



Managementtraining, Personal- und Organisationsentwicklung als Managementaufgabe¹

Bernd Schmid

In vielen Unternehmen wird zunehmend die Bedeutung von Personal- und Unternehmensentwicklung erkannt. Daher werden Institutionen geschaffen, die sich mit Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Managementtraining befassen oder befassen sollen. Der Umfang solcher Institutionen kann von der Beauftragung einer einzelnen Person mit all diesen Fragen bis hin zu relativ gut ausgestatteten Personalentwicklungs-Abteilungen, Abteilungen für Organisations- oder Bereichsentwicklung und Management-Trainings-Abteilungen gehen. Allerdings scheinen häufig ganz verschiedene Fragestellungen, Aufträge und Funktionen für ein Unternehmen ineinander überzugehen, ohne daß sich die Beteiligten über diese Vermischung richtig im klaren sind. Dies ist eine der Quellen der häufig beeinträchtigten Effizienz solcher Abteilungen für die Organisation als Ganzes.

Gute Effizienz zeigen solche Funktionen und Abteilungen oft im Bereich der Qualifizierung von Personen, soweit es deren persönliche Managementkompetenzen und ihr professionelles Fortkommen betrifft. Solches Managertraining ist oft mit der Hoffnung verbunden, daß diese personenqualifizierenden Maßnahmen auch systemqualifizierende Wirkungen haben, also die Organisationsentwicklung und die Entwicklung der Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Bezogen auf den letzteren Punkt bin ich allerdings auch aufgrund eigener Erfahrungen nicht sehr optimistisch. Es scheint mir vielmehr notwendig, daß über systemqualifizierende Maßnahmen und Modelle im Bereich der Management- und Organisationsentwicklung sorgfältig neu nachgedacht wird.

Die folgenden Ausführungen bieten ein Modell, mit Hilfe dessen die Unternehmensleitung, die Personal- und Bildungsverantwortlichen sowie die für Organisationsentwicklung und Management-Training Zuständigen neu über ihre Funktionen und ihre Rollen sowie über die organisatorische Vernetzung ihrer Tätigkeiten im Gesamtsystem der Unternehmungen nachdenken können. Daß im Titel die Managementverantwortung für diese Funktionen betont wird, beruht auf der Erfahrung, daß diese Fragen sehr häufig an Personen, die Stabsfunktionen innehaben delegiert werden, in der Hoffnung, daß diese dem Unternehmen den Pelz waschen können. Spätestens wenn die notwendigen Konsequenzen für die Veränderung der Managementfunktion, auch in der Unternehmensleitung, erkennbar werden, zeigt sich dann oft, daß der Pelz bei dieser Waschung doch garnicht oder wenig naß werden soll. Hier wird oft Geld und Engagement verbraucht, ohne daß der mögliche Nutzen

¹ Zuerst erschienen in: Hernsteiner 2, 1990, S.25-29.

entsteht. Gegenseitige Geringschätzung, Frustrationen bis hin zu zynischen Resignationen können die Folgen sein.

Im Bereich der Gesundheitsversorgung sind ähnliche Erscheinungen zu beobachten. Großkrankenhäuser, die hochtechnologisierte Medizin anbieten, suchen durch die Einrichtung einer Abteilung für Psychosomatik oder die Einstellung eines Psychologen den Umgang mit der Seele und das Verstehen von Gesundheit und Krankheit in menschlichen Lebenszusammenhängen an eine Spezialabteilung zu delegieren. Einerseits sind solche Abteilungen ein relativer Fortschritt gegenüber den bisherigen Zuständen. Andererseits vernebeln sie aber die Herausforderungen, denen das ganze Krankenhaus bezüglich der Art Medizin zu betreiben gegenübergestellt ist. Es wäre notwendig die Lebenszusammenhänge der Menschen im Umgang mit Gesundheit und Krankheit in allen medizinischen Bereichen zu berücksichtigen, um die Fortschritte der naturwissenschaftlich-orientierten Medizin angemessen zu betreiben und zu nutzen. Beeindruckende Technologien müßten wohl nicht allein nach ihrer speziellen Effizienz, sondern auch nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Gesellschaft und für ein sinnvolles Leben ihrer Menschen beurteilt werden.

Gesunde Unternehmen zeichnen sich meiner Meinung nach dadurch aus, daß in jeder Funktion im Unternehmen Verantwortung, Macht und professionelle Kompetenz in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. *Verantwortung* bedeutet, daß ein Funktionsträger Antwort geben muß. Die Klärung von Verantwortung heißt daher zu klären, wer auf welche Fragen zu antworten hat. Das Bonmot „Manager sollen nicht nur Dinge richtig tun, sondern auch die richtigen Dinge tun“, zielt wohl auf die Erfahrung ab, daß Manager häufig versuchen, Fragen zu beantworten bzw. Aufgaben zu erledigen, ohne vorher hinreichend zu klären, ob sie die richtigen Fragen zu beantworten, die richtigen Funktionen zu erfüllen versuchen. Häufig werden Dinge erledigt, die delegiert gehören bzw. Funktionen übernommen, die bei genauem Hinsehen nur woanders in der Hierarchie sinnvoll ausgefüllt werden können.

Mit *Macht* meine ich die Fähigkeit, auf Geschehnisse und Funktionsträger in Unternehmen effektiv Einfluß zu nehmen. Das gelegentlich dafür verwendete Wort Kompetenz halte ich für irreführend, weil es unklar läßt, ob es sich hier um eine fachliche Qualifikation, eine persönliche Durchsetzungsfähigkeit oder eine institutionell verliehene Einflußmöglichkeit handelt. Die Fähigkeit wirksamen Einfluß zu nehmen hängt auch von Ausstattungen an Mitteln, Personal usw. ab.

Natürlich hat Macht viele Facetten, da es unterschiedliche Spielregeln der gegenseitigen Beeinflussung in Unternehmen gibt. Da man nicht gern auf formale Macht pocht, bleibt diese oft ungeklärt, oder tritt plötzlich in den Vordergrund, wenn sich Auseinandersetzungen zuspitzen. Von daher halte ich es für sinnvoll, Macht zunächst in Kategorien von fachlichen und disziplinarischen Weisungs- und Aufsichtsbefugnissen zu fassen. Hierzu gehören auch die Verfügung über Budgets und das Definitionsrecht von Prioritäten für andere Mitarbeiter. Daneben gibt es je nach Unternehmenskultur und Persönlichkeit viele andere Möglichkeiten effektiv Einfluß zu nehmen oder die Einflußnahme anderer zu verhindern. Diese stellen sicher auch Machtaspekte dar, ohne daß sie in einem Rechtsstreit zur Geltung kommen würden.

Schließlich bedarf ein Funktionsträger einer entsprechenden *professionellen Kompetenz* um seine Funktionen ausfüllen zu können. Hiermit ist die fachliche Qualifikation und die persönliche Fähigkeit, sich in seiner Arbeit zu organisieren und sein Können fachgerecht zum Ausdruck zu bringen gemeint.

Auf wichtige Fragestellungen im Unternehmen müßten idealerweise diejenigen Antwort geben, die Macht und Qualifikation dafür haben. Fallen Macht und Qualifikation auseinander, was sehr häufig der Fall ist, dann muß geklärt werden, ob die Macht an den Qualifizierten delegiert werden kann. Wenn nicht, kann dieser bestenfalls im Auftrag handeln und muß bei Schwierigkeiten, die weniger mit fachlicher Klärung, sondern mit Interessen und Einfluß zu tun haben, denjenigen in die Verantwortung ziehen, der mit Macht ausgestattet ist. Es gibt auch die Möglichkeit, daß der, der die Verantwortung trägt, sich bestimmter fachlicher Qualifikationen als Stabsfunktionen bedient. Der Experte ist in diesem Fall lediglich für die Qualität seiner Stabsfunktion bezogen auf die jeweilige Aufgabe verantwortlich.

Es ist in Unternehmen relativ verbreitet, Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsfunktionen als sogenannte Stabsabteilungen an die Unternehmensleitung anzubinden. Die Funktionsträger versuchen dann verschiedene Rollen einzunehmen, die sich zum Teil mit Stabsfunktionen vertragen, zum Teil aber sich in den Bereich von Managementfunktionen hineinbewegen. Eine solche Stabsabteilung kann z.B. Expertisen für Personal- und Organisationsentwicklung im Dialog mit vielen Bereichen des Unternehmens erarbeiten und dem Management zur Verfügung stellen. Eine Management-Trainingsabteilung kann Seminare und Moderationen und ähnliche Dinge dem Management als methodische Hilfestellung oder professionelle Qualifizierungsmöglichkeit anbieten. Schwieriger wird es, wenn diese Stabsfunktionen mit der Umsetzung und dem Ausprobieren ihrer Modelle betraut werden und ihnen dabei implizit der Auftrag gegeben wird, sich in Managementfunktionen zu begeben. Dies kann für das Selbstverständnis einer Stabsabteilung und für das erkennbare Profil nach außen problematisch sein. Expertentum wird mit Managementinteressen und Machteinflüssen in Verbindung gebracht. Man erwartet und unterstellt undurchschaubare und eventuell konkurrierende Interessen. Häufig ist auch das Verhältnis zu Linienfunktionen mit verwandten Arbeitsgebieten nicht geklärt, etwa das Verhältnis PE-Abteilungen zu klassischer Personalabteilung, die auch arbeitsrechtlich und karrieremäßig relevante Entscheidungen mit trifft. Auch ist oft das Zusammenspiel mit der Unternehmensleitung als Entscheidungsgremium und mit den einzelnen Ressortverantwortlichen nicht geregelt. Dementsprechend viele Mißverständnisse und Schwierigkeiten gibt es in der Zusammenarbeit zwischen diesen Stabsfunktionen und den klassischen Linienfunktionen.

Im folgenden werde ich mehrere Rollen und Funktionen von Abteilungen, die mit Management- und Organisationsentwicklung befaßt sind, voneinander unterscheiden und schließlich die mögliche Bedeutung der Organisations- und Managemententwicklung für die Unternehmensleitung und den in der Unternehmensleitung vertretenen Ressorts darstellen.

Ich unterscheide dabei reine Stabsfunktionen von Managementfunktionen, und bei den Managementfunktionen unterscheide ich Projektmanagement und Linienmanagement. Mit Linienmanagement sind die in einem bestimmten Unternehmensbereich mit ständiger Zuständigkeit angesiedelten Managementfunktionen gemeint. Im Organigramm werden diese normalerweise als vertikale Bereiche dargestellt. Unter Projektmanagement versteht man normalerweise eine Organisationsform, die für spezielle und/oder vorübergehende, oft ressortübergreifende Managementaufgaben geschaffen wird. Die für das Projekt zusammengestellten Managementfunktionen erhalten einen Managementauftrag, der idealtypisch auch ihre Aufgabe, Verantwortung und ihre Macht definiert und regelt, wem gegenüber sie ihre Managementaufgabe zu verantworten haben.

Zur sprachlichen Vereinfachung werde ich Personal- und Organisationsentwicklungsfunktionen zusammen mit den Bereichen Beratung und Training zu einer Abteilung für Organisations- und Managemententwicklung, kurz OE-Abteilung, zusammenfassen. Selbstverständlich können diese Funktionen organisatorisch anders geordnet sein. Wenn die unterschiedlichen Logiken der verschiedenen Funktionen im Unternehmen klar sind, sind die aufbau-organisatorischen Zuordnungen sekundär.

Bezüglich einer solchen OE-Abteilung unterscheide ich drei Funktionen (siehe Schaubild):

1. *Linienmanagement-Funktionen*. Hier ist das Management der OE-Abteilung selbst gemeint,
2. *Projektmanagement-Funktionen*. Die Abteilung übernimmt Managementverantwortung innerhalb bestimmter Projekte
3. *Stabsfunktionen*. Reine Experten- oder Berateraufgaben werden gegenüber anderen Managementfunktionen wahrgenommen.

Schaubild: Organisationsschema eines Unternehmens mit Linien- und Projektmanagement sowie Stabsfunktion aus der Sicht des Ressorts für Organisationsentwicklung.

Die Unternehmensleitung ist das Gremium der Ressortverantwortlichen für die verschiedenen, meist hierarchisch gegliederten Ressorts. Innerhalb der Ressorts, die durch die vertikalen Körper dargestellt werden, sollten Macht und Verantwortung (und Qualifikation soweit möglich) institutionell geregelt sein. Die Abteilung für Organisationsentwicklung ist im Linienmanagement eine Säule wie andere auch und von daher selbstverständlich genauso ein Tätigkeitsfeld für Unternehmensführungsaufgabe wie andere Ressorts auch. Zum Management der OE-Abteilung gehört ihre Aufbau- und Ablauforganisation, die disziplinarische und fachliche Verantwortung der Mitarbeiter gegenüber ihren jeweiligen Führungskräften und eine entsprechende Verantwortung der ganzen Abteilung gegenüber der Unternehmensleitung. Hier ist das Management der OE-Abteilung dafür verantwortlich, daß die Abteilung arbeitsfähig organisiert wird, daß die Rollen und Verantwortungen der Mitarbeiter bezüglich der jeweiligen Tätigkeit klar definiert sind, daß die Qualifikationen für die Tätigkeit überprüft und wenn notwendig weiterentwickelt werden. Die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften ist bezüglich ihrer Tätigkeit und ihrer Qualifikation im allgemeinen eine eindeutige Macht-

und Verantwortungsbeziehung so, wie dies in anderen Ressorts auch der Fall ist. Dementsprechend müssen die Organisationsformen und die Standards der eigenen Arbeit vom Ressortchef auch in der Unternehmensleitung vertreten werden. Im Rahmen der Führungsaufgaben der OE-Abteilung können ihre Mitglieder also Linienmanagementfunktionen übernehmen. Daneben können sie im Unternehmen Projektmanagementfunktionen übernehmen oder reine Stabsfunktionen.

Die Stabsfunktion der OE-Abteilung besteht darin, daß Experten-, Trainings- und Beratungsfunktionen für andere Management- oder Stabsabteilungen, intern, evtl. auch extern, bereitgestellt werden. Die Verantwortung der Stabsfunktion besteht darin, qualitativ hochwertige Arbeit nach den Kriterien der jeweiligen Stabsfunktion anzubieten. Ihre Macht besteht allein in der Expertenmacht. Die Stabstätigkeit kommt aufgrund einer Vereinbarung zwischen dem Stab und den Abnehmern zustande. Beide sollten hierbei Vertragsfreiheit haben. Der Abnehmer formuliert seine Anfrage an die Stabsfunktion aus seiner Perspektive, und die Stabsfunktion formuliert ihr Angebot an den Abnehmer aufgrund der Expertenperspektive der Stabsfunktion. Selbstverständlich sollte dies ein fruchtbarer Dialog sein, in dem beide Vertragspartner sich gegenseitig das Benötigte bzw. das Nötige klarmachen. Keiner sollte jedoch verpflichtet sein, entgegen den eigenen Entscheidungskriterien mit der anderen Funktion zusammenarbeiten zu müssen. Für das Ergebnis der Zusammenarbeit beim Abnehmer ist allein die abnehmende Funktion verantwortlich. Die Stabsfunktion ist für hochwertige Qualität ihrer Beiträge nach den Kriterien der eigenen Professionalität verantwortlich.

Diese klare Trennung der Funktionen und Verantwortlichkeiten macht auf beiden Seiten notwendig, sich wirklich Gedanken über den Sinn der Zusammenarbeit zu machen und sie nicht zur Verschiebung von Verantwortung oder für die Pflege irgendwelcher Expertenhobbies ohne Bezug zur Unternehmensorganisation zu mißbrauchen. Um auch nach außen die Trennung deutlich zu machen, sind einige Unternehmen dazu übergegangen, Stabsfunktionen dieser Art in eigene Abteilungen oder Institute, manchmal mit eigener Wirtschaftlichkeitsrechnung oder gar Rechtsstatus zu verlagern.

Ein wesentlicher Unterschied entsteht dann, wenn dieselben Experten Projektmanagementfunktionen übernehmen, bei denen sie eben auch Ergebnisverantwortung mit übernehmen und sich daher die Frage stellt, ob sie über ihre Expertenmacht hinaus mit angemessener Managementmacht im Unternehmen ausgestattet sind. Sehr häufig bestehen die Schwierigkeiten solcher Projekt-Managementgruppen nicht in ihrer mangelnden Expertise oder Kooperationsbereitschaft, sondern schlicht in der fehlenden Unterstützung und Verantwortungs- bzw. Machtdelegation durch das Linienmanagement. Dann, wenn ein Managementprojekt nicht mit genügend Macht durch das Linienmanagement ausgestattet ist, müßte in vielen Fällen der Auftrag rechtzeitig mit entsprechenden Begründungen und eventuellen Alternativvorschlägen zurückgegeben werden. Es wäre dann die Aufgabe des übergeordneten Managements die entsprechenden Macht- und Unterstützungsfragen zu klären und über die Hierarchie durchzusetzen.

Da Projektmanagement kurzfristig und aufgabenbezogen installiert wird, muß normalerweise eine Projektorganisation eingerichtet werden, die mit dem Linienmanagement kompatibel gemacht werden muß. Macht, Verantwortung und notwendiges Können müssen projektbezogen geklärt werden. Häufig genug geschieht es, daß diese Fragen zur Klärung an berufene Projektmitarbeiter delegiert werden, anstatt von den institutionell Zuständigen beantwortet zu werden. Hier wird mangels

Übersicht oder Konfliktbereitschaft Verantwortung häufig verschoben, was oft zu erheblichen negativen Spätfolgen für das Projekt führt.

Anders als die Stabsfunktion kann wohl die Projektmanagementfunktion kaum außerhalb des Unternehmens angesiedelt werden. Wegen der Ergebnisverantwortung der Projektmanager müssen diese in die Macht- und Verantwortungsorganisation eingebunden sein. Dennoch geschieht es in der Praxis, daß externe Experten oder Berater unreflektiert oder anmaßend Managementfunktionen übernehmen und institutionelle Macht auszuüben versuchen. Dies wird manchmal vom Management geduldet oder gar willkommen geheißen und dient oft anderen Zwecken als einem verantwortlichen Management. Allerdings gibt es auch die Möglichkeit *Management auf Zeit* als externe Leistung einzukaufen, doch ist fraglich, wie sinnvoll dies in Fragen der Organisationsentwicklung sein kann.

Zurück zur *Linienmanagementfunktion*. Als Linienmanager der Abteilung für Organisationsentwicklung als Ressort, sind diese für ihr Fachkönnen und für ihren Kontakt zum Markt verantwortlich. Der Markt ist hier ein Experten-, Berater- und Trainermarkt. Die Mitglieder der Abteilung treten als Bildungs-, Beratungs- oder Organisationsentwicklungsmanager auf. Sie sind für ihre Kenntnisse des Marktes, die Qualität ihrer Einkäufe und deren Nützlichkeit für das Unternehmen sowie für die fachliche und organisatorische Führung der eigenen Mitarbeiter zuständig.

Bezüglich der externen Experten verantwortet diese Abteilung deren Qualität und die Art ihrer Tätigkeit im Rahmen der Strategie der Sparte Unternehmensentwicklung. Wie in anderen Bereichen auch, ist der Leiter dieses Ressorts für eine unternehmenspolitische Linie des Ressorts zuständig und für die Vertretung dieser unternehmenspolitischen Linie im Rahmen des gesamten Unternehmenskonzepts.

Wenn die Organisation des eigenen Ressorts oder dessen Entwicklung Gegenstand der Tätigkeit der OE-Abteilung ist, handelt es sich in der Regel nicht um eine Stabsfunktion, sondern um eine Managementfunktion. Der Aufbau etwa eines konzernübergreifenden Bildungswesens durch die zentrale Weiterbildungsabteilung ist eine Managementfunktion, die nur funktionieren kann, wenn sie mit entsprechender Macht durch die Unternehmensleitung ausgestattet ist. Handelt es sich lediglich um Koordinations-, Beratungs- und Schulungstätigkeiten, die von den Abnehmern im Unternehmen akzeptiert werden können oder nicht, dann kann man wohl von Stabsfunktion sprechen.

Ich gehe in diesen Ausführungen davon aus, daß Widersprüchlichkeiten aufgelöst werden können. Widersprüchlichkeit gehört jedoch als Bestandteil zu komplexen Vorgängen und Organisationen. Ein Teil davon wird unvermeidlich bleiben, und wir müssen lernen, damit umzugehen². In der Weiterbildung von Beratern und Managern entsteht jedoch öfter der Eindruck, daß Modelle zur Klärung auflösbarer Widersprüche fehlen oder unzureichend verwirklicht werden.

² Hierzu siehe auch: KURT BUCHINGER (1989): Widersprüche in Organisationen.