

# Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung

## Ein Diskussionsbeitrag

*In der Regel wird davon ausgegangen, dass Organisationsstrukturen am besten durch eine geschickte Kombination aus Personal- und Organisationsentwicklung verändert werden können. Aus einer soziologischen Perspektive spricht jedoch vieles dafür, die Hebelwirkung von Personalentwicklungsinstrumenten bei der Veränderung von Organisationsstrukturen eher gering einzuschätzen. Das heißt jedoch nicht, dass Personalentwicklungsmaßnahmen generell für Organisationen keinen Sinn machen. Ihre wichtige Rolle beispielsweise beim Auskühlen der Opfer von Stellenkürzungen, bei der Errichtung von Scheinhierarchien oder der Schaffung von Ersatzbefriedigung für Personen ohne Ausichten auf ein Weiterkommen sind aber häufig nicht offen kommunizierbar.*

### **Wider einer simplen Kombinatorik von Personal- und Organisationsentwicklung**

In der Beratungs- und Managementliteratur wird in der Regel davon ausgegangen, dass Veränderung in Organisationen nur durch eine geschickte Kombination von Personal- und Organisationsentwicklung möglich ist. Motto: Ein modernes Management braucht beides – sowohl gezielte Eingriffe in das Regelwerk der Organisation, den hierarchischen Aufbau, die Karrierestrukturen als auch die Weiterentwicklung des vorhandenen Personals.

Solche «Sammler-Positionen» haben immer die Spontanplausibilität auf ihrer Seite: «Wir machen alles was zu einer modernen Personalarbeit gehört» klingt erstmal gut, weil diese Aussage suggeriert, dass alles gleichzeitig optimiert werden kann: Arbeit am Menschen und Arbeit an den Organisationsstrukturen; Experten- und Prozessberatung; Friede und Freiheit – oder wie es in den siebziger Jahren ironisierend hieß: Friede, Freude und Eierkuchen. Wir sind Experten in einer Sachfrage und gestalten gleichzeitig die Prozesse. Wir bekommen Frieden, Freiheit, Freude und Eierkuchen.

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 (vgl. dazu Luhmann 1977). Wer mag sich auch dem Anspruch an Ganzheitlichkeit entziehen. 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.

Natürlich muss man sich gerade aus einer soziologischen Perspektive für solche abstrakten Wertformulierungen interessieren – haben diese doch wichtige Beruhigungsfunktionen in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, sozialen Einrichtungen oder Parteien. Aber dies ist lediglich der eine Beobachtungsfokus. Gerade in Organisationen traut sich die Organisationssoziologie auch Aussagen zu, was einflussreich und was weniger einflussreich ist – und sie hält, dass ist die Hauptthese des Artikels, die Personalentwicklung für einen schwachen Hebel, um die Strukturen von Organisationen zu verändern.

### **Organisationsstrukturen – ein organisationssoziologisches Ordnungsschema**

Niklas Luhmann hat – von systemischen Praktikern weitgehend unbeachtet – ein stringentes Konzept sowohl für Formalstrukturen von Organisationen als auch für Organisationskulturen entwickelt. Nach Luhmann lassen sich drei unterschiedliche Typen von formalen Organisationsstrukturen unterscheiden: Die erste Art von Strukturen besteht darin, dass sich Organisationen Programme geben – also darüber entscheiden was getan wird. Die Betriebswirtschaftslehre würde dies vermutlich als Ablauforganisation bezeichnen. Die zweite Art von Strukturen besteht aus den Kommunikationswegen, das, was die Betriebswirtschaftslehre typischerweise als Aufbauorganisation definiert. Über die Kommunikationswege, zum Beispiel die Hierarchien, die Projektorganisationen oder die Mitzeichnungsrechte, wird festgelegt, wer miteinander auf welche Art kommunizieren soll und wer nicht. Der Clou von Luhmanns Modell ist, dass er Personal gleichrangig als die dritte Art von

Strukturen betrachtet, weil seiner Meinung nach, die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen beeinflusst, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden (vgl. erste Erwähnung bei Luhmann 1975).

Das Luhmannsche Organisationskonzept wird auch als «3K-Modell» bezeichnet. Die Struktur einer Organisation besteht aus den durch Programme festgelegten Kriterien für richtiges und falsches Verhalten, aus den Kanälen, über die kommuniziert wird, und aus Köpfen, die aufgrund ihrer Erziehung, Ausbildung und Sozialisation bestimmte Formen von Entscheidungen fällen. Jede Entscheidung, die in einer Organisation getroffen wird, wird durch diese drei Ks, die Kanäle, Kriterien und Köpfe, geprägt.

Man kann sich das Luhmannsche «3K-Modell» am Beispiel der Einkaufsabteilung eines Unternehmens deutlich machen. Die relevanten Einkaufsentscheidungen, die in einer Organisation gefällt werden, hängen natürlich davon ab, wie die Einkaufsabteilung in der Hierarchie verankert ist (die Kanäle), und welche Regeln beim Einkauf in der Organisation greifen (die Kriterien). Aber die Entscheidungen werden auch dadurch beeinflusst, welche Person (Köpfe) beispielsweise den Posten des Einkaufsleiters bekleidet. Wir wissen, dass Juristen häufig andere Entscheidungen fällen als Betriebswirte oder Soziologen (vgl. hierzu Luhmann 1965: 308).

Wie können Organisationen konkret an der «Schraube» Personal drehen? Sie können die Komponente Personal durch Einstellung, Versetzung, Entlassung und Personalentwicklung beeinflussen (vgl. hierzu Luhmann 1971: 208). Mit der Einstellung und der Versetzung wird beeinflusst, welcher Typ von Person zukünftig Entscheidungen fällen wird. Mit der Entlassung wird festgelegt, welche Entscheidungen einer Person man zukünftig in einer Organisation nicht mehr haben möchte. Mit Personalentwicklung wird versucht eine Person so zu verändern, dass sie zukünftig andere Entscheidungen trifft.

Und bei der Einschätzung der Hebelwirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen geht die Perspektive zwischen soziologischer Wissenschaft und beraterischer Praxis fundamental auseinander. In der Alltagspraxis von Organisationspraktikern wird in der Regel so getan, als ob die Programme, die Technologien und die Dienstwege die Hardware der Organisation darstellen, während alles, was «den Menschen» betrifft, unter die Software fällt. Für diese weichen Aspekte, die so genannten Softfaktoren, seien dann die Personalspezialisten aus der Psychologie, Pädagogik oder humanorientierten Betriebswirtschaftslehre zuständig.

Die Organisationssoziologie 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. Sie sind bei allen Verhärtungen durch einfache Entscheidungen «umzuprogrammieren». Die Personen sind dagegen Hardware,

weil sie sich diesen einfachen Programmierprozessen entziehen. Diese Position ist ein organisationssoziologischer Klassiker. Niklas Luhmann hat sie in seinem posthum veröffentlichten organisationssoziologischen Hauptwerk noch einmal prägnant auf den Punkt gebracht: «Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen lassen sich leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern.» «Dagegen ist das Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und Fremderwartungen (er meint Personen) schwer, wenn überhaupt umzustellen» (vgl. Luhmann 2000: 280). Wie lässt sich diese auf den ersten Blick überraschende These begründen?

### Die Begründung: Zirkuläres Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartung

Die soziologische Kurzbegründung für die obige von Personalern ungenutzte These über die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung lautet: «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» (vgl. Luhmann 2000: 280).

Das Problem ist unter Trainern und Beratern wohl bekannt. Die Mitarbeiterin kommt hoch motiviert von einem Wochenendseminar zurück und will einiges anders machen. Dann stößt sie aber auf Vorgesetzte, Kollegen und Untergebene, die mit ihren alten Fremderwartungen an sie herantreten, und innerhalb von wenigen Tagen ist der Effekt des Seminars verpufft. Die Mitarbeiterin hat also das Problem, dass sie sich selbst vielleicht nach dem Seminar als eine andere sieht, aber ihre Umgebung (einschließlich ihres Lebenspartners oder ihrer Le-

#### Das Luhmannsche Konzept der organisatorischen Formalstruktur in Kurzform. Eine Organisation besteht aus folgenden drei Elementen:

1. Regeln und Programme, durch die Aussagen darüber getroffen werden können, ob eine Person richtig oder falsch handelt
2. Kommunikationswege, über die festgelegt wird, wie in der Organisation Entscheidungen getroffen und übermittelt werden
3. Personal, über das die Entscheidungen ihre eigenen «Einfärbungen» erhalten können

benspartnerin) von ihr letztlich Kontinuität in ihrer Verhaltensweise einfordert.

Die schnelle Lösung, die von der Praxis angeboten wird, ist eine gleichzeitige Veränderung von Selbst- und Fremderwartung: die Managerin soll ihr Selbstbild ändern und gleichzeitig sollen die Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen ihr Bild von ihr so verändern, dass zukünftig eine andere Verhaltensweise von ihr unterstützt wird. Das Problem – und darauf will Luhmann aufmerksam machen – ist, dass ein solches Vorhaben eine unrealistische Steuerungsphantasie von Trainern oder Beratern ist. Veränderungen der Selbst- und Fremderwartungen so takten zu wollen, dass am Ende ein anderes Verhalten herauskommt, bedeutet die Komplexität von sozialen Erwartungshaltungen völlig zu unterschätzen.

Insgesamt kommt man aus einer organisationssoziologischen Perspektive also zu einer Aussage, dass Personalentwicklung die Art und Weise wie Entscheidungen in Organisationen gefällt werden (nichts anderes meint ja Organisationsstruktur) nur mit größten Schwierigkeiten verändern kann.

Heißt dies aber jetzt, dass aus einer organisationssoziologischen Perspektive die Bedeutung von Personalentwicklung insgesamt gering eingeschätzt wird?

## Die versteckten Funktionen der Personalentwicklung

Es spricht gerade aus einer soziologischen Perspektive vieles dafür, dass Personalentwicklung wichtige Funktionen in Organisationen erfüllt, nur haben diese Funktionen wenig mit der Veränderung von Organisationsstrukturen zu tun. Bei Niklas Luhmann (2000: 283) findet sich eine ganze Liste von Funktionen der Personalentwicklung:

- die Schaffung von «Eingewöhnungszeiten für Neuankömmlinge»,
- 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».

Das Problem ist, dass diese wichtigen Funktionen nicht ohne weiteres in Organisationen offen formuliert werden können. Man stelle sich nur die Personalentwicklerin vor, die ihren Job offensiv damit rechtfertigt, dass die Personalentwicklung benötigt wird, um «Scheinhierarchien» zu etablieren. Oder man führe sich die Vorstandsvorlage vor Augen, in der Mittel für die Personalentwicklung eingestellt werden, um «Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf Weiterkommen» zu schaffen.

Diese wichtigen, aber versteckten Funktionen der Personalentwicklung werden in der Soziologie als latente Funktionen

bezeichnet. Latenz bedeutet dabei nicht, dass die Beteiligten gegenüber dieser Funktion zwangsläufig blind sein müssen. Häufig weiß man, dass eine Outplacement-Beratung dazu dient, die Wut der entlassenen Mitarbeiter «auskühlen» zu lassen, aber man kann dies eben nicht immer genauso formulieren. Auch ist dem Kollegen häufig bewusst, dass eine Managerin die zweite Sekretärin nicht nur wegen der Arbeitsüberlastung, sondern wegen dem Statusgewinn anstrebt (vgl. dazu Luhmann 1984: 458).

## Zum Umgang mit versteckten Funktionen

Gerade die systemtheoretischen Soziologen sind gut darin, ihre wissenschaftlich begründeten Provokationen für die Praxis in einer ausgefeilten Theorieästhetik zu verstecken: Bei lauter Selbst- und Fremdreferenzen, autopoietischen Prozessen, Form-Medien-Unterscheidungen und Reentries ist dann häufig gar nicht mehr zu erkennen, dass die soziologischen Positionen der Alltagswahrnehmung fundamental entgegentrauen.

Wenn ein Soziologe gegenüber Praktikern solche Begriffe verwendet, dann vorrangig aus Höflichkeit; kaschiert er dadurch ja letztlich die Provokationen, die in seiner Soziologie stecken. 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 der Frau Professor einer Meinung ist.

Nicht zuletzt durch diese Höflichkeit ist eine angenehme Wohligkeit zwischen (systemtheoretischen) Wissenschaftlern und (systemischen) Praktikern 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 dieses Buch auf fast jeder Seite den Standards des (häufig auch systemischen) Managements widerspricht.

Das Problem ist, dass in dieser Wohligkeit das verloren geht, was die Soziologie der Praxis als Leistung bieten kann: Überraschende Beschreibungen eigentlich vertrauter Phänomene. Es spricht also einiges dafür, dass die Soziologen gegenüber Praktikern häufiger auf die Darstellung ihres theoretischen Rüstzeugs verzichten und stattdessen deutlicher zum Ausdruck bringen sollten, inwiefern sich ihre Perspektiven von denen der Praktiker unterscheiden.

Aber das darf selbstverständlich nicht in Form einer «soziologischen Zwangsaufklärung» in jeder Sitzung stattfinden. Heute würde man eine Beratungstheorie, die beispielsweise Offenlegung von latenten Funktionen in jeder Situation für sinnvoll erachten würde, als naiv bezeichnen. Die Vorstellung, dass die Praxis am organisationssoziologischen Wesen genesen soll, nimmt gerade die Diskrepanz zwischen den distanzierten

Fremdbeschreibungen der Berater oder Wissenschaftler und der Selbstbeschreibung der Praktiker nicht ernst genug.

Wie in vielen anderen Lebenssituationen auch hilft hier eine Differenzierung nach Situationen. 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 Auftretensformen wählt, hat auch der Soziologe je nach Kontext verschiedene Darstellungsformen:

In der Beratungssituation braucht ein soziologischer 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 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.

Die Massenmedien – und dazu gehören auch die kleinen Spezialorgane für Manager und Berater – funktionieren nach ganz anderen Gesichtspunkten als solche Beratungssituationen. Wenn man sich in diesen äußert – und viele Wissen-

schaftler 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.

(erschieden in ZOE 1/2007)



## Prof. Dr. Stefan Kühn

Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater für das Unternehmen Metaplan.

**Kontakt:**  
stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

### Verwendete Literatur von Niklas Luhmann

- **Luhmann, N. (1965).** Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 56, S. 303–313.
- **Luhmann, N. (1967).** Soziologische Aufklärung. In: Soziale Welt, Jg. 18, S. 97–123.
- **Luhmann, N. (1971).** Reform des öffentlichen Dienstes. In: Luhmann, N. (Hg.). Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. WDV, S. 203–256.
- **Luhmann, N. (1977).** Probleme eines Parteiprogramms. In: Baier, H. (Hg.). Freiheit und Sachzwang. Beiträge zu Ehren Helmut Schelskys. WDV, S. 167–181.
- **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung. WDV.

### Weiterführende Texte von Stefan Kühn

#### 1. Differenz soziologische Theorie und organisatorische Praxis

- Das Theorie-Praxis-Problem in der Soziologie. In: Soziologie, H. 4/2003, S. 7–20.
- Organisationssoziologie für die Praxis? Zur Produktion und Lehre eines Wissens, das sich gegen seine Verwendung sträubt (zusammen mit V. Tacke). In: Blättel-Mink, B.; Katz, I. (Hg.). Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis. VS Verlag, 2004, S. 67–82.
- Organisation, Intervention, Reflexivität. In: Seidl, D.; Kirsch, W.; Linder, M. (Hg.). Grenzen der Strategieberatung. Wien: Haupt, 2005, S. 343–365.

#### 2. Professionsbildung von Beratungsansätzen

- Von den Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen. Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung, H. 1/2001, S. 4–19.
- Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, N. et al. (Hg.). Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Leske und Budrich, 2001, S. 209–238.
- Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung (zusammen mit U. Bohn). In: Schützeichel, R.; Brüsemeister, T. (Hg.). Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. VS Verlag, 2004, S. 57–78.

#### 3. Reichweite von Personalentwicklungsmaßnahmen

- Systemische Organisationsberatung - beobachtet. In: Bardmann, T.; Groth, T. (Hg.). Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung; Westdeutscher Verlag, 2001, S. 221–227.
- Psychiatrisierung, Personifizierung und Personalisierung. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, H. 4/2006.