

Mehr Entwicklung bringt auch keine (Er-)Lösung

Möglichkeiten und Grenzen der Veränderung von Personen in Organisationen

Stefan Kühl/Marcel Schütz

Überblick

Ganz selbstverständlich wird häufig angenommen, dass sich Organisationsstrukturen am besten durch die Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung bzw. von personellem und organisatorischem Wandel verändern ließen. Aus organisationswissenschaftlicher Sicht gibt es jedoch Gründe, die Kombinatorik beider Strukturen und die Rolle von Personalentwicklung im Zuge organisatorischer Veränderung begrenzter anzunehmen. Das bedeutet nicht, dass Maßnahmen der Personalentwicklung bei organisatorischen Veränderungen keinen Nutzen böten. Personalentwicklung ermöglicht es stattdessen, so die vorgestellte These, jene Organisationsmitglieder, die von Wandel kritisch betroffen sind, durch Versetzung, Ump Platzierung und Ersatzaufgaben angemessen aufzufangen. Der Diskussionsbeitrag erläutert, wie die Organisationsstrukturen über Möglichkeiten und Grenzen der personellen Veränderung mitentscheiden.¹ Zugleich wird damit eine – nicht selten enttäuschende – Erlösungserwartung, die Maßnahmen der Personalentwicklung entgegengebracht wird, gedämpft.

1. Zweifelhafte Kombinatorik

Nach einer verbreiteten Vorstellung von Organisationen wird unterstellt, dass die Veränderung derselben am besten durch eine durchdachte Kombinatorik von Personal- und Organisationsentwicklung zu bewerkstelligen ist. Dieser Ansatz folgt einem Managementbild, das für den Wandel ganz unterschiedlicher Organisationstypen, wie Unternehmen, Behörden oder Kirchen, vorausgesetzt wird: Eingriffe in den formalen Organisationsstrukturen werden durch eine begleitende Entwicklung bzw. Änderung auch der Menschen innerhalb dieser Strukturen flankiert. So werden unter der Klammer *Personal- und Organisationsentwicklung* in den letzten Jahren ganz verschiedene Organisationsthemen subsumiert: etwa Nachhaltigkeit² und Agilität³, New Work⁴ oder Spiritualität⁵. Schon die kurze Auflistung deutet an, dass eine gewisse ›Erlösungserwartung‹ bezüglich der Änderung von Persönlichkeiten unseren Organisationen eingeschrieben scheint, ist man dort doch ohnehin stets auf der vergeblichen Suche nach der optimalen Organisationsstruktur⁶. Managementmoden wirken hier als Erlösungserzählungen: Sie versprechen die Beseitigung von Sachzwängen und Zielkonflikten. Doch die stetige Vermehrung dieser Moden, gerade ums Thema der Personalentwicklung, deutet an, dass man damit soweit nicht kommt.⁷

¹ Eine erstmalige Bearbeitung erfolgte von *Stefan Kühl*: Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag, in: *Organisationsentwicklung* 26.1 (2007), 42–45.

² Vgl. *Katrin Keller*: Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2018.

³ Vgl. *André Häusling/Esther Römer/Nina Zeppenfeld*: Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung, Freiburg i. Br. 2017.

⁴ Vgl. *Götz Piwinger*: New Work für Praktiker, Stuttgart 2020.

⁵ Vgl. *Andreas Einig*: Wie im Himmel so auf Erden. Spiritualität in der Personal- und Organisationsentwicklung, Baden-Baden 2014.

⁶ So der Untertitel des Buches: *Stefan Kühl*: Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Frankfurt a. M. 2015.

⁷ Siehe für einen Klassiker der Entzifferung von Managementmoden: *Alfred Kieser*: Moden & Mythen des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft* 56.1 (1996), 21–40.

Entsprechend erwartbar lädt die Kombinatorik von Personal- und Organisationsentwicklung zu positiven Assoziationen ein und besticht durch eine Art Charme der Ganzheitlichkeit bei organisatorischer Veränderung. Natürlich birgt solch ein Ansatz wie »aus einem Guss« auf den ersten Blick eine gewisse Plausibilität. Welche Organisation wollte im Zuge ihrer Veränderungsprojekte heute nicht versprechen, natürlich stets die personelle Veränderung ihrer Mitglieder im Blick zu haben. Schon aus Gründen einer sogenannten humanorientierten Organisationsgestaltung steht Personalentwicklung bei Veränderungsprozessen hoch im Kurs.⁸

Es stellt sich aber die Frage, inwieweit Organisationen den ziemlich hohen Anspruch einer ineinandergreifenden Personal- und Organisationsveränderung tatsächlich einlösen – und nach dem Eindruck mancher geradezu von Veränderungsresistenz »erlösen« – können. Die zentrale These unseres Beitrags lautet, dass sich Personalentwicklung in vielen Fällen als relativ schwacher Hebel darstellt, will man die übergreifenden Strukturen einer Organisation grundsätzlich verändern.⁹ Zweifelsohne stellen Personen mit den ihnen übertragenen Positionen, Ämtern und Rollen maßgebliche organisatorische Entscheidungsstellen dar. Sie können weitreichend und vielgestaltig, zuweilen auch ziemlich unscheinbar, ihren Einfluss ausüben. Doch – und das soll hier betont werden – hat die personelle Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit gewisse Grenzen.

Um das genauer zu begründen, wollen wir die Frage der Verbindung organisatorischer und personeller Veränderung zunächst mithilfe eines bewährten Strukturansatzes aus der Systemtheorie Niklas Luhmanns¹⁰ betrachten. Ein im Grunde einfaches Strukturschema erlaubt es uns, praktisch alle Organisationsstrukturen über sog. *Entscheidungsprämissen* – als Hebel der Organisationsgestaltung – zu erfassen.

2. Entscheidungsprämissen als Grundordnung der Organisationen

Eine Art Ausgangsstruktur alles Organisatorischen bilden die *Entscheidungsprogramme*. Es geht hier gewissermaßen um die primäre Entscheidungsprämisse, aus der sämtliche organisierte Strukturen hervorgehen. Mit Programmen oder Programmierung wird festgelegt, nach welchen Grundsätzen eine Organisation betrieben wird und wie diesbezüglich »die Richtigkeit von Entscheidungen bewertet werden kann«¹¹. Entscheidungsprogramme »bündeln Kriterien, nach denen entschieden werden muss«¹². Man könnte auch sagen, sie beinhalten eine Planungs- und Regelungskomponente. Damit stecken sie die Bedingungen ab, »unter denen Entscheidungen im System als sachlich richtig akzeptiert werden«¹³.

Eine zweite Entscheidungs- bzw. Strukturprämisse in Organisationen bilden ihre *Kommunikationskanäle*. Über Kommunikationskanäle oder -wege wird jede Entscheidung »so gelenkt,

⁸ Vgl. Marcel Schütz: Die Realität der Reform. Über Wahrnehmung und Wirklichkeit der Veränderung von Organisationen, Wiesbaden 2022, 177–189; Stefan Huf: Personalmanagement, Wiesbaden 2020, 89–109.

⁹ Vgl. Kühl 2007; Schütz 2022, 46.

¹⁰ Vgl. Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2011; Ders.: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1999.

¹¹ Claudio Baraldi/Giancarlo Corsi/Elena Esposito: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Frankfurt a. M. 1997, 129.

¹² Stefan Kühl: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2020, 90.

¹³ Niklas Luhmann: Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme, hg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke, Wiesbaden 2019, 127.

daß sie nicht ohne weiteres Wirkungen in der ganzen Organisation haben kann«¹⁴. Hiermit sind die Hierarchien und Instanzenwege angesprochen. Es geht darum, wie Entscheidungen durch Weisungen, Beschlüsse und Mitbestimmungsrechte zustande kommen; wer also mit wem in welcher vorgegebenen Form regelmäßig kommunizieren und wer nicht miteinander reden soll. Sichtbar werden Kommunikationswege vor allem in Organisationsplänen, die die Anordnung von Bereichen, Abteilungen und Stellen aufzeigen, und üblicherweise mit Kästchen, Linien, Pfeilen und Personennamen über alle Berichtswege informieren.

Eine dritte Entscheidungsprämisse, der dritte Strukturierungstyp, mag überraschen: Es sind die *Personen* selbst. Personen – die Mitglieder der Organisation – können als »individuelle Erwartungsbündel«¹⁵ über Zugänge zu relevanten Ressourcen, über besondere Eigenschaften und Leistungsmerkmale verfügen, denen hinsichtlich eines jeweiligen Organisationszwecks besonderer Wert beigemessen wird.¹⁶ Personen mit ihren vielfältigen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen bringen sehr verschiedene Akzente hinsichtlich der Ausgestaltung einer Organisation ein. Auch der individuelle Karrieretypus und Habitus, herausragende personelle Kontakte, exklusive Berufserfahrungen oder Reputations, sind für Organisationen selbstredend begerlich und haben daher einigen Einfluss im Rahmen der Entscheidungsbildung.¹⁷ Beispielsweise haben Juristinnen, Theologen, Ingenieurinnen oder Soziologen für gewöhnlich recht unterschiedliche akademische und institutionelle Sozialisierungen durchlaufen – und daher werden sie hinsichtlich ihres Entscheidungsverhaltens die einmal erworbenen Prägungen weder ablegen können noch wollen.¹⁸ Auch soziale Diversität bedingt bspw. durch Alter, Geschlecht oder Herkunft, ein sensibles Thema der Rekrutierungspraxis von Organisationen, macht in den Entscheidungsprozessen den einen oder anderen Unterschied.

Das Modell der Entscheidungsprämissen, eine organisatorische Grundordnung, stellt den allgemeinen Beschreibungsrahmen für praktisch jede Ausbildung von Organisationsstrukturen dar. Pointiert sprechen wir auch vom »3-K-Modell«: Programme sind die *Kriterien* eines nach formalen Erwartungen richtigen oder falschen Verhaltens; über die *Kanäle* werden die Abläufe der Entscheidungskommunikation eingerichtet; und *Köpfe*, das Personal, verkörpern das Resultat von Diversität, Qualifizierung und Sozialisation.

Entscheidungsprämissen

- **Programme:** Regelsetzungen über richtiges und falsches Handeln
- **Kommunikationswege:** Art und Weise der Entscheidungsbildung
- **Personal:** Prägung von Entscheidungen durch Typus, Erfahrungen und Fähigkeiten

Strukturelle Grundordnung von Organisationen: ihre drei zentralen Entscheidungsprämissen

Luhmanns Prämissen lassen sich an einfachen Beispielen veranschaulichen; etwa einer Abteilung für theologische Grundsatzfragen im Landeskirchenamt. Angelegenheiten des kirchlichen Bekenntnisses in den Gemeinden, der Liturgien und der praktisch-theologischen Gestaltung des Pfarramtes, hängen unter anderem davon ab, wie eine solche Abtei-

¹⁴ Baraldi/Corsi/Esposito 1997, 130.

¹⁵ Veronika Tacke/Thomas Drepper: Soziologie der Organisation, Wiesbaden 2018, 66.

¹⁶ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito 1997, 130; Kühl 2020, 94–96.

¹⁷ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito 1997, 130.

¹⁸ Vgl. Niklas Luhmann: Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre, in: Verwaltungsarchiv 56.4 (1965), 303–313.

lung – Prämisse Kommunikation – *hierarchisch* eingebunden ist, mit welchen Ämtern und Akteuren innerhalb und außerhalb der Kirche – v. a. den wissenschaftlichen und berufsständischen Stellen der Theologie und des Pfarrdienstes – sie maßgeblich korrespondiert. Dabei sind durch Bekenntnisschriften und gottesdienstliche Ordnungen, auch aber mit den Bestimmungen über die Ordination ins Pfarramt und die Ausübung des Amtes, das Predigtrecht, die Sakramentsverwaltung und die Durchführung von Kasualien, mannigfaltige – die elementare Prämisse – *programmatische* Festlegungen zu beachten. Gerade die kirchliche Organisation verfügt über vergleichsweise geringe Programm-Mobilität;¹⁹ d. h. sie sieht sich durch das biblische Schriftprinzip, die Methoden der Exegese sowie theologische Traditionen zu besonderer Beständigkeit verpflichtet. (Es scheint sich dabei auch um eine »kirchenkluge« Absicherung zu handeln, nicht zu schnell manch unheiligen Erlösungsfantasien der Managementwelt anheimzufallen.) Konfessionelle Änderungen erfordern jedenfalls einigermaßen aufwändige synodale Abstimmungen und münden bisweilen in die gefürchtete Bürokratie von Kirchenreformen. Naheliegend spielen schließlich die vielen Funktionsträger, die – dritte Prämisse – *Personen*, eine gewichtige Rolle. Gemeindevertreter, Dezerentinnen oder leitende Geistliche können als progressive Kirchenrechtler, Bischöfinnen und Synodalmitglieder mehr der liberalen Theologie zuneigen; und sie können genauso gut dafür bekannt sein, eher konservative Lehren zu vertreten und die Beachtung kirchlicher Traditionslinien strikter als andere zu verfolgen.

Präzisieren wir, informiert durch diesen Theorieinput, unsere Ausgangsüberlegungen zur folgenden Frage: Wie können Organisationen an der Personalschraube drehen; inwiefern gelingt es ihnen, die personelle Prämisse, ihre Mitglieder also, im Zuge organisatorischer Veränderung zu entwickeln (oder auch nicht)? Vier wichtige Zugriffe möchten wir herausstellen: Einstellung, Versetzung, Entlassung oder Personalentwicklung.²⁰ Einstellung und Versetzung sind Entscheidungen darüber, welche Personen an welchen Stellen über welche Dinge entscheiden sollen. Entlassungen beenden die organisatorische Mitgliedschaft; entweder im Wege arbeitsrechtlicher Sanktionen oder durch Personalabbau infolge von Schließung, Umstrukturierung und Reorganisation. Und mit der Personalentwicklung wird »versucht, das Verhalten einer Person so zu verändern, dass sie künftig auf der gleichen Position andere Entscheidungen trifft«²¹.

3. Die Härten vermeintlich weicher Faktoren

In Hinblick auf die vorherige Überlegung, inwiefern es gelingt, Personen so zu verändern, dass sie in der gleichen Position künftig anders entscheiden, gehen organisationssoziologische und organisationspraktische Einschätzungen ziemlich auseinander. Aber der Reihe nach.

Verfolgt man Diskussionen über die Organisationspraxis, wird man feststellen, dass die programmatischen Regeln und formalen Dienstwege häufig als »Hardware« einer Organisation verstanden werden, während alles, was Menschen und deren Persönlichkeit angeht, vielen als »Software« erscheint. Organisationsforscherinnen bedienen sich hier gern

¹⁹ Vgl. Kühl 2020, 98. Siehe zu kirchlichen Veränderungsprozessen auch *Stefan Kühl/Marcel Schütz*: Reform kirchlicher Steuerung – Eine Frage der »richtigen« Organisation?, in: ZOEG 18 (2018), 40–44.

²⁰ Vgl. *Niklas Luhmann*: Reform des öffentlichen Dienstes, in: *Ders.* (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, Opladen 1971, 203–256.

²¹ Kühl 2020, 96.

eines kleinen Theaterticks, indem sie diese Assoziation umdrehen: Die als hart und inflexibel geltenden programmatischen Strukturen einer Organisation stellen die Software dar, und die Personen, genau umgekehrt, verkörpern stattdessen die Hardware.²² Die Begründung für diesen Dreh: Lassen sich Strukturen trotz aller Beständigkeit («Das wurde immer schon so gemacht») und Verankerung («Dafür gibt es feste Prozesse») letztlich umprogrammieren, stößt die »Umprogrammierung« erwachsener Menschen regelmäßig auf Skepsis und Widerstand. Bürokratische Organisationsabläufe verändern sich zu einem Gutteil aufgrund neuer Entscheidungsvorgaben; Persönlichkeiten hingegen, mit ihren so diversen Ausstattungen an Intelligenz, Eigensinn und Selbstverwirklichung, erschweren eine derartige Steuerung mittels Entscheidungen. Niklas Luhmann brachte dies zu einer pointierten Formulierung: »Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen lassen sich leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern.« Personen lassen sich dagegen nur schwer umerziehen.²³

4. Zirkuläres Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartungen

Um diese These voll zu begreifen, müssen wir uns jetzt noch ein für Organisationsstrukturen charakteristisches zirkuläres Zusammenspiel personeller Erwartungen vor Augen führen. »Selbst wenn der einzelne bereit wäre, sich zu ändern«, so Niklas Luhmann, »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«²⁴.

Man kann diese theoretische Losung mit praktischem Leben füllen: Mitarbeiter aus der Grundsatzabteilung, dem Planungsreferat oder einer zur Weiterentwicklung der Kirchenkreise eingerichteten Arbeitsgruppe nehmen an einem ambitionierten Wochenendseminar zur Einführung neuer Konzepte kirchenamtlicher Prozessoptimierung teil. Angetan von allem gern Gehörten und Geteilten werben die Seminarteilnehmerinnen nach Rückkehr in den heimischen Büros für den neuen Arbeitsgeist. Doch die Daheimgebliebenen bremsen die inspirierte Mitarbeiterin und den innovativen Mitarbeiter. Denn die Weitergebildeten schauen zwar mit anderen Augen auf die Dinge; in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung aber wird erwartet, vor allem ihre gewohnten Rollen fortzuführen. So verpufft der Effekt der Inspiration und Innovation nicht selten nach einigen Tagen oder Wochen. Auch im Privaten erleben Beschäftigte aller Hierarchiestufen, dass die persönliche Weiterentwicklung nicht unbedingt mit jener des Ehemanns, der Eltern oder Freunde kompatibel ist. Erneuerung und Kreativität fördernde Weiterbildungen beflügeln die Motivation; aber sie gehen mit dem Problem einher, dass Erwartungen des »alten« Umfelds nicht gleichermaßen mitsynchronisiert werden.

Um dieses Hemmnis zu umgehen, bemüht man sich in Organisationen, die Veränderung von Selbst- und Fremderwartungen möglichst gleichzeitig und gleichartig zu steuern: Führungskräfte sollen bspw. an Weiterbildungen teilnehmen, um die erzielten Erkennt-

²² Vgl. Kühl 2020, 96; Marcel Schütz/Heinke Rübken: Hochschulorganisationskultur, in: Peer Pasternack/Gabi Reinmann/Christian Schneiderberg (Hg.): Handbuch Hochschulforschung, Baden-Baden 2025 (i. E.).

²³ Luhmann 2011, 280.

²⁴ Ebd.

Personalentwicklung löst keine Strukturprobleme

nisse im Anschluss an ihre Mitarbeiter durchzureichen. Die Managerin oder der Dezernent, so die Annahme, verändern nicht nur ihre eigenen Ansprüche oder ihre Vorbildfunktion, sondern zugleich die Fremderwartungen der Beschäftigten, sodass alle möglichst dieselben Erwartungen entwickeln. Das Problem an dieser Vorstellung ist, dass auf so weitreichend angegliche Einheitserwartungen kein Verlass ist. Eher ist bei Einzelmaßnahmen der Personalentwicklung von einer relativ engen Umgrenzung des individuellen Spielraums, nämlich im Rahmen einzelner Stellen, auszugehen. Mit anderen Worten »erlöst« man sich durch Personalentwicklung nicht von der ziemlich anspruchsvollen Herausforderung, die strukturelle Veränderung einer Organisation unabhängig von der individuellen zu bewältigen. Und genau das soll hier betont werden: einem selbstverständlich vorausgesetzten Gleichklang oder Gleichlauf von Personal- und Organisationsentwicklung aus den genannten Gründen mit gesunder Skepsis zu begegnen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Personalentwicklung in Form personeller Einzelmaßnahmen obsolet wäre – ganz im Gegenteil. Vielmehr gilt es, sich abermals auf eine gedankliche Umstellung und damit auf das Phänomen der organisatorischen Latenz einzulassen. Davon handelt der nächste Abschnitt.

5. Latente Funktionen – ein etwas kontraintuitives Verständnis von Personalentwicklung

Latent oder versteckt sind jene Funktionen von Personalentwicklung, die sich nicht zur offenen Ansprache in der Organisation eignen, erst recht nicht zur Mitteilung an die Umwelt. Für Organisationen ist es nämlich einigermaßen schwierig, offen zu kommunizieren, dass die Veränderung ihrer Strukturen bestimmten Personengruppen besondere Nachteile bringt; sie mitunter ins Abseits stellen, zu Opfern der Reformen und Restrukturierungen machen, für die es sodann der Notlösungen und Provisorien bedarf. Organisatorische Änderungen bedeuten für bestimmte Personen ein Hemmnis ihrer Karriere oder sogar den Verlust ihrer Position. Luhmann²⁵ spricht beim diesbezüglichen Erfordernis der Personalentwicklung von der Schaffung von »Scheinhierarchien«, von »Auskühlungszeiten« und »Ersatzbefriedigungen«, die für jene Organisationsmitglieder eingerichtet werden, die infolge organisatorischer Neuerungen nicht im geforderten Maße mithalten bzw. die Veränderung nicht mittragen können, für die Aufgaben entfallen oder für deren Kompetenzprofil es künftig an Verwendung mangelt.

Alternative bzw. latente Funktionen von Personalentwicklung

- **Bildung von Scheinhierarchien:** Zuweisung von eigens geschaffenen Rollen
- **Auskühlungszeiten:** bei Leistungsmängeln und Stellenkürzungen
- **Ersatzbefriedigungen:** Tätigkeitsbereiche zur Unterbringung von Personen
- **Eingewöhnungsphasen:** Ankommen und Einübung in die Organisation

Es liegt auf der Hand, dass man solche Maßnahmen ungern mit jenem Wort umschreibt, das so sehr mit der Vorstellung vom beruflichen Aufstieg verbunden ist: einer *progressiven* Personalentwicklung. Die genannten Ersatz- bzw. Alternativfunktionen können jedenfalls nicht explizit ausformuliert werden. Man stelle sich eine Personalreferentin vor, die ihre

²⁵ Luhmann 2011, 283.

Tätigkeit damit rechtfertigt, dass man Personalentwicklung schon deshalb benötige, um »Scheinhierarchien« für Opfer von Restrukturierungen zu erhalten. Und man kann schwerlich an ein Vorstandspapier denken, das eine Entscheidungsvorlage explizit zur Sache der »Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf ein Weiterkommen«²⁶ genehmigen würde. Doch genau das macht Personalentwicklung zu einem beträchtlichen Teil aus: Aufgangmöglichkeiten zu schaffen und alternative Wege aufzuzeigen. Allerdings, das sei zur Vollständigkeit erwähnt, beginnt Personalentwicklung, nicht nur bei solch schwierigen personellen Ausgangslagen. Schon die »Eingewöhnungszeiten für Neuankömmlinge«²⁷ sind Personalentwicklung. Und hier kann der Einfluss auf die persönliche Änderung auch noch sehr beträchtlich sein, weil die Personen frisch in ihrer Position starten und schon aus Gründen sozialer Akzeptanzgewinnung eine erhöhte Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft mitbringen bzw. nachweisen müssen.

Es wäre allerdings ein Irrtum, würde man nun meinen, die Latenz alternativer Personalentwicklung bedeute, dass die Organisationsmitglieder demgegenüber blind oder naiv wären. Es mag ja etwas paradox anmuten – aber eine Mitgliedschaft in Organisationen beinhaltet es, Versprechen und Wirklichkeit derselben stets mit kritischem Auge zu betrachten. Die Beteiligten wissen, dass sie von ihren Arbeit- und Dienstgebern keine wundersame Erlösung von den beruflichen Härten und Zumutungen erwarten können. Verwiesen sei in dem Zusammenhang nur knapp auf Outplacement-Center, Coachings und diverse Persönlichkeitsseminare. Diese formalisieren das Auskühlen und mittelbare Ausschließen betroffener Mitglieder zu strukturierten Betreuungsprozessen, indem sie bspw. Karrierewege außerhalb der Organisation anbahnen und den freiwilligen Ausstieg wahrscheinlicher machen wollen. Latenz bedeutet also nicht, dass keiner wüsste, was Sache ist. Es bedeutet, dass man sich um soziale Schonung der Interaktion bemüht, um Leute nicht vor den Kopf zu stoßen, sie nicht als Versager oder Opfer zu brandmarken, ein gebotenes Maß an kollegialer Achtung und des Respekts zu wahren.

6. Unterscheidung: Fachliche Weiterbildung als genauer bestimmte Personalentwicklung

Wenn wir argumentieren, dass Erwartungen an eine Personalentwicklung, die Persönlichkeiten veränderte, mit Skepsis begegnet werden kann und zugleich ihre wichtigen latenten Funktionen unterstreichen, soll noch auf eine letzte Unterscheidung hingewiesen werden. Fachliche Weiterbildung, sprich die relativ klar definierte Wissens- und Fähigkeitserweiterung hinsichtlich der Arbeitsaufgaben, verstanden als Anpassungs- oder Vertiefungsqualifizierung, kann als genauer und wirksamer definierte Form von Personalentwicklung aufgefasst werden. Die auf konkreten Aufgaben abzielende Kompetenzverbesserung (Kenntnislücken schließen, Expertise erweitern, sprachliche und methodische Fähigkeiten trainieren etc.) findet nicht latent und ersatzweise statt; die Ziele sind für Beteiligte greifbar. Dass fachliche Weiterentwicklung – freilich das nötige Maß an Leistungsmotivation voraussetzend – verglichen mit der Änderung von Persönlichkeiten plausibler zu realisieren ist, wundert nicht, denn sie zeigt sich vergleichsweise genau auf eine Stellentätigkeit bezogen und ist daher leichter anschlussfähig. Fachliche Fähigkeiten und der Umgang mit

²⁶ Ebd.

²⁷ Ebd.

Wissen und Methoden entwickeln sich sukzessive. Und dabei geht es üblicherweise nicht um die Veränderung von Persönlichkeiten in einem umfassenden Sinne.

7. Fazit

Personalentwicklung ist ein wohlklingender Begriff, gegen den etwas anzuführen nicht eben Sympathie erregt. Der Artikel sollte die mit Personalentwicklung verbundenen Hoffnungen ein Stück weit abkühlen, um aber die Wirksamkeit vor allem in der Form latenter Funktionen zu verdeutlichen. Es entspricht gewiss einer weit verbreiteten ›Erlösungsvorstellung‹, dass Organisationen sich speziell über Personalentwicklung in einem gesellschaftlich erwünschten Sinne präsentieren. Personalentwicklung hält die Hoffnung auf eine humanere, partizipativere oder gar demokratischere Organisation wach – obwohl schon darunter ganz verschiedenes verstanden wird; sie zeigt die ›Schönwetterseite‹ der Organisation. Das macht Reiz und Verführung aus. Wichtig erscheint uns, die ganz basale Personalentwicklung – die man vielleicht eher schlicht als Qualifizierung fassen könnte – im Blick zu haben. Selbstverständlich sollen die vorgestellten Thesen nicht als Plädoyer gegen die Veränderung von Persönlichkeit, nicht als Ermutigung zur persönlichen Trägheit gelesen werden. Zentral ist einfach, dass Persönliches nicht gleichzusetzen ist mit der Veränderung ganzer Organisationen. Wenn persönliche und betriebliche Veränderung hin und wieder aber doch zusammengehen – umso besser. Nur eine Regelerwartung oder ein Organisationsprogramm sollte man daraus nicht ableiten. Und das vielleicht gerade deshalb nicht, weil Individualität und Persönlichkeit viel zu anspruchsvolle und sensible Sachverhalte sind, als dass man sie planmäßig der Logik von Change-Management-Papieren und Veränderungsseminaren unterordnen könnte.

Prof. Dr. Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und daneben Senior-Berater der Organisationsberatung Metaplan. E-Mail: stefankuehl@metaplan.com

Prof. Dr. Marcel Schütz ist Professor für Organisation an der Northern Business School in Hamburg. E-Mail: schuetz@nbs.de