Unternehmen wird bereits mit einem selbst entwickelten Fragebogen die Zufriedenheit mit einem Coaching gemessen. Der Personalentwickler

ist mit dieser Selbstevaluation aber nicht zufrieden: „Ich möchte nicht nur die Selbstaussagen des Coachee haben, sondern eigentlich hätte ich auch gerne die Rückmeldung aus dem Unternehmen, was sich durch das Coaching auch verbessert hat“. Die „schönste Version“ sei, so der Personalentwickler, dass beispielsweise nach einer Coachingphase „gemessen wird, ob das Coaching auch erfolgreich war“ (Interview 4, Organisation D). Womit hängt dieser Missing Link im Personalentwicklungszyklus zusammen?

3.2 Evaluationsschwierigkeiten

Die Gründe für die Schwierigkeiten von Evaluationen sind in der Literatur sehr gut aufgearbeitet, ohne dass dies aber bisher zu einer Entmutigung bei den Suchbewegungen nach geeigneten Evaluationsinstrumenten geführt hat. Erstens lässt sich die Schwierigkeit der Evaluation darauf zurückführen, dass der Ertrag von Weiterbildungsmaßnahmen sich gerade bei Führungskräften nicht monetär bestimmen lässt (vgl. Grünefeld 1989, 187 ff.; Neuberger 1991, 302). Je komplexer die Tätigkeit einer Führungskraft ist, desto schwieriger wird es, eine konkrete Leistung monetär zu bestimmen. Bei einer Fließbandarbeiterin, also einer Tätigkeit im technischen Kern eines Unternehmens, mag es sehr wohl noch möglich sein, die Effekte von Maßnahmen auch in Dollar oder Euro zu bestimmen. Bei allen konzeptionellen Schwächen und Interpretationskontroversen haben dies bereits die bekannten Experimente in den Hawthorne-Werken gezeigt (vgl. Roethlisberger, Dickson 1939; kritisch dazu z.B. Bramel, Friend 1981; Moldaschl, Weber 1998; Luhmann 2000a, 22 f.). Aber sobald die Tätigkeiten komplexer werden, wird die Messung einer Leistung, die sich monetär übersetzen lässt, zunehmend schwieriger.

Der zweite Grund liegt darin, dass man es bei einer Weiterbildungsmaßnahme mit einer typischen Tätigkeit zu tun hat, deren Effekte sich nicht mit einfachen Ursachen-Wirkungsketten erfassen lassen (vgl. Nork 1989, 50 ff.). Die Verbesserung eines Managers kann vielfältige Ursachen haben: Vielleicht hat er einige neue Mitarbeiter bekommen, die ihn stimulieren, vielleicht hat sich das Marktumfeld verbessert, oder vielleicht hat er sich auch nur gerade frisch verliebt. Die Zurechnung eines positiven Effekts auf eine bestimmte Personalentwicklungsmaßnahme lässt sich unter diesen Bedingungen kaum vornehmen (vgl. für einen Überblick Baldwin, Ford 1988). Theoretisch könnte man diese Zurechnungsprobleme über die Auswahl sehr großer Experimental- und Kontrollgruppen in den Griff zu bekommen versuchen, aber hier gibt es bisher kaum nennenswerte Vorlagen (vgl. Künzli 2005, 238 ff.).

Der dritte Grund liegt in dem, was in der Soziologie als Technologiedefizit bezeichnet wird (vgl. Luhmann, Schorr 1979, 120). Zwar können Personalentwickler Vorschläge unterbreiten, wie ein Mitarbeiter in einen anderen, für die Organisation und/oder für ihn selbst „besseren“ Zustand überführt werden könnte, aber er kann das Erreichen des anderen Zustandes nicht mit Sicherheit garantieren. Es geht um Personen, die immer auch anders reagieren können, als es sich der Praktiker vorstellt (vgl. Kurtz 2003, 98). Man stößt auf das Paradox, dass jemand zielgerichtet verändert werden soll, der sich aber letztlich nur selbst verändern kann (vgl. Horn 1994, 204).

In den Organisationen wird die Chance für die Evaluierung der Personalentwicklungsmaßnahmen unterschiedlich eingeschätzt. Während ein überwiegender Teil optimistisch ist, dass sich bei allen methodischen Schwierigkeiten stabile Verfahren entwickeln las-

sen, zeigen sich einige wenige skeptisch bezüglich der Etablierung dieser Evaluationsinstrumente. Vereinzelt wird auch darauf verwiesen, dass Evaluationen auch gar nicht gewünscht werden, weil dies „alle Beteiligten unter Druck setzen“ würde, die Frage zu beantworten: „Was hat es denn jetzt gebracht“ (Organisation L; Interview 12).

4. Der Bedeutungsgewinn der Personalentwicklung in der Organisation: Der Kampf um die personale Deutungshoheit in der Organisation

Durch den sich ausbildenden Personalentwicklungszyklus, ganz besonders aber durch die Mitsprachemöglichkeiten bei der Personaldiagnostik, scheint die Personalentwicklung einen immer wichtigeren Einfluss auf Personalentscheidungen in der Organisation zu nehmen. Über den Zyklus aus Personaldiagnostik, Intervention und Fortschritts-evaluation gewinnt die Personalentwicklung einen wachsenden Einfluss auf Entscheidungen, die bisher vorrangig im Einflussbereich der Führungskräfte lagen.

4.1 Die Debatte über Karrierezuständigkeit

Die Kontroverse, ob die Entscheidung über Karrieren bei den momentanen und zukünftigen Führungskräften oder bei Spezialisten im Personalbereich angesiedelt sein soll, gibt es in Unternehmen, Verwaltungen und anderen Organisationstypen seit über hundert Jahren. Karriere spielte organisatorisch eine wichtige Rolle, weil über die In-Aussichtsstellung dieser Karriere die Organisationsmitglieder zu einem besonderen Engagement motiviert werden können. Dabei kann die Motivation über die Karriere sogar in einigen Organisationstypen (z. B. Parteien oder Nichtregierungsorganisationen) höher sein als die Motivation über Bezahlungen oder Incentives wie Luxusreisen, edle Essen im Restaurants oder Prostituiertenbesuche (vgl. aus unterschiedlichen Theorieperspektiven z. B. *Stinchcombe* 1974, 130 ff.; *Türk* 1995b, 335; *Luhmann* 2000a, 297 ff.).

Klassischerweise lag die Entscheidung über die Karriere bei den Führungskräften. Diese verfügten damit über eine Machtressource, die viel direkter wirkte als die Möglichkeit, über die Drohung von Entlassung Folgebereitschaft beim Mitarbeiter zu erzielen. Zwar spiele, so *Luhmann*, die auf Kompetenzen zur dienstlichen Weisung beruhende förmliche Organisation eine wichtige Rolle, die „faktische Macht“ hänge aber weit mehr vom Einfluss auf Karrieren ab. Macht in Organisationen beruhe also nicht so sehr auf der Disposition über Ein- oder Austritt in die Organisation, die so genannte *Exitmacht* (bei *Luhmann* „Organisationsmacht“), sondern vielmehr auf der Disposition über Stellenbesetzungen, also die *Karrieremacht* (bei *Luhmann* „Personalmacht“). Das hänge damit zusammen, dass der Mitgliedschaftsentzug viel seltener relevant wird als Entscheidungen über Stellenbesetzungen. Um die Mitgliedschaft zu erhalten, reiche es aus, die Minimalanforderungen zu erfüllen und sich nicht offen gegen Anweisungen des Vorgesetzten aufzulehnen. Um im System Karriere zu machen, sei dagegen viel mehr erforderlich. Wer dies wolle, bekomme die Personalmacht zu spüren (*Luhmann* 1975, 104 f.; 2000a, 102 f. und 280).

Diese Zuordnung geriet jedoch zunehmend in die Kritik. Anknüpfend an die Personalmacht von Vorgesetzten wurde argumentiert, dass bei einer starken Stellung der

Vorgesetzten Karriere häufig nicht von der Leistungsfähigkeit des Untergebenen, sondern von seiner Folgebereitschaft abhänge. Bei der Karriereentscheidung durch Führungskräfte könnten in Unternehmen dann auch noch „außerorganisatorische Kriterien“ wie Religion, Ethnizität, politische Einstellungen oder Aktivitäten in anderen Organisationen eine Rolle spielen (vgl. *Dalton* 1951). In der öffentlichen Verwaltungen spielten häufig Ämterpatronage und nicht so sehr die externe Leistungsfähigkeit eine Rolle. Karrieren seien häufig von parteipolitischen Betriebsgruppen, Jahrgangsgeflechten oder Fachbruderschaften abhängig (vgl. *Bosetzky* 1974).

Seit den 70er Jahren sind die Kompetenzen über die Auswahl von Karrieren – jedenfalls in großen Verwaltungen und Unternehmen – zunehmend auf das Personalwesen übergegangen. Bei der Allianz, so der Bericht eines Personalentwicklers über die Erfahrung aus anderen Unternehmen, habe man „interne Assessment-Center“: „Wenn sie als Führungskraft von der ersten auf die zweite Stufe wollen, dann müssen sie dort durch, und wenn sie das zweimal nicht bestanden haben, dann werden sie das nicht“ (Organisation D, Interview 4). In den Assessment-Centern eines der befragten Großunternehmen wird z. B. die „analytische und strategische Kompetenz“, die „Leadership-Fähigkeit“, die „Markt- und Kundenorientierung“, die „Veränderungskompetenz“, die „soziale Kompetenz“ und die „interkulturelle Kompetenz“ von zukünftigen Führungskräften abgefragt. „Ohne Assessment“, so einer der Personalentwickler, „sei eine Karriere nicht möglich“ (Organisation G, Interview 7).

In dem Maße, in dem die Personalentscheidungen durchrationalisiert werden und dem Einfluss vieler Personen unterliegen, verliert die Karriere als Machtressource von Vorgesetzten an Bedeutung. Die Manipulation wird für den Vorgesetzten schwierig, weil er einen Mitarbeiter nicht mehr einfach organisationsintern fördern oder blockieren kann. Für den Untergebenen wird es zunehmend undurchsichtig, ob und wie sich ein Wohlverhalten gegenüber den Vorgesetzten auf seine Karriere auswirkt. Zwar könnte der Vorgesetzte vielleicht noch die Bewertung von Untergebenen auf einigen Skalen der Personalentwickler kontrollieren, aber es ist zweifelhaft, ob darüber effektiv durch die Vorgesetzten noch Personalmacht ausgeübt werden könnte (vgl. *Luhmann* 1975, 107).

4.2 Erklärungen für die Verschiebung der Personalmacht

Wie konnten die Personaler in diesem Feld gegenüber den General Managern so an Einfluss gewinnen? Eine erste Erklärung liegt darin, dass die Aufgabe der Förderung von Mitarbeitern für Führungskräfte nur eine von vielen Aufgaben ist, während dies für die Personalentwicklung zu ihrem zentralen Aufgabenfeld gehört. Dies führt dazu, dass die Karrieresysteme besonders in Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern vorrangig auf Betreiben der Personalentwicklung ausgearbeitet wurden. Die Führungskräfte der anderen Bereiche nehmen dabei häufig nur Mitspracherechte in Anspruch – interessiert sie vorrangig doch auch die Karriere ihrer eigenen Mitarbeiter, nicht jedoch das generalisierte Karrieresystem. Die Konflikte zwischen General Managern und Personalentwicklern treten dann auch nicht vorrangig bei der Diskussion über das System auf, sondern bei der Diskussion über konkrete Personalentscheidungen in den Assessment-Centern. Ein Vorstandsmitglied beklagt sich darüber, dass sein persönlicher Assistent bei dem entsprechenden Auswahlverfahren von den Psychologen als nicht tauglich für

die nächste Karrierestufe eingestuft wird. Die Leiterin eines Geschäftsbereichs drückt – gegen eine negative Beurteilung im Assessment-Center – ihren Kandidaten für eine Führungsposition durch.

Eine zweite Erklärung liegt darin, dass mit der Einschaltung der Personalentwicklung in die Karriereplanung und die Nutzung von Personaldiagnostik die Verantwortung für die Personalentscheidung diffundiert. Die in einem Assessment-Center getroffene Entscheidung, ein High-Potential auf eine wichtige Position zu heben, ist nicht mehr auf einen bestimmten Entscheider zurechenbar. Die Entscheidung, einen Mitarbeiter zu entlassen, fällt leichter, wenn dieser vorher durch einen Zyklus aus Personaldiagnostik, Coaching und Messung des Fortschritts getrieben wurde, denn die Entlassungsentscheidung wird durch den Personalentwicklungszyklus „objektiviert“ (nicht mehr auf eine konkrete Person zurechenbar).

Diese Tendenz zur Verantwortungsdiffusion kommt dem strategischen Verhalten von Führungskräften in vielen Organisationen entgegen, denn es ermöglicht die Verantwortung für eine Entscheidung möglichst lange im Unklaren zu lassen (vgl. als beste Fallstudie dazu *Jackall* 1988, 78 ff.). Im Falle des Versagens eines Mitarbeiters auf einer neuen Position kann die Verantwortung auf „das Verfahren“ abgeschoben werden. Im Fall des Erfolges kann man sich immer noch nachträglich als „Entdecker“ zu erkennen geben und die damals getroffene Personalentscheidung auf sich zurechnen lassen. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter (und Mütter).

4.3 Eine neue mikropolitische Situation der Karriere

Die Ausbildung des Personalentwicklungszyklus heißt jedoch nicht, dass die Personalierer in den konkreten Karriereentscheidungen das Sagen bekommen haben. In vielen Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern ist eine Situation entstanden, in der die Personalentwicklung bei der Durchsetzung des Karrieresystems die Überhand gewonnen hat, während bei den konkreten Personalentscheidungen häufig noch die betroffenen Führungskräfte – auch gegen das offizielle Regelwerk – sich durchsetzen können. Die Führungskräfte geben in einigen konkreten Fällen die Macht über Personalentscheidungen nicht bereitwillig ab. Ein Vorstandsmitglied teilt vorher indirekt mit, dass ein Scheitern seiner Assistentin beim Assessment-Center nicht geduldet wird. Die Geschäftsführerin eines wichtigen Tochterunternehmens verlangt ein spezielles Coaching für einen Schützling, um diesen erfolgreich durch den Personalentwicklungszyklus zu bekommen.

Der Personalentwickler einer Bank berichtet, dass zwar offiziell das „Senioritäts- und Vorstandsprinzip“ abgeschafft wurde, es aber in konkreten Entscheidungssituationen immer wieder durchkomme. Die Personalentwicklung habe ein „aufwändiges Verfahren“ und könnte feststellen, dass ein Kandidat nur ein „kleines gap zum Anforderungsprofil“ habe, ein anderer jedoch „ein größeres“. Wenn dann aber ein Fachbereich sagt, der mit dem „größeren ist leider der einzige Fachmann, der im IT-Bereich das Programm xyz beherrscht“ oder ein „Spezialist für den Finanzsektor ist“, dann „wird er trotzdem Führungskraft.“ Dies werde sich erst ändern, wenn das Verfahren von einem „Entwicklungsverfahren“ immer mehr zu einem „Entscheidungsverfahren“ werde (Organisation H, Interview 8). Gerade wenn der Personalentwicklungszyklus in Organisationen noch

nicht komplett installiert ist, scheinen diese mikropolitischen Interventionen häufig erfolgreich zu sein.

5. Neue Dilemmata der Personalentwicklung

Durch die Ausbildung des Personalentwicklungszyklus hat die Arbeit in der Personalentwicklung einen neuen Charakter bekommen. Schon der Personalbereich wurde häufig als relativ einflussloser Bereich in der Organisation beschrieben. Sie hätten lediglich einen Platz auf der „Rückbank“ der Organisation finden können. Die Personalierer seien lange Zeit von Vorstandsbereichen ausgeschlossen worden. Sie würden zwischen den Managern und den Arbeitern „feststecken“. Der Personalentwicklung wird dabei häufig noch eine geringere Rolle zugestanden. Weil sie letztlich versuche, so etwas Veränderungsresistentes wie die erwachsene Person zu verändern, hätte sie lediglich einen schwachen Hebel in der Organisation (vgl. *Kühl* 2008, Kapitel 6). Der hohe Anteil von Frauen in der Personalentwicklung sei, so das häufig nur hinter vorgehaltener Hand artikulierte Argument, ein deutliches Indiz für die Einflusslosigkeit dieser Abteilung (vgl. für eine Studie über die Geschichte von Personalabteilungen *Watson* 1977; siehe auch *Ferris et al.* 1996: 208). Durch die Ausbildung des Personalentwicklungszyklus lässt sich eine Zunahme des Einflusses von Personalentwicklern in der Organisation beobachten. Dies führt aber zu neuen Dilemma-Situationen der Personalentwickler.

5.1 Das Erwartungsdilemma: Wie befriedigt man gestiegene Erwartungen der Führungskräfte?

Das erste Dilemma entsteht dadurch, dass durch die Personalbewertung und Personalauswahl die eigene Position in der Organisation gestärkt wird und damit auch eine Professionalisierung der Personalentwicklung begünstigt wird, auf der anderen Seite aber Erwartungen geweckt werden, die in der Regel durch die Personalentwicklung selbst nicht gedeckt werden können.

In Organisationen, in denen die über die Karriere durch die Vorgesetzten entschieden wurde, basierte das Karrieremodell häufig auf den etablierten Seilschaften in einer Organisation. Diese Seilschaften ziehen sich häufig über mehrere Hierarchieebenen. Auch wenn dieses Karrierekonzept in der Managementliteratur verpönt ist, so lässt sich doch feststellen, dass durch dieses System die Karriereerwartungen in einer Organisation gut gemanagt werden konnten. Das jeweils eine Hierarchiestufe höhere Mitglied einer Seilschaft war für die Karrierewünsche der Ansprechpartner zuständig und stand unter dem Druck, die Mitarbeiter bei einem eigenen Karrieresprung mitzuziehen. Da diese Seilschaften durch die „PE-lerisierung“ der Organisation tendenziell geschwächt werden, entfällt damit auch zunehmend die Verantwortung von Führungskräften, „ihre Mitarbeiter“ zu versorgen. Zunehmend sieht sich die Personalentwicklung unter Druck, weil den bei Führungskräfte-Audits gut Positionierten auch bei abgeflachten Hierarchien Entwicklungsperspektiven geboten werden müssen. Die vorrangig von Personalentwicklern vorangetriebene Debatte über „Fachkarrieren“ und „Projektkarrieren“ entstammt ganz maßgeblich diesen Entwicklungen (vgl. Organisation D, Interview 4).

Aber auch diese Suche nach „Fachkarrieren“ und „Projektkarrieren“ kann nicht über das Dilemma der Personalentwicklung hinwegtäuschen. Ihre Stärkung bei Fragen der Personalauswahl, Personalbewertung und Personalentwicklung, die nicht zuletzt durch die Schließung des Personalentwicklungszyklus bedingt wird, korreliert nur sehr eingeschränkt mit einer Zunahme an Möglichkeiten, Mitarbeitern in Organisationen konkrete Perspektiven anbieten zu können. Die Personalentwickler stecken in dem Widerspruch, mit der Schließung des Zyklus ihre eigene Stellung auszubauen, die dadurch geweckten Erwartungen dann aber nicht befriedigen zu können.

5.2 Das Legitimationsdilemma der Personalentwicklung: Wie weist man den Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen nach?

Das zweite Dilemma bezieht sich auf den Nutznachweis. Auf der einen Seite nimmt der Druck, den Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen monetär nachweisen zu können, immer mehr zu. Je stärker Mitarbeiter durch den Personalentwicklungszyklus in eine Rundumbetreuung geraten, desto größer ist die Erwartung von der Organisationsspitze, dass die Ausgaben gerechtfertigt werden. Auf der anderen Seite spricht wenig dafür, dass sich die Tätigkeiten in Organisationen – und erst recht nicht die Funktionsweise der einzelnen Person – so stark vereinfachen lassen, dass sich eine Bestimmung vornehmen ließe.

Der Personalentwickler eines Großkonzerns berichtet mit einem Lachen von „Amerikanern“, die für Coaching ein Return on Investment von 529% berechnet haben, und bringt dann zum Ausdruck, dass einem allein schon die präzise Zahl „529%“ stutzig machen müsse.³ Aber es sei nötig, so der Personalentwickler, eine „gewisse Messbarkeit“ des Coachingerfolgs zu entwickeln. Gerade in der Diskussion mit Ingenieuren sei es hilfreich, wenn man den Nutzen in Form von Zahlen nachweisen könne. In der Unternehmenskultur sei es immer besser, „man zeigt eine Zahl, als dass man sagt, jetzt guck mal, es gibt so viele zufriedene Leute“ (Organisation F, Interview 6).

So schwanken viele Personalentwickler zwischen zwei Strategien hin und her: der Verweigerung gegenüber der Anforderung zu konkretem Nutznachweis und der damit einhergehenden Inkaufnahme des Legitimitätsproblems sowie der Übernahme simplifizierender Berechnungsmethoden, deren Grundlagen man eigentlich aus professionellen Überlegungen ablehnen müsste. Gerade bei der letzten Strategie bildet sich eine Form von organisationaler Heuchelei aus, die vielleicht das Legitimationsproblem zu lösen hilft, aber interne Lernprozesse in der Organisation blockieren kann; denn es besteht immer die Gefahr, dass einzelne Personalentwickler die produzierten Zahlen ernst nehmen und als Anlass für Lernprozesse betrachten (vgl. zum Konzept der Heuchelei Brunsson 1989).

³ Andreas Taffertshofer (2007) kommentiert die auch in Publikationen postulierten Return on Investment-Werte für Personalentwicklungsmaßnahmen von 545% (McGovern 2001) oder 788% (Anderson 2001) mit der sarkastischen Frage, weswegen nicht alle Unternehmen angesichts dieser Effizienzmöglichkeiten sich einfach auf Coaching konzentrieren würden.

5.3 Das Reputationsdilemma: Zwischen Innen- und Außenorientierung in der Organisation

Die Ausbildung des Personalentwicklungszyklus führt zu einer stärkeren Außenorientierung der Personalentwicklung. Gerade in der Debatte über die Personaldiagnostikmaßnahmen und die Instrumente zur Nutzenmessung erkennt man, dass sich Personalentwickler an den Standards in der Personalentwicklerszene orientieren und selbst versuchen, die entwickelten Instrumente und gemachten Erfahrungen zurückzuspielen. Gerade dadurch bauen sich „Stars“ in der Szene auf.

Das Problem ist jedoch, dass diese Reputation nicht in die Organisation zurückübersetzt werden kann. Eine Personalentwicklerin mag in der Szene der PEler eine Koryphäe sein und sich durch Vorträge, Artikel und Ausbildungen profilieren. Dies trägt aber kaum zur Stärkung der eigenen Position in der Organisation bei. Der Personalentwickler eines Unternehmens erklärte, dass sein Bereich in der Szene ein „Renommee“ aufgebaut hat, aber für ein Unternehmen, das Autos baut, sei es „relativ wurscht, welches Renommee ein indirekter Bereich hat“. Wenn man „Geld sparen kann, dann macht man ihn klein“ (Organisation F, Interview 6).

Dieses Schisma zwischen interner und externer Reputation ist spezifisch für Organisationsmitglieder, die in den indirekten Bereichen einer Organisation tätig sind. Das Problem erklärt sich damit, dass die Zwecksetzung für Personalentwickler nicht mit der Zwecksetzung der Gesamtorganisation korreliert. Während der Zweck eines Unternehmens z. B. als Verkauf vieler Autos angegeben wird, lautet die Zwecksetzung für Personalentwickler die Unterstützung bei der Einstellung möglichst fähiger Manager. Selbstverständlich präsentiert sich der Zweck der Personalentwicklung als ein Mittel zur Erreichung des Oberzwecks der Organisation, aber der Unterzweck ist nicht als „Schauseite der Organisation“ (vgl. Luhmann 1964, 112) präsentierbar.

Der Unterschied wird bei einer Betrachtung von Professionals in den unmittelbaren Wertschöpfungsbereichen einer Organisation deutlich: In einem Krankenhaus korreliert die Reputation eines Arztes außerhalb der Klinik in der Regel mit seiner Stellung innerhalb der Organisation. Ein Ingenieur, der außerhalb eines Automobilunternehmens als Star gilt, kann diese Reputation direkt in organisationsinterne Reputation umsetzen. Es ist das Schicksal vom Personal in den indirekten Bereichen, dass sie diese Übersetzungsmöglichkeit von externer in interne Reputation nicht haben. Personalentwickler bewegen sich deswegen in einem Spannungsverhältnis zwischen Innen- und Außenorientierung. Zwar wird es häufig so dargestellt, dass die Außenorientierung auch dem Know-how-Aufbau in der Organisation dient, in der Realität sind dies aber häufig widersprüchliche Anforderungen, die miteinander vereinbart werden müssen.

6. Schlussbemerkung: Zur Einschätzung des Personalentwicklungszyklus

Die These vom Personalentwicklungszyklus dient hier erst einmal als ein Interpretationsangebot, das aus dem analysierten empirischen Material entwickelt wurde. Sie bedarf jedoch unseres Erachtens einer weiteren Überprüfung. Zu dieser Überprüfung reicht eine direkte quantitative Befragung von Personalentwicklern jedoch nicht aus,

weil auf die Frage nach dem Grund des Boom von personalentwicklerischen Interventionsinstrumenten „legitime“ Antworten zu erwarten sind. Bei der direkten Frage sind, wie die unzähligen Studien von Beratungsfirmen zeigen, eher Antworten zu erwarten, die Gründe entweder in abstrakten gesellschaftlichen Veränderungen wie „Globalisierung“, „gestiegener Wettbewerbsdruck“ oder „neue Technologien“ sehen oder eher die personenzentrierten Erklärungen wie „neue Aufgabe“, „höhere Führungsposition“, „Reorganisation“ oder „interner Konflikt“ wiedergeben.

In einem nächsten Schritt käme es darauf an, den Zusammenhang von Managementdiagnostik, personalentwicklerischen Interventionen und Fortschrittsevaluation noch stärker in einem organisatorischen Kontext zu interpretieren. Dafür könnte es z. B. hilfreich sein, systematisch die „Karrierefälle“ oder die „Stellenbesetzungsprozeduren“ zu untersuchen, in denen Linienmanagement und Personalentwicklung grundlegend unterschiedlicher Auffassung gewesen sind. Über einen solchen Entwicklungsfokus könnte deutlicher herausgearbeitet werden, ob, wie vermutet, eine Schließung des Personalentwicklungszyklus die Position der Personalentwickler bei diesen zentralen Karriereentscheidungen stützt.

Die Ausbildung des Personalentwicklungszyklus ist im Zusammenhang mit der Neupositionierungen der Personalfunktion im Allgemeinen und der Personalentwicklung im Speziellen in den letzten Jahren zu sehen. Während in den 80er Jahren die Debatte vorrangig über eine Professionalisierung im Personalbereich geführt wurde (vgl. Wächter 1987), hat sich die Debatte seit den 90er Jahren immer stärker auf die Frage verlagert, wie der Personalbereich und ganz besonders die Personalentwicklung ihre Leistung gegenüber ihren internen Kunden zu erbringen hat. Dabei setzte sich in vielen Organisationen das Leitbild durch, dass sich gerade die Personalentwicklung als Profitcenter im Unternehmen zu bewähren hat.⁴ Die Personalentwickler, so die Idee, sollten als „Unternehmer im Unternehmen“ ihre Leistungen gegen Verrechnungspreise anderen Bereichen im Unternehmen anbieten (vgl. Luo 2006). Hier spiegelt sich in der Personalentwicklung eine Entwicklung wider, die auch bei anderen Gewährleistungseinheiten in Unternehmen zu beobachten ist. Bei der Logistik, beim Werkschutz oder bei der Pressearbeit werden Überlegungen angestellt, die Gewährleistungseinheiten als Profitcenter in Wettbewerb zu anderen Anbietern treten zu lassen.

Auch wenn es sich bei diesen Modellen vielfach nur um Leitbilder handelt, an denen man sich zu orientieren sucht,⁵ stellt man doch fest, dass dies auch die Ausrichtung der Organisation verändert. Der Personalentwicklungszyklus lässt sich als Komplettangebot in die verselbständigte Personalentwicklung integrieren und führt dazu, dass – unabhängig von der Personalsituation der Organisation – immer eine personalentwicklerische Handlungsnotwendigkeit besteht.

4 Gerade in den größeren Organisationen in dem Untersuchungssample lässt sich dieser Trend beobachten (siehe z. B. Organisation 6).

5 Es fehlen bisher quantitative Untersuchungen darüber, wie verbreitet die Profitcenter-Idee im Personalentwicklungsbereich ist und welches der Modelle sich durchsetzt.

Literatur

- Anderson, M.C. (2001): Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching. Online: http://www.coachcentral.info/Merrill_study.htm.
- Backhausen, W., Thommen, J.-P. (2004): Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung (2. akt. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Baldwin, T., Kevin, T., Ford, J. (1988): Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41, S. 63-105.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Belardi, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: Beck.
- Bosetzky, H. (1974): „Dunkelfaktoren“ bei Beförderungen im öffentlichen Dienst. *Die Verwaltung*, 7, S. 427-438.
- Bramel, D., Friend, R. (1981): Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. *American Psychologist*, Jg. 36, S. 867-878.
- Buchinger, K. (2002): Supervision in Wirtschaftsorganisationen. *Supervision*, H. 2, S. 47-54.
- Dalton, M. (1951): Informal Factors in Career Achievement. *American Journal of Sociology* 56, S. 407-415.
- Dean, J.W., Bowen, D.E. (1994): Management Theory and Total Quality. Improving Research and Practice Through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19, S. 392-418.
- Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis. Quality, Productivity, and Competitive Position. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology.
- Ferris, G.R. et al. (1996): The Paradox of Diversity in Organizations. In: Gutschelhofer, A., Scheff, J. (Hg.), *Paradoxe Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche*. Wien: Linde, S. 203-229.
- Grünefeld, H.G. (1989): Weiterbildungsaufwand. *Personalführung*, H. 2, S. 183-1991.
- Horn, E. (1994): Soziologische Systemtheorie und systemische Familientherapie: Einige Anmerkungen zu den Möglichkeiten eines Dialogs. In: Herlth, A. et al. (Hg.), *Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft contra Elternschaft*. Berlin u.a.: Springer, S. 203-212.
- Jackall, R. (1988): *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kieser, A. (1995): Der Situative Ansatz. In: Ders. (Hg.): *Organisationstheorien* (2. Aufl.). Stuttgart u.a.: Kohlhammer, S. 155-184.
- Kirkpatrick, D.L. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of American Society for Training Directors*, 13, S. 28-32.
- (1998): *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (2. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kotler, P. (1984): *Marketing Essentials*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- , Keller, K.L. (2005): *Marketing Management* (12. Aufl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kurtz, T. (2003): Gesellschaft, Funktionssystem, Person: Überlegungen zum Bedeutungswandel professioneller Leistung. In: Mieg, H., Pfadenhauer, M. (Hg.), *Professionelle Leistung – Professional Performance. Positionen zur Professionssoziologie*. Konstanz: UVK, S. 89-110.
- König, E., Volmer, G. (2003): *Systematisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer* (2. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Kühl, S. (2008): *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Künzli, H. (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *OSC* 12 (3), S. 231-243.
- Liebold, R., Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl S., Strodtholz, P. (Hg.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 33-70.

- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- (1975): Macht. Stuttgart: Enke.
- (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- , Schorr, K.-E. (1979): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 25, S. 345-365.
- Luo, X. (2006): The Spread of a „Human Resources“ Culture: Institutional Individualism and the Rise of Personal Development Training. In: Drori, G.S., Meyer, J.W., Hwang, H. (Hg.), *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Peterson, S.J. (2003): 360-degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical analysis Suggests a Winning Combination. *Human Resource Management*, 42, S. 243-256.
- McGovern, J. et al. (2001): Maximising the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6, S. 1-9.
- Moldaschl, M. (2005): Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell? In: Mohe M. (Hg.), *Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen*. Leonberg: Rosenberg, S. 43-68.
- , Weber, W.G. (1998): The „Three Waves“ of Industrial Group Work. Historical Reflections on Current Research on Group Work. *Human Relations*, 51, S. 347-388.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Nork, M. (1989): Management Training. Evaluation, Probleme, Lösungsansätze. München, Mering: Hampp.
- Pongratz, H.J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 17-34.
- Ralphs, L.T., Stephan, F. (1986): HRD in the Fortune 500. *Training and Development Journal*, 40, S. 69-76.
- Reichel, R., Rabenstein, R. (2001): Kreativ beraten. Methoden, Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision. Münster: Ökotopia Verlag.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Shewart, W.A. (1939): Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Lancaster, Pa.: Lancaster Press.
- Smither, J.W. et al. (2003) Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings over Time? A Quasi-experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 56, S. 23-44.
- Stinchcombe, A.L. (1974): Creating Efficient Industrial Administrations. New York, London: Academic Press.
- Strodtholz, P., Kühl, S. (2002): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Kühl, S., Strodtholz, P. (Hg.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 11-32.
- Taffertshofer, Andreas (2007): Das Coaching der Organisation. Wozu Organisationen Coaching nutzen. Saarbrücken: VDM.
- Thommen, J.-P. (2005): Coaching: Modewort oder modernes Managementinstrument. *Zeitschrift Führung und Organisation*, H. 2, S. 64-70.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action. New York u.a.: McGraw-Hill.
- Türk, K. (1995): Entpersonalisierte Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 328-340.
- Voß, G.G., Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, S. 131-158.

Watson, T.J. (1977): *The Personnel Managers: A Study in the Sociology of Work and Employment*. London: Routledge & Kegan Paul.

Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich. *Die Betriebswirtschaft*, 47, S. 141-150.



Prof. Dr. **Stefan Kühl**, geb. 1966, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Lehr- und Forschungsgebiete: Organisationssoziologie, Techniksoziologie, Industrie- und Arbeitssoziologie, Professionssoziologie, Wissenschaftsgeschichte, Gesellschaftstheorie. *Anschrift*: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Postfach 100131, 33501 Bielefeld. E-Mail: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de.