

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf / Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 13/2010

„Wertschöpfende“ Personalarbeit – Ein integrativer Ansatz? *

*Stefan Knoll, Bergisch Gladbach**

* Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

** Abschlussarbeit der Weiterbildung „Integratives Coaching“ an der EAG. Betreuer der Arbeit: Univ.-Prof. Dr. Hilarion G. Petzold.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Historie der Personalarbeit	4
1.1. Ursprünge und Verständnis	4
1.2. Definitionen „Personal“ und “Human Ressource“	6
2. Modell heutiger Personalarbeit	10
2.1. Personalbereiche	10
2.2. Personalaufgaben	12
2.3. Personalwirtschaftliche Instrumente	14
2.4. (Kern-)Aufgaben	14
3. Veränderungen und Wandel in der Personalarbeit	16
3.1. Aktuelle Kritik	16
3.2. Aktuelle Forderungen	16
3.3. Aktuelle Themen	17
4. Einführung in die <i>Integrative Arbeit</i>	20
4.1. <i>Integrativer Ansatz</i>	20
4.2. Geschichte des <i>Integrativen Ansatzes</i>	20
4.3. Grundkonzepte der <i>Integrativen Therapie</i>	21
4.4. <i>Coaching / Integratives Coaching</i>	23
5. Verbindung der Personalarbeit mit dem <i>Integrativen Ansatz / Theorie</i>	27
5.1. Metatheorien	27
5.2. Realexplikative Theorien	30
5.3. Theorie der Praxis (Praxelogie)	33
6. Verbindung der Personalarbeit mit dem <i>Integrativen Ansatz / Praxis</i>	38
6.1. Recruiting	38
6.2. Entwicklung und Coaching von Führungskräften	41
6.3. Internes Consulting	46
Schlusswort	51
Backup	53
Literaturverzeichnis	57

„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen,
dass Unternehmen weit mehr
von ihren besten Mitarbeitern abhängen,
als die guten Leute vom Unternehmen.“
PETER F. DRUCKER

„Der Mensch als Faktor der Produktivität,
als *Kapital* des Unternehmens,
als *Ressource* im Produktionsprozess
wird zunehmend als Zentrum erfolgreicher
Volkswirtschaften erkannt.“
HILARION G. PETZOLD

Vorwort

Personalmanagement ist Zukunfts- und Sozialmanagement. Mitarbeiter der Personalbereiche handeln nicht mit Schmierstoffen oder Wandelanleihen, sondern arbeiten mit und für Menschen. Ihre Entscheidungen und ihr Handeln prägen Identität, Kultur und Markterfolg von Unternehmen – jetzt und in der Zukunft.

Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, ob - und wenn ja - an welcher Stelle der *Integrative Ansatz* und dessen Konzepte in die moderne Personalarbeit¹ eingebunden werden können. Der Personaler² wird hierbei als Berater, Initiator und Umsetzer gesehen, der Anleihen aus dem modernen Coaching übernimmt und sie in das Feld der Personalbetreuung überträgt.

Es werden theoretische Grundlagen aus integrativer Sicht in das Feld der Personalarbeit übertragen und wenn möglich, praktische Ansätze bzw. Anschlüsse thematisiert.

Folgende Fragen und Ansätze werden hierbei analysiert:

1. Wie stellt sich die aktuelle Personalarbeit dar?

Neben einer modellhaften Übersicht der verschiedenen Bereiche und Funktionen wird auf die Historie, aktuelle Debatten, Kritik sowie Veränderungen des Feldes eingegangen, also den Kontext und das Kontinuum.

2. Was kennzeichnet den *Integrativen Ansatz*, was bedeutet Coaching, insbesondere *Integratives Coaching*?

Hierbei werden Kernkonzepte der *Integrativen Therapie* sowie, orientiert am integrativen Strukturgerüst (*Tree of Science*), die theoretische Referenztheorien in Bezug zur Personalarbeit dargestellt.

¹ In der gängigen Literatur auch als HR-Management bezeichnet

² Mitarbeiter eines Personalbereiches bzw. der Personalabteilung, oft als HR-Manager bezeichnet

3. An welcher Stelle können integrative Konzepte und Instrumente übernommen werden?

Grundannahme ist, dass die Personalarbeit wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur und - damit verbunden – auf seine Führungskräfte und Mitarbeiter hat. Dem Personaler wird hierbei die Funktion eines Multiplikators zugeordnet.

Die Betrachtung hat nicht den Anspruch, ein Modell zeitgemäßer Personalarbeit zu entwickeln, noch Vorgaben für die Implementierung von Unternehmenskonzepten oder Managementmethoden zu liefern. Vielmehr werden Schwachstellen erläutert und Lösungen bzw. mögliche Verbindungen zum *Integrativen Ansatz* aufgezeigt, die im Anschluss an die vorliegende Arbeit tiefer exploriert werden müssten.

1. Historie der Personalarbeit

1.1. Ursprünge und Verständnis

Die seit Ende 2008 anhaltende weltweite Finanzkrise hat auch die deutsche Wirtschaft hart getroffen. Trotzdem hat sich der Arbeitsmarkt hierzulande als erstaunlich robust erwiesen.

Das ist auch ein Verdienst intelligenten und vorausschauenden Personalmanagements. Denn moderne Personalarbeit geht über Lohnkostenabrechnungen und Urlaubstagezählung hinaus, bedeutet weit mehr als Rationalisierung oder Outplacement. Sie zeichnet sich aus durch eine abgestimmte Steuerung komplexer, sensibler Prozesse in einem dynamisch ökonomischen, sozialen und vor allem politischen und rechtlichen Umfeld.³

Der Einfluss und die Umsetzung von praktischer Erfahrung sowie wissenschaftlicher Forschung der vergangenen Jahrzehnte haben die Personalbereiche zu einem wertschöpfenden (Wert, der effektiv und unter Abzug von Vorleistungen geschaffen wird) Unternehmensbestandteil heranwachsen lassen, die Personalarbeit zu einer umfassenden und effizienten Managementfunktion transformiert.

Dies war nicht immer so. Den Mitarbeitern einer Personalabteilung bzw. eines Personalbereiches sind Äußerungen der Kollegen, vielfach von Führungskräften, wie „Was leistet eigentlich die Personalabteilung“ oder „Die reden doch den ganzen Tag nur“ bestens vertraut.

Darüber hinaus wird nicht selten die Meinung vertreten, dass Personalbereiche der verlängerte Arm der Geschäftsführung und somit für viele negative Personalentscheidungen verantwortlich sind. Selbst bei Führungskräften aus der Top-Etage kann der Gang in den Personalbereich bzw. die Bitte um Rückruf unangenehme Gefühle auslösen („Du sollst dich bei der Personalabteilung melden“).

Zum besseren Verständnis der heutigen Personalarbeit wird im nachfolgenden Kapitel ein kurzer Einblick gegeben, der modellhaft Zugang zu den gängigen Organisationsformen und Tätigkeitsfeldern gewährt. Darüber hinaus wird die Historie betrachtet bzw. kurz reflektiert. Es soll dargestellt werden, wie und weshalb es zum derzeitigen

³ (Auszüge der Eröffnungsrede zum Personalmanagementkongress 2010 von Joachim Sauer)

Stand gekommen ist. Wie sah die Vergangenheit aus? Was waren die Aufgaben und was die Ziele? Was hat sich verändert? Es gilt, die Geschichte zu rekonstruieren (und nicht nur aufzuzeichnen)⁴ um somit ansatzweise das Wesen der Personalarbeit zu erfahren.

Historisch kann die Entwicklung der Personalarbeit in fünf (Evolutions-) Stufen unterteilt werden:⁵

Administrative Phase (bis 1960)

- reaktiv, ausführend, kurzfristiger Horizont, weniger kundenorientiert, mehr verwaltend, lokal, exakt, pünktlich

Stabsphase (ab 1960)

- Veränderungsdruck aus dem Umfeld (z.B. Gewerkschaften und Mitbestimmung, Entwicklung von Märkten, insbesondere im technischen Bereich), primär reaktiv, nach wie vor wenig kundenorientiert, national, erste strategische Ansätze (Lean Production), zum Teil längerfristiger Horizont

Kundenphase (ab 1970)

- Entdeckung des Kunden durch Wertewandel in Richtung Humanisierung, nach wie vor mehr reaktiv, operativ, immer noch wenig strategisch orientiert, keine primäre Richtlinienkompetenz, added value Gedanke, erste internationale Ansätze

Strategische Phase (ab 1980)

- Adressieren großer strategischer Themen, u.a. Personalplanung, Führungskräfte-Entwicklung, Entgeltsysteme, Altersversorgungssysteme, strategisch, initiativ, kundenorientiert, international

⁴ Stroebe, Hewstone, Stephenson (1996): Sozialpsychologie – Eine Einführung. Berlin Heidelberg New York: Springer 3. Auflage 1996

⁵ Scholz, Christian (2000): Personalmanagement. München: Vahlen. 5. Auflage 2007

Integrierte Phase (ab 1990, Weiterentwicklung ab 2000)

- wie „Strategische Phase“, aber zusätzlich Integration von Geschäft und Mitarbeitern, Nachhaltigkeit der operativen und strategischen Personalarbeit, im Tagesgeschäft erkennbarer added value, Globalität, komplexitätsreduzierend

In der Betriebswirtschaftslehre gilt der Personalbereich, d.h. Gewinnung, Aufbau, Entwicklung und Erhaltung des Personals, erst heute als wichtige Managementfunktion. Damit wachsen die Aufgaben von Personalabteilungen generell an, insbesondere die Konzeptionalisierung von Personalaufgaben und –prozessen.

All dies vor dem Hinterrund einer Arbeitsmarktentwicklung, die im nächsten Jahrzehnt eine Verknappung von qualifizierten Führungskräften auf allen Hierarchieebenen verheißt.⁶

1.2. Definitionen „Personal“ und „Human Ressource“

Versucht man das Feld der Personalarbeit darzustellen, zu elaborieren, stößt man schnell auf ein Bündel unterschiedlichster Begriffe und Konzepte, die nicht trennscharf sind und meist ohne Kohärenz in der Fachliteratur genutzt werden.

Es entsteht eine zum Teil beträchtliche Heterogenität, die eine permanente Exploration der Feldsektoren, in denen sie tätig sind, erforderlich macht.⁷

Im Wesentlichen sind es:

Personalmanagement, Human Ressource Management (HRM), Human Capital Management (HCM), Human Ressource (oder Resource bzw. Resources), Human-Kapital (oder Human capital)

Im Folgenden werden die Begriffe Personal und Human Ressource in den Mittelpunkt gestellt und meist unbewußte Bedeutungen aufgezeigt.

⁶ Schreyögg, A. (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus Verlag. 6. Auflage 2003

⁷ Aussage zum Thema Konzepte aus Petzold, H.G. (2002): Coaching als soziale Repräsentation – sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform. SUPERVISION 02/2002 und übertragen auf die Personalarbeit

Personal

Zwar wird in vielen deutschen Unternehmen - meist Konzernen, die international agieren – für die Mitarbeiter der Begriff Human Ressource (HR) genutzt, trotzdem ist der Begriff Personal („Personalabteilung“) weiterhin gängig und wird ohne bewusste negative Konnotation genutzt. Dies ist umso erstaunlicher, bezeichnet er doch ursprünglich im Haushalt oder sonstigen, der privaten Lebensführung zuzurechnenden Bereiche, entgeltlich eingesetzte Bedienstete. Bis Anfang des 20. Jahrhundert wurde zahlreiches Personal zur Unterstützung aufwendiger Lebensführung von hochgestellten Persönlichkeiten oder Dienstherrn benötigt.

Übernommen und übertragen auf den Wirtschaft- und Unternehmensbereich, bezeichnet Personal die zur Realisierung von Geschäftsprozessen eingesetzten bezahlten Mitarbeiter. Sie erbringen in abhängiger Stellung innerhalb einer institutionell abgesicherten Ordnung eine Arbeitsleistung.

Der Begriff Personal deutet somit auf eine überindividuelle Ordnung hin, in denen Menschen nicht beliebig handeln, sondern für übergeordnete Ziele von Organisationen Leistungen erbringen.⁸

Es ist jedoch kritisch zu hinterfragen, ob in Zeiten von Lean- und Change Management, Stakeholder value und neuer Führungsmodelle die in einem Unternehmen tätigen Menschen somit noch als Personal betrachtet werden sollten und nicht stattdessen wie aus ethischer Sicht vor allem in ihrem Mensch-Sein anzusehen sind. Eine Debatte, die mit Aufkommen der Human-Relation-Bewegung begann und bis heute andauert.⁹

Trotz dieser Kritik wird im weiteren Text zum einfacheren Verständnis weiter der Begriff Personal genutzt.

⁸ Wikipedia

⁹ Schreyögg, A. (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus Verlag. 6. Auflage 2003

Human Ressource

Als Human-Ressource (engl. Resource) bezeichnet man die Ressourcen, die ein Unternehmen an Mitarbeitern hat oder auch den Bereich, der sich mit den Mitarbeitern (dem Personal) beschäftigt.

Zu beachten ist, dass Mitarbeiter nicht nur „Ressourcen“ sind, wie der Begriff Human-Ressource suggeriert, sondern Menschen mit Bedürfnissen. Die Semantik von Human und / oder Ressource vermittelt oft eine negative Assoziation.

So wird zwar sowohl in der Betriebswirtschafts- als auch in der Volkswirtschaftslehre von der Ressource Mensch bzw. Arbeit gesprochen, doch wird kaum ein Mitarbeiter wünschen, lediglich als Mittel für Handlungen bzw. zur Erreichung von Produktionszwecken bezeichnet und angesehen zu werden, geschweige dann als Gut, welches knapp ist und verbraucht wird. Ressourcen sind gedanklich verknüpft mit dem „Abbau“ eines begrenzten Rohstoffs und das bedingungslose Kontrollieren eines (Vermögens-) Gegenstandes.

Diesbezüglich wäre ein Wandel vom Produktions- zum strategischen Erfolgsfaktor wünschenswert.

Im Zusammenhang mit Human Ressource wird häufig auch vom Humankapital gesprochen. Bei vielen mag der Begriff „Humankapital“ keine besonders positiven Assoziationen wecken. Nicht von ungefähr wurde es zum Unwort des Jahres 2004 gewählt. Dabei wird dieser Begriff in den Wirtschaftswissenschaften mit einem besonders positiven und menschenfreundlichen Bild verbunden. Allerdings hat er seinen Ursprung im Englischen, „Human Capital“. Während der deutsche Begriff „Human“ eine sehr stark wertende, auf das Wesen des Menschen bezogene Bedeutung hat, schließt der englische Begriff „Human“ das wertende „human“ (ähnlich dem deutschen Begriff) als auch das wertneutrale „menschlich“ ein. Auch der Begriff „Kapital“ hat eine engere Sinnbedeutung mit einem Schwerpunkt auf dem finanziellen Kapital, während „capital“ zusätzlich weitere Quellen zukünftiger Einnahmen umfasst. Vor diesem Hintergrund ist verständlicher, weshalb die Kombination von „Human“ und „Kapital“ im deutschen Raum oftmals auf Unverständnis stößt. Selbst in wirtschaftswissenschaftlichen Aufsätzen wird der Begriff „Humankapital“ des Öfteren falsch genutzt.

Dazu kommt, dass der Humankapitalansatz nicht einfach eine Neubezeichnung des bekannten "Human Resources" ist, sondern im Gegenteil "Human capital" die klassische Personalarbeit (Human Resource Management – HRM) um eine ganz entscheidende Komponente erweitert: Der Wertschätzung der Mitarbeiter als Kapital (im Sinne von capital) des Unternehmens. Allerdings ist es in großem Maße irritierend, wenn Firmen einerseits Humankapitalberichte veröffentlichen, andererseits im großen Stile Mitarbeiter entlassen – bzw. "freisetzen", wie es beschönigend heißt. All dies trägt natürlich zur Verwirrung der breiten Öffentlichkeit bei.¹⁰

Vor diesem Hintergrund sollten also gängige Aussagen wie "Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital" kritisch hinterfragt und im Hinblick auf ihre Innen- und Außenwirkung konzeptionell erörtert werden.

Wie wichtig solche Diskurse zur Begriffsklärungen sind, zeigt das oft kritiklos übernommene und übertragene Kundenkonzept. Geradezu inflationär hat es Einzug genommen in die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse. Es wird gefordert, den Kollegen bzw. die andere Abteilung als (internen) Kunden zu sehen und die eigene Tätigkeit als Dienstleistung. Kritische Diskussionen erscheinen hierzu mehr als sinnvoll. Konnotationen des Kundenbegriffs sind so unterschiedlich und kontextabhängig, dass generalisierte Konzepte wenig greifen. Es gilt unterschiedlichste Felder und Fragen zu berücksichtigen, z.B. ob der Kunde überhaupt die Wahl hat, einen Auftrag anderweitig zu vergeben oder wie die Art und Weise der Zusammenarbeit vonstatten geht (submassiv oder partnerschaftlich). Es ist notwendig sich mit der Thematik Status und Rolle zu befassen. Eine reine Attribution der Rolle Kunde genügt nicht um einen Kollegen zum Kunden zu machen. Die Folgen können Unverständnis und kognitive Dissonanzen sein.¹¹

Trotz dieser Kritik wird im weiteren Text zum einfacheren Verständnis weiter der Begriff Kapital bzw. Humankapital genutzt.

¹⁰ Wolters, M. (2007): Valuing Human Capital in small and medium sized enterprises. München: Verlag Dr. Hut 2007

¹¹ Aussagen zum Thema Pflege, Betreuung, Zuwendung als Produkt oder Ware in Petzold, H.G. (1997): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung - Modelle und Methoden reflexiver Praxis – Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann. 1998 und übertragen auf die Personalarbeit

2. Modell heutiger Personalarbeit

2.1. Personalbereiche

Bei der Personalabteilung handelt es sich um die formale, für die Erfüllung der Personalaufgaben zuständige Organisationseinheit eines Betriebes. Sie unterstützt die einzelnen Personalverantwortlichen und Führungskräfte außerhalb der Abteilung bei der Vorbereitung und Durchführung ihrer fachbezogenen Aufgaben der Mitarbeiterführung. Darüber hinaus hat sie seit Anfang der 70er Jahre strategische Aufgaben (personalpolitische Ausrichtung) und Servicefunktion. Oft synonym wird das Stichwort „Personalverwaltung“ verwendet, wenngleich hiermit nur verwalterische Tätigkeiten verstanden werden.

In größeren Unternehmen oder Konzernen ist die Abteilung Personal in diverse Bereiche aufgeteilt. Die häufigsten Organisationsformen sind:

Bereich Personalmanagement (inkl. Recruiting und Marketing)

Die Aufgaben Beschaffung, Einsatz und Betreuung von Mitarbeitern sind im Bereich Personalmanagement angesiedelt. Erweitert um strategische Kompetenzen wie Planung und Berichtswesen wird es auch als Humankapital-Management bezeichnet. Die Personalbetreuung ist die klassische Aufgabe des Personalmanagements. Sie beschäftigt sich mit allen Routinetätigkeiten, die in der operativen Personalarbeit anfallen. Dies beinhaltet ebenso die Personaladministration, d.h. Personaldatenverwaltung. Der Schwerpunkt der Aufgaben liegt in der persönlichen Personal-Betreuung. Sie stellt einen wesentlichen Faktor bei der Mitarbeiterbindung dar und zeichnet sich durch Individualität in der Personalarbeit, die zielgruppen- und personenspezifische Maßnahmen mit Wertschätzung verbindet, aus. Zufriedene und wertgeschätzte Mitarbeiter entwickeln eine deutlich stärkere Bindung an ihr Unternehmen, fehlen seltener, arbeiten produktiver und sind gegen Abwerbungsversuche stärker immunisiert. Das setzt eine intensive wertschätzende Zusammenarbeit und regelmäßigen persönlichen Kontakt voraus.

Professionelle Personaler verankern das Personalmanagement nachhaltig in ihrem Unternehmen. Sie steuern Prozesse und sind Partner der Unternehmensführung und -bereiche. Das Aufgabenfeld Unternehmens- und Personalstrategie beschäftigt sich darüber hinaus mit dem strategischen Personalmanagement. Es umfasst alle Aktivitäten, die sich mit dem Ausbau, der Pflege und der Nutzung von humanressourcen-

bezogenen Erfolgspotenzialen des gesamten Unternehmens beschäftigen. Diese Aktivitäten sind eng an die strategischen Ziele des Unternehmens geknüpft und zeichnen sich vor allem durch die Merkmale Langfristigkeit, Ganzheitlichkeit und Selektivität aus.

Bereich Personalentwicklung

Der Bereich ist verantwortlich für die Konzeption von Personalprozessen, Personalinstrumenten und Entwicklungsmaßnahmen. Hierunter können diejenigen betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, mit denen die Qualifikation von Mitarbeitern vor allem in ihren Kennens- und Könnens-Komponenten erfasst und bewertet sowie durch die Organisation von Lernprozessen mit Hilfe kognitiver, motivationaler und situationsgestaltender Verhaltensbeeinflussung aktiv und weitgehend systematisch verändert bzw. diese Veränderungen angeregt werden (Qualifizierung). Basisannahme ist, dass Qualifikationen sich verändern und gezielt, wenn auch nicht im Detail, verändern lassen.

Bereich Training

Als interne „Dienstleister“ sind hier die Schulungsreferenten und Trainer angesiedelt. In Zusammenarbeit mit dem Bereich Personalentwicklung werden Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Dies sind in der Regel fach- und persönlichkeitsbezogene Seminare, wie zum Beispiel Führungskräfteentwicklungsprogramme.

Bereich Lohn- und Gehaltsabrechnung

Die Lohnbuchhaltung befasst sich mit der betrieblichen Abwicklung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen. Daneben obliegt ihr die Pflege von Personalstammdaten, die Führung der Jahreslohnkonten, die Erfüllung der gesetzlich vorgeschriebenen Meldeerfordernisse (DEÜV-Meldungen, Krankenkassen-Beitragsnachweise und die Lohnsteueranmeldung) sowie die Erstellung von DTA-Dateien und Buchungsbelegen für die Finanzbuchhaltung. Daneben befasst sie sich in kleineren Unternehmen häufig auch mit der Erstellung von Arbeitsverträgen.

Bereich Arbeitsrecht- und Mitbestimmung

Professionelle, in der Regel juristisch ausgebildete Personaler, arbeiten mit den Interessenvertretungen (Betriebsräten) des Unternehmens zusammen. Sie setzen die

Regelungen des Arbeits- und Sozialrechts um. Darüber hinaus unterstützen sie die Kollegen des Bereichs Personalmanagement.

Je nach Größe und Managementstruktur sind weitere Aufgabengebiete wie z.B. Competition & Benefit, Personal-Strategie, Personalcontrolling oder Grundsatzfragen als selbständige Bereiche oder Funktionen üblich.

Seit einigen Jahren ist ein gleichbleibender Trend in den Personalbereichen vieler Unternehmen zu beobachten: Personal-Service-Center kümmern sich um die Routineaufgaben des Personalmanagements, Expertise-Center zeichnen sich verantwortlich für die normativen und konzeptionellen Rahmenbedingungen der Personalarbeit und Business-Partner bzw. Key-Account-Personalmanager sorgen als operative Einheiten für eine optimale HR-Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter vor Ort.¹²

2.2. Personalaufgaben

Eine wertschöpfende und nachhaltige Personalarbeit kann am besten anhand eines lebenszyklusorientierten Prozesses beschrieben werden und sollte sich hieran ausrichten. Dieser bezieht sich auf alle Aufgaben, die mit dem Einsatz von Mitarbeitern in Unternehmen entstehen und erstreckt sich über alle bestehenden Personalbereiche.

Personalmarketing und -auswahl (gewinnen und integrieren)

Professionelle Personaler bilden die Voraussetzungen, um Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu integrieren. Insbesondere die Gestaltung und Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität („Employee Brand“) des Unternehmens wird eine immer wettbewerbsentscheidendere Aufgabe. Wenn ein Unternehmen hervorragende Fachkräfte benötigt und seinen Bedarf auch in Zukunft zuverlässig decken will, ist es geboten, nicht nur Einzelmaßnahmen zu ergreifen, sondern ein professionelles, umfassendes Personalmarketing und eine ebenso strategisch orientierte Personalauswahl zu betreiben.

Das Personalmarketing beschäftigt sich mit der bewussten, aktiven und systematischen Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens für potentielle Mitarbeiter auf dem

¹² Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Wissenszentrum, URL: <http://www.dgfp.de/de/content/wissenszentrum-35/>

externen Arbeitsmarkt und für Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind.

Die Personalauswahl zielt darauf ab, das Eignungspotenzial von Bewerbern festzustellen, um diejenigen Bewerber zu finden, die die Anforderungen der zu besetzenden Stellen am besten erfüllen. Dazu werden berufsdiagnostische Methoden eingesetzt, mit deren Hilfe eignungsbezogene Erfolgsprognosen gestellt werden.

Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung (betreuen und binden)

Professionelle Personalers sind kompetente Partner für Führungskräfte und Mitarbeiter ihres Unternehmens. Sie beraten und begleiten die Mitarbeiter und schaffen Voraussetzungen für deren Bindung an das Unternehmen.

Leistungsmanagement und Vergütung (leisten und vergüten)

Es gilt eine Leistungskultur im Unternehmen zu etablieren, die durch unternehmensspezifisch ausgerichtete Vergütungs-, Arbeitsbewertungs- und Arbeitszeitsysteme gekennzeichnet ist. Leistung wird dabei als erfolgreiches Erreichen eines Ziels verstanden, welches Anstrengung erfordert. Das Leistungsmanagement zielt darauf ab, die Leistungsbereitschaft zu erhalten, das Leistungsverhalten der Mitarbeiter systematisch zu messen, zu steuern und zu kontrollieren sowie die Leistungsfähigkeit zu entwickeln. Dazu kombinieren Leistungsmanagementsysteme zielorientierte Führungsmodelle mit ergebnisorientierten Vergütungssystemen.

Personal- und Managemententwicklung (fördern und entwickeln)

Professionelle Personalers helfen, strategisch relevante Kompetenzen unterschiedlicher Mitarbeitergruppen zu identifizieren, zu entwickeln und zu nutzen. Das beinhaltet auch Maßnahmen zur Implementierung und Pflege des Wissensmanagements. Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln ist eine der wichtigsten Aufgaben jeder Führungskraft in einem Unternehmen. Sie ist aber gleichzeitig auch eine der wichtigsten Gemeinschaftsaufgaben des professionellen Personalmanagements und der Führungskräfte. Die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern in einem Unternehmen bedarf eines gemeinsamen Grundverständnisses zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Personalmanagern, eines klaren, ordnenden und koordinierenden Rahmens sowie eines Systems gleichsinnig verstandener und angewandeter Methoden und Instrumente.

Personalfreisetzung (trennen und begleiten)

Professionelle Personaler schaffen eine angemessene Trennungskultur und begleiten Mitarbeiter während und nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen und tragen zur Flexibilisierung von Belegschaftsstrukturen bei.¹³

2.3. Personalwirtschaftliche Instrumente

Personalwirtschaftliche Instrumente und Lösungen sind besonders in Krisenzeiten gefragt. Schnell werden innerhalb der Unternehmen Rufe nach Kostensenkungen, Kurzarbeit oder Personalabbau laut. Nötig sind jedoch umsichtige und nachhaltige Personalprozesse, die im Rahmen der Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitern zum Einsatz kommen.

Hierzu zählen in erste Linie bedarfsorientierte Arbeitszeitmodelle, Beurteilungs- und Fördersysteme, Entwicklungsprogramme und leistungsfördernde Vergütungssysteme. Es ist nicht damit getan, mit großem finanziellem und personellem Aufwand ein Leitbild oder Führungsgrundsätze und die damit verbundenen Instrumente zu entwickeln sowie diese ohne systemische, strukturelle und vor allem intrapersonelle Einbindung zu installieren. Die Mitarbeiter und vor allem die Führungskräfte müssen von dem Nutzen überzeugt sein (nicht werden). Das bedeutet, sie dürfen es nicht als zusätzlichen Aufwand betrachten, sondern als Teil ihrer jeweiligen Tätigkeit auffassen. Hierzu ist notwendig, dass zuerst die Geschäftsführung und die obere Führungsebene die vorhandenen personalwirtschaftlichen Instrumente einsetzen und somit die gewünschte Arbeitskultur vorleben. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter und Führungskräfte den entsprechenden Freiraum für den Einsatz und die Nutzung erhalten. Die Personalbereiche haben nicht die Aufgabe, geradezu inflationär immer neue und gerade moderne Personalinstrumente zu entwickeln und das System und die Mitarbeiter damit zu überfordern, sondern die richtigen Instrumente einzusetzen, auf den jeweiligen Bedarf auszurichten / anzupassen und die Anwendung so einfach wie möglich zu gestalten.

2.4. (Kern-)Aufgaben

Wie zuvor ausführlich beschrieben, liegen die wesentlichen Aufgaben der Personalabteilung in der Durchführung und Steuerung von Personalprozessen, d.h. bei allen

¹³ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Wissenszentrum, URL: <http://www.dgfp.de/de/content/wissenszentrum-35/>

Vorgängen zur Beschaffung, Entwicklung, Einsatz und Freisetzung von Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang wird auf das Humankapital des Unternehmens verwiesen. Hierunter sind die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Erfahrung, Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu fassen.

In Zeiten von Fachkräftemangel und Employee Brand sind Personaler angehalten, das Unternehmen und die Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten. Das beinhaltet, konstruktive Zusammenarbeit im Unternehmen zu organisieren, Fragen einer betrieblichen Gesundheitskultur zu ventilieren und anzugehen¹⁴, sowie Know-how und Wissen zu fördern und zu erhalten (Wissensübergabe). Dabei sind Gender- und Diversity-Aspekte mit zu berücksichtigen¹⁵. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, den Führungskräften und allen Mitarbeitern gilt es, ein Klima zu schaffen, in dem Menschen sich gebraucht fühlen und anerkannt werden. Mitarbeiter müssen sich mit ihrer Arbeit identifizieren und für ihre Aufgaben engagieren können. Die Personalbereiche sind hierfür zuständig, jedoch nicht alleinverantwortlich. Sie können Vorschläge machen, mahnen und kritisieren, sie sind jedoch keine „Kulturpolizei“, die für Recht und Ordnung sorgt.

¹⁴ Vgl. Petzold, H. G. (2010b): Gesundheit, Frische, Leistungsfähigkeit – Potentialentwicklung in der Lebensspanne durch „Integratives Gesundheitscoaching“. In: Ostermann, D., Gesundheitscoaching. Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-26.

¹⁵ Vgl. aus integrativer Sicht: Abdul-Hussain, S., Baig, S. (2009): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: facultas und. Petzold, H. G., Orth, I, (2011): „Genderintegrität“ – ein neues Leitparadigma für Supervision und Coaching in vielfältigen Kontexten. In: Abdul-Hussain, S. (2011): Genderkompetente Supervision. Wiesbaden: VS Verlag.

3. Veränderungen und Wandel in der Personalarbeit

3.1. Aktuelle Kritik

Trotz und gerade wegen der Veränderungen in der Personalarbeit ist in den letzten Jahren immer wieder Kritik an gängigen Praktiken und Verfahren geübt worden. Das Personalwesen ist immer noch zu administrativ, es werden unnötige und aufwändige Konzepte implementiert, die Mitarbeiter sowie die betriebsinternen Systeme werden überfordert und es wird viel zu wenig bedarfs- und kundenorientiert gedacht.

Für den Personalbereich hat dies vor allem im Selbstverständnis zu erheblichen Unsicherheiten geführt. War man früher derjenige, der die Anträge der Führungskräfte genehmigt und die entsprechenden Verträge und Zusagen unterschrieben hat, so findet man sich heute in der Rolle des Dienstleisters wieder, der die Entscheidungen der Führungskräfte umsetzt, korrespondiert und von Ihnen unterschreiben lässt. Es ist eine erhebliche Motivationsleistung erforderlich, diesen vermeintlichen „Kompetenzverlust“ der Personalmitarbeiter aufzufangen und die Bedeutung der neuen Dienstleistungsfunktion herauszustellen.¹⁶

3.2. Aktuelle Forderungen

Angesichts des demographischen Wandels und der Entwicklung zur Wissensgesellschaft werden Personalverantwortliche für ihr Unternehmen immer wichtiger - weniger administrativ, sondern strategischer gestalten sich ihre Aufgaben in der Zukunft. Es gilt u.a. Vielfalt zu managen, Leistungsträger zu binden und eine starke Arbeitgebermarke zu etablieren.

Speziell der Bereich Personalentwicklung befindet sich im Umbruch – er rückt immer mehr in den Focus der Geschäftsführung. Getrieben von der Erkenntnis, dass in einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt letztlich die Menschen im Unternehmen den Unterschied machen, wendet sich das Management der wohl größten Ressource zu – dem Humankapital. Studien zeigen, dass es für viele Unternehmen noch große Potenziale zu heben gibt, die bisher ungenutzt schlummern. Die Personalabteilung soll Partner der Mitarbeiter und speziell der Führungskräfte werden und letz-

¹⁶ POP-Team: Der Personalbereich als kundenorientierter Dienstleister - ein zukunftsweisender Veränderungsprozess. URL: http://www.pob-team.de/PDFS/T_Gabler.pdf

tere bei der Umsetzung von Geschäftsstrategien unterstützen, als **Business Partner**.

Bezieht man das Personalwesen in die Unternehmensstrategie mit ein und entwickelt ein Modell, das den Business-Plan und die Personalstrategie miteinander verbindet bzw. das Eine von dem Anderen ableitet, so gilt es folgende Fragen zu evaluieren:

Welche Visionen und langfristigen Ziele sollen verfolgt werden? Wie definieren sich Kunden- und Zielgruppen? Welche Bedürfnisse haben diese Zielgruppen? Welche Rollen des Personalbereichs werden diesen Zielgruppen gerecht? Welche Inhalte und Dienstleistungen müssen/sollten/können angeboten werden? Welchen Nutzen bringen diese dem Kunden? Wie wird der Personalbereich organisiert? Welche Chancen und Risiken bestehen für das Gesamtspektrum des Personalbereichs?

Aus der Beantwortung der Fragen ergeben sich die potenziellen Rollen eines Personalbereichs.

Diese sind:

STRATEGISCHER PARTNER => Direkte Anbindung an die Unt.-Führung

CHANGE AGENT => Unterstützt Veränderungsprozesse

ADMINISTRATIVER EXPERTE => Operativer Dienstleister für Mitarbeiter

PERFORMANCE CONTROLLER => Leistung managen¹⁷

3.3. Aktuelle Themen

Beschäftigungsfähigkeit, Messbarkeit des Personalmanagements sowie Führung in Verbindung mit Work-Live-Balance sind einige Schwerpunktthemen, die derzeit und sicherlich auch noch in den nächsten Jahren die Personalarbeit prägen und bestimmen werden. Nachfolgend ein kurzer Überblick über die wesentlichen:

Die geburtenstarken Jahrgänge sind passé. Arbeitgeber werden immer länger nach Fach- und Führungskräften suchen. Es gilt, diese aktiv zu gewinnen, zu binden sowie in ihrer Entwicklung bestmöglich zu fördern.

¹⁷ Peopledynamic: Köln: Strategische Personalarbeit. 2004, URL:
http://www.peopledynamix.com/_dokumente/Strategische-Personalarbeit.pdf

In diesem Zusammenhang von großer Bedeutung: Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung (Talentmanagement) sowie Ausbau der Employee Brand. Mitarbeiter und Führungskräfte sind einige der wichtigsten Treiber für die Unternehmensentwicklung. Sie müssen systematisch ausgebildet und unterstützt werden. Daher wird die Förderung auch zukünftig im Fokus des Personalmanagements stehen.

Zukünftig werden immer mehr ältere Beschäftigte in Unternehmen arbeiten, so dass es vermehrt auf eine altersgerechte Personalarbeit und Führung ankommt. Dauerhaft erfolgreich werden dabei nur Unternehmen sein, die ihre Mitarbeiter durch geeignete Arbeits- und Unternehmensstrukturen unterstützen, anpassungsfähig zu werden oder zu bleiben. Maßnahmen zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit basieren auch auf dem Erkennen und Forcieren von Entlastungsfaktoren. Die Gesundheit der Beschäftigten sollte dabei im Mittelpunkt stehen. Sie umfasst im Zusammenhang mit dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit die Kompetenz zur aktiven Arbeits- und Lebensbewältigung.

Wenige Themen werden in Zukunft im Personalbereich eine so entscheidende Wichtigkeit erhalten wie Wort-Live-Balance, der Einklang von Arbeit und Privatleben. Eine positive WLB äußert sich nicht nur in einem angenehmen Arbeitsklima und einem guten Verhältnis zum Vorgesetzten, für viele Mitarbeiter sind auch die Fragen nach flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung entscheidend.

Ein Fokus auf zunehmende Flexibilisierung der Personalarbeit ist zu erwarten. Nicht zuletzt die aktuelle Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass Flexibilisierungsmaßnahmen notwendig sind, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten. Vermittlung von Werten und Sinn wird zunehmend wichtiger. Das Personalmanagement wird sich verstärkt der Aufgabe widmen, Wert- und Sinnkontexte für Mitarbeiter zu schaffen, deren Motivation zunehmend auf dem übergeordneten Nutzen ihrer Tätigkeit basiert. Hierzu gehört auch, die unternehmerische Verantwortung in den Arbeitskontext einzubinden, z.B. durch die Pflege der Unternehmenswerte oder Beiträge zur praktizierten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Auch die Messbarkeit der Personalarbeit (Key Performance Indicator) wird weiterhin eine große Rolle spielen, wobei zu berücksichtigen ist, dass sich nicht alle Erfolge der Personalarbeit in Zahlen ausdrücken lassen und hier andere Messinstrumente greifen müssen.

Der Wandel ist ein zentrales Element eines jeden Unternehmens und das Corporate Management eine Kernkompetenz. Wenn jedoch der Wandel ganze Systeme, Strukturen und Prozesse umfasst, sind die Beharrungskräfte in einem Unternehmen nicht selten sehr stark. Veränderungen provozieren Verunsicherung bei Mitarbeitern. Diese Prozesse müssen von Personalbereichen optimal begleitet werden.

Strategische Ausrichtung sowie effiziente Gestaltung der Personalarbeit werden an Bedeutung gewinnen. Es ist zu erwarten, dass das Personalmanagement auch zukünftig an seiner strategischen Integration arbeiten und sich im Hinblick auf Kostenersparnisse noch effizienter aufstellen wird.¹⁸

¹⁸ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Wissenszentrum, URL: <http://www.dgfp.de/de/content/wissenszentrum-35/>

4. Einführung in die *Integrative Arbeit*

4.1. *Integrativer Ansatz*

Die Bezeichnung „integrativ“ signalisiert eine spezifische Modelkonstruktion, so wie sie auch in der modernen Psychotherapie für theorie- und methodenplurale Modelle vorgeschlagen wird. Vor dem Hintergrund einer in sich stimmigen Wissensstruktur findet eine Verschränkung verschiedener Theorien und verschiedener Methoden statt, so dass ein in sich geschlossenes Handlungsmodell entsteht. Wie entfaltet sich ein integrativer, d.h. in sich stringenter Ansatz? Es wird nicht nur postuliert, dass eine Theorie- und Methodenvielfalt notwendig ist, sondern auch zueinander in Beziehung gesetzt wird und dass das Verhältnis der Theorien untereinander sowie der Methoden untereinander möglichst kompatibel ist. Integrative Modelle müssen über eine explizite Grundstruktur verfügen. Diese soll als Wissensstruktur für den Verwender eine maximale Transparenz enthalten und folgende strukturellen Ebenen enthalten:

Meta-Ebene, Theorien-Ebene, Therapie-Theorie-Ebene, Praxelogie¹⁹

Die „philosophy“ (konzeptueller Begründungsrahmen für praktisches Handeln) des Integrativen Ansatzes umfasst multiple Erkenntniswege, mehrperspektivische Sicht, ein transversales Denken, um plurale Theorie in ihrem Praxisbezug zu fundieren.²⁰

4.2. *Geschichte des Integrativen Ansatzes*

Mitte der 60er Jahre wurde in Paris, dem Zentrum des 1968 kulminierenden kulturkritischen Diskurses, die *Integrative Therapie* begründet. Das Aufbrechen von Strukturen des Denkens, eine breite Politisierung, ökologische Bewusstheit, Problembewusstsein für Fragen der Geschlechterhegemonie, Offenheit für neue Formen des Zusammenlebens, für eine Pluralität der Lebensweisen, für alternative Wege und Möglichkeiten des Lernens haben hierbei eine große Rolle gespielt. Aus dem Erleben und Handeln in dieser Pluralität entstand *der Integrative Ansatz (IT)*.¹⁸

Die *IT*, als therapeutisches Verfahren, das von seiner theoretischen Fundierung und seiner praxelogischen Ausformung von Prof. Dr. Dr. Hilarion Petzold seit 1965 begründet und geprägt wurde, basiert auf wesentlichen Konzepten der Gestalttherapie,

¹⁹ Schreyögg, A. (2003): *Supervision, Ein integratives Modell – Lehrbuch zu Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag. 4. Auflage 2004

²⁰ Petzold, H.G. (1997): *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung - Modelle und Methoden reflexiver Praxis – Ein Handbuch*. Paderborn: Junfermann. 1998

des Psychodramas, der Verhaltens- und Systemtheorie sowie der Psychoanalyse. Es wird erweitert durch neurowissenschaftliche Fundierungen, die schon an den Anfängen der IT wesentlich waren – die Arbeiten von *Alexander Lurija*, heute von *Damasio*, *Edelmann* u. a., *Petzolds* universitäres Forschungsgebiet war u. a. die Neuromotorik und er arbeitete über die Neurobiologie des Willens²¹ -, so dass viele eigenständige integrative Konzepte und Praxeologien entwickelt werden konnten wie die Arbeit mit multisensorischer und multiexpressiver „Leiblichkeit“, mit „kreativen Medien“ und „Nonverbalität“.²²

Auf dieser Basis entwickelte sich um 1971 aus dem Konzept der *IT* die *Integrative Supervision* und in der Folge weitere Integrative Ansätze wie die Managementphilosophie und Theorien des Reflexiven Managements, die ausgebaut zu einer diskursiven Beratungspraxis als *Metaconsulting* bekannt ist, oder das *Integrative Coaching*.²³

Die Theorie der *IT* ist „unfertig“. Diese „prinzipielle Unfertigkeit“ beruht zum einen darauf, dass sie eine junge Therapie ist, zum anderen aber auch auf einer speziellen Art der Theoriebildung als „herakliteischem“ Erkenntnisprozess, der immer mit seiner Vorläufigkeit und mit dem Weiterfließen der Erkenntnis rechnet und der sich selbst behindern würde, wenn er als ein Ziel ein fertiges Gebäude setzte. Der Fluss des Heraklit verweist auf permanente Entwicklung.

4.3. Grundkonzepte der *Integrativen Therapie*

Versucht man den komplexen theoretischen Ansatz der *IT*, so wie er von Hilarion Petzold in Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen am Fritz Perls Institut entwickelt wurde und weiter entwickelt wird, umfassend darzustellen, so kommt man nicht umhin, eine bestimmte Art des Denkens und an Dinge heranzugehen, zu beschreiben. Im Folgenden werden ausgewählte Themen und Konzepte benannt, die kennzeichnend für die *IT* sind und den Integrationsansatz charakterisieren. Es ist stellt nur eine kleine Auswahl, eine Einführung dar und erhebt keinen Anspruch

²¹ Vgl. Petzold, H.G., Michailowa, N. (2008a): *Alexander Lurija – Neurowissenschaft und Psychotherapie. Integrative und biopsychosoziale Modelle*. Wien: Krammer; Petzold, H.G., Sieper, J. (2008a): *Der Wille, die Neurowissenschaften und die Psychotherapie*. 2 Bände. Bielefeld: Sirius.

²² Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1993): *Einführung in die Integrative Therapie*. Paderborn: Junfermann. 2. Auflage 1993. - Petzold, H.G., Orth, I. (1990a/2007): *Die neuen Kreativitätstherapien. Handbuch der Kunsttherapie*, 2 Bde., Junfermann, Paderborn. 3. Aufl. Bielefeld: Aisthesis 2007.

²³ Petzold, H.G. (1997): *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung - Modelle und Methoden reflexiver Praxis – Ein Handbuch*. Paderborn: Junfermann. 1998

auf Vollständigkeit. Ein Mehr ist nicht Aufgabe dieser Arbeit und würde den Rahmen sprengen.

Einige immer wiederkehrende Begriffe lauten *Exzentrizität*, *Mehrperspektivität*, *Synopse*, *Konnektivierung* und *Transversalität*. Dekliniert man die Begriffe durch, so ergibt sich folgendes Muster:

Exzentrizität, der abgehobene, abständige Blick (im Gegensatz zur Zentrierung, dem In-sich-hineinspüren, was ein Oszillieren zwischen Zentrität und Wxzentrizität ermöglicht) und *Mehrperspektivität* bedingt einander. *Exzentrizität* ermöglicht *Mehrperspektivität*. *Mehrperspektivität* setzt *Exzentrizität* voraus. Die aus der exzentrischen Position gewonnene *Mehrperspektivität* legt *Synopse*, Zusammenschau nahe. Die *Synopse* ermöglicht wiederum *Konnektivierung*, d.h. die Vernetzung unterschiedlicher, aktiv in den Blick genommener oder in das Auge fallender Wissensbestände. *Transversalität* meint ein Denken von Vielfalt in permanenten Übergängen. Ein Denken, das durch beständiges Überdenken, Nachdenken und Durchdringen der eigenen Position und ihrer Kontexte deren ganzen Komplexität mehr und mehr erschließen will, ohne zu einem bestimmten Abschluss kommen zu sollen. Dieses Denken geht vom *Polylog* aus und strebt ihn an. Das für die *IT* typische Denken geht von Vielfalt aus und zielt auf die Ermöglichung und Erhaltung von Vielfalt. Es erhofft sich daraus die *Emergenz* von neuen Erkenntnisqualitäten, die Entwicklung von *Transqualitäten* per Transgression, die zu einer Erweiterung des Potenzials der *Hominität* führen können.²⁴

Dieses kleine Feuerwerk von Fachbegriffen und in sich verschachtelter Sätze soll keinesfalls abschrecken oder ausschließen, keine intellektuell abgehobene Geheimsprache darstellen, sondern einen Eindruck vermitteln, welche Tiefe und Qualität die *IT* ausmacht. Erst durch die Auseinandersetzung mit dem Verfahren, mit der bestimmten Art des Denkens, mit einer auf den Menschen bezogenen philosophischen Grundhaltung wird es möglich, die *IT* und den Sinn / Nutzen eines derart komplexen Sprachgebrauchs zu verstehen.

Zum weiteren Verständnis der *IT* werden noch einige ausgewählte Grundkonzepte beschrieben. Wie bereits erwähnt, basiert die *IT* im Wesentlichen auf den Konzepten der Gestalttherapie (Perls und Goodman), des Psychodramas (Zerka, Moreno), der

²⁴ Auszüge aus einer Festtagsrede von Schuch, H.W. (2004): Was bleibt: Leib, Intersubjektivität, Hominität. Dortmund

Psychoanalyse (Ferenczi, Balint, Iljine), der neurowissenschaftlichen und kulturtheoretischen russischen Schule (Lurija, Vygotskij). Sie erweitert diese Ansätze durch übergreifende Konzepte wie das der *Ko-responzenz*. Dies bedeutet, dass ein Mensch nicht zu verstehen und zu behandeln ist, wenn er nicht als ko-existierendes Wesen verstanden wird, das immer, auch wenn es allein ist, in Beziehung steht und auf Beziehung angewiesen ist. Die originären Leistungen der *IT* bestehen weiterhin darin, Theorien über *Leiblichkeit* und *Kreativität* zu formulieren und mit dem Konzept der *Ko-responzenz* zu verknüpfen. Der Mensch wird als *Leibsubjekt* begriffen, der als Subjekt (in seinem Umfeld, der Lebenswelt) wahrnimmt und sich verhält. Über Begegnung und Auseinandersetzung mit Anderen kann er *Intersubjektivität* (ein weiteres Grundkonzept der *IT*) erfahren bzw. *intersubjektive Ko-responzenz* erreichen. Als Strukturgerüst bzw. klare meta-theoretische Grundlage dient in der *IT* der *Tree of Science*. Die 4 Haupt-Äste sind Meta-Theorie, realexplikative Theorie, Praxelogie und Praxis.

Meta-Theorien (z.B. Anthropologie und Erkenntnistheorie) dienen als handlungs- und erkenntnisleitende Grundannahmen. Realexplikative Theorien wie die Persönlichkeits- und Entwicklungstheorien dienen dazu, Verhalten zu erklären und Handlungen zu deuten. Praxelogie ist notwendig, um aus der großen Vielfalt von therapeutischen Methoden und Handlungsmöglichkeiten eine richtige Wahl treffen zu können und die Praxis selber, damit die verschiedenen Interventionen (z.B. Techniken) entsprechend angewandt werden können.²⁵

4.4. Coaching / Integratives Coaching

Coaching ist eine besondere Form der lösungs- und zielorientierten Begleitung von Menschen, vorwiegend im beruflichen Umfeld. Es soll zur Förderung der Selbstreflexion sowie der selbstgesteuerten Verbesserung der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verhaltens beitragen. Aus Sicht des professionellen Personalmanagements dient Coaching vor allem dazu, die Leistung des Mitarbeiters (nicht der "Ressource Mensch") - möglichst im Rahmen seiner Interessen und Fähigkeiten - nicht zuletzt zum Wohle des Unternehmens zu steigern.

Anders als im angloamerikanischen Raum, wo Coaching durch den Linienvorgesetzten auf breitere Zustimmung stößt, überwiegt im deutschsprachigen Raum das Ver-

ständnis vom Coach als externem Berater, der ausgebildet ist, um die Arbeit an personen- und persönlichkeitsbezogenen Themen zu unterstützen.

Unabhängig von beiden Ansätzen lässt sich Coaching allgemein als Thematisierung und Realisierung von Hilfestellungen für den Einzelnen im betrieblichen Kontext auffassen. Es lassen sich verschiedene Möglichkeiten oder Rollen des Coachings unterscheiden:

Besteht die Leitung des Coachs in der Anwendung kommunikativer Fähigkeiten sowie der Weitergabe und dem Austausch von Informationen, und unterstützt er den Coachee bei einer Problemlösung (Aufgabe / Projekt), so übernimmt er die Rolle eines Beraters.

Als Pate steht er als Vorbild zur Verfügung und vermittelt Wissen und Erkenntnis durch Tradierung seiner eigenen Erfahrungen (z.B. bezogen auf betriebliche Organisationen und Prozesse), so dass der Coachee im Rahmen eines Lernprozesses für eine bestimmte Aufgabe oder Position gestärkt wird.

Fördert und entwickelt der Coach die Fähigkeiten und Fertigkeiten seines Coachee, indem er z.B. bestimmte Managementkompetenzen trainiert, fungiert er als Lehrer oder Trainer.

In Coaching-Settings, die bereits über Jahre andauern, kann es auch zu einer Art Gefährten-Beziehung kommen. Die Wirksamkeit der Unterstützung durch Gefährten beruht auf wenig formalisierter, weil gleichrangiger Kommunikation, die zu Flexibilität und Offenheit im Umgang miteinander ermutigt, sowie auf der "Rückenstärkung", die der Coachee in der Solidarität mit seinem Coach erfährt.²⁶

Will man Coaching umfassender beschreiben, müsste an dieser Stelle noch auf verschiedene andere Aspekte hingewiesen werden. Es sind beispielhaft zu nennen die Funktionen des Coaching, die Anlässe von Coaching, die Themen von Coaching, die Ziele und vor allem die verschiedenen konzeptionellen Rahmen von Coaching.

Analog der Supervision ist das Coaching-Feld seit einigen Jahren stark in Mode gekommen. Es gibt unterschiedlichste Schulen und Methoden. Da diese Arbeit sich mit

²⁵ Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie. Paderborn: Junfermann. 2. Auflage 1993

²⁶ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Wissenszentrum, URL: <http://www.dgfp.de/de/content/wissenszentrum-35/>

einem ganz speziellen *Ansatz*, dem *Integrativen*, beschäftigen, wird nachfolgend auf die Besonderheit dieses Konzeptes eingegangen.

Im Verweis auf die vorherigen Kapitel und soweit möglich, ohne Wiederholung der bereits vorgestellten Basiskonzepte des *Integrativen Ansatzes*, übernimmt das *Integrative Coaching* die Idee, das aus der systematischen und wissenschaftlich begründeten Verbindung komplementärer Elemente und scheinbar entgegengesetzter Positionen ein Ganzes entstehen kann.²⁷ Hierzu werden die unterschiedlichsten Konzepte und Methoden der *Integrativen Therapie* genutzt.

Das bedeutet, dass die Basis oder das Fundament ein elaboriertes Metamodell ist, welches als Maßstab und Strukturgerüst dient. Hintergrund ist, dass Anwendungsfälle - wie sie auch für Bereiche angewandter Sozialwissenschaft kreiert wurden - eine unendliche Vielfalt aufweisen, die nur mit theorie- und methodenpluralen Konzepten abgedeckt werden können. Ein Coaching, das sich aber wahllos jeder verfügbaren Theorie und Methode bedient, mündet leicht in unreflektierten Eklektizismus.²⁸ Zur Vermeidung werden Handlungsmodelle kreiert, bei denen Theorie und Methoden auf begründeter Weise in eine so genannte Wissensstruktur integriert werden. Die Basis hierfür bildet o.g. Meta-Modell, das einen Satz anthropologisch und erkenntnistheoretischer Prämissen enthält. Coaching, das integrativ und auf Basis eines Metamodells (*Tree of Science*) durchgeführt wird, akzeptiert den Coachee als Experten für seine eigene Thematik (*Doppelte Expertenschaft*), erarbeitet und reflektiert in *Ko-respondenz* (-Prozessen) Erkenntnis (hermeneutisches Vorgehen) und bezieht den gesamten beruflichen und privaten Kontext (in der Lebensspanne bzw. Kontinuum) mit ein und betrachten alle 5 *Identitätssäulen*. Durch laufende Verschränkung von Theorie und Praxis, d.h. durch Erleben im Handeln, Kommunizieren in der Praxis und über die Praxis, Ausarbeitung von Wissen, durch *Ko-reflexion*, *Konstruktion* sowie *Reflexion* wird Erkenntnis gewonnen. Gemeinsam werden Phänomene (z.B. leibliche) wahrgenommen, erfasst, verstanden und erklärt (Spiralprozess). Coach und Coachee nehmen verschiedene Perspektiven ein und kommen somit von den Phänomenen zu den Strukturen und zuletzt zu den Entwürfen.

²⁷ Schreyögg, A. (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus Verlag. 6. Auflage 2003

²⁸ Schreyögg, A. (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus Verlag. 6. Auflage 2003

Besonderheiten des *Integrativen Coachings* sind insbesondere der Einbezug und die Nutzung von Elementen und Methoden der Gestalttherapie, des Psychodramas, der Arbeit mit Nonverbalität und kreativen Medien²⁹.

Die Beschreibung ist längst nicht abschließend. Weitere Aspekte wie z.B. die intersubjektive Grundhaltung des Coaches bzw. das Akzeptieren anderer Sicht-, Denk- und Fühlweisen (anderer Lebensformen) sowie der Versuch plural zu denken sind weitere wesentliche Merkmale des integrativen Arbeitens.

²⁹ Höhmann-Kost, A., Petzold, H.G. (2003): Medien, Materialien und kreative Prozesse in der Supervision. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 09/2003

5. Verbindung der Personalarbeit mit dem *Integrativen Ansatz* / Theorie

In der Praxis wird die Personalarbeit theoretisch wie methodisch durch Konzepte beeinflusst und bestimmt, die aus dem allgemeinen betriebswirtschaftlichen Umfeld kommen, den jeweiligen ökonomischen Zeitgeist widerspiegeln und in der Regel den Mitarbeiter und seine menschlichen Besonderheiten und Bedürfnisse außer acht lassen. Es werden Konzepte übernommen, deren Anspruch auf Qualität, elaborierter Theorie und Wirksamkeitsforschung anzuzweifeln ist. Entwickelt und durch cleveres Marketing an die Unternehmen herangetragen (nicht selten durch die Vielzahl der Beratungsgesellschaften, die es verstanden haben, die Geschäftsführung der Unternehmen mit bunten PowerPoint Präsentationen zu beeindrucken), müssen und werden sie ohne Bedarfsorientierung, in kürzester Zeit und vor allem ohne ausreichende Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensbesonderheiten implementiert. Eine Vernetzung mit Konzepten und Methoden, die bereits mehr oder weniger erfolgreich im Einsatz sind, erfolgt meist unsachgemäß. Im nachfolgenden Kapitel werden Ansätze dargelegt, die für eine Verwendung sowie reflektierte Nutzung einer umfassenden Theorie und Methoden-Inventarium in Anlehnung an die *IT* plädieren.

5.1. Metatheorien

Evolutionstheorie

Die Evolutionstheorie als Theorie von Entwicklungsprozessen – zentral für den Integrativen Ansatz, seine Theorie der Entwicklung und der Sprache³⁰ - regt zur Bildung weiterer Theorien an. Sie stellt menschliche Beziehungen in Bezug zum Gesamtzusammenhang des Kosmos und des Lebens und berührt tiefliegende Wertevorstellungen in uns. Was die Evolutionstheorie in ihrer Eigenschaft als Metatheorie für die tägliche Personalarbeit zu leisten vermag, ist die Bereitstellung einer Grundlage und eines Grundrasters für bestimmte Begriffe und den Ablauf von Prozessen, die auch im Unternehmen alltäglich sind: So werden u.a. die Prinzipien von Mutation und Selektion beschrieben oder das Wissen, das Verstehen von Entwicklung, der Voraus-

³⁰ Petzold, H.G. (2006j): Evolutionspsychologie und Menschenbilder – Neue Perspektiven für die Psychotherapie und eine Ökopsychosomatik, *Integrative Therapie* 1 (2006) 7-23. - Petzold, H. G. (2010f): Sprache, Gemeinschaft, Leiblichkeit und Therapie“ Materialien zu polylogischen Reflexionen, intertextuellen Collagierungen und melioristischer Kulturarbeit – Hermeneutica. Bei www.FPI-publikationen.de/materialien.htm - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 7/2010.

setzungen von Entwicklung sowie von der Entstehung eines völlig Neuen (Emergenz) hergeleitet - notwendiges Basiswissen eines Personalers, das über allen Fachkonzepten stehen sollte. Das Prinzip der *Synergetischen Selbstorganisation*, die Art und Weise, wie sich Veränderung vollzieht sowie das Zusammenspiel von Chaos und Ordnung muss bei Veränderungen (z.B. Umstrukturierungen) im Unternehmen berücksichtigt werden (Change). Personalers müssen sich mit Fragen über Krisen, deren Entstehen, der Vermeidung oder deren Förderung auseinandersetzen. Es gilt Chaos zu Nutzen (Möglichkeit zur Veränderung) und zuviel Ordnung als möglichen Stillstand zu identifizieren.

Wenn mit und für Menschen gearbeitet wird, muss berücksichtigt werden, dass der Mensch als System funktioniert – als System der Persönlichkeit. Er agiert im zwischenmenschlichen Austausch, in Interaktionen. Wie (*Leibliche Ko-respondenz*) und mit welcher Symbolik findet dieser Austausch statt? Welche Bedeutung erhält eine gegebene Information (trans-materielle Komponente)? All diese Fragen werden im Rahmen der integrativen Evolutionstheorie behandelt. Die Annahme besagt, dass je mehr Wissen hierüber vorhanden ist und in die tägliche Personalarbeit einfließt, desto wertschöpfender und befriedigender das Ergebnis ausfallen wird. Frei nach Heraklit: „Alles fließt“, arbeitet der Personaler mit dem Fluss und nicht ohne, gar gegen ihn.

Erkenntnistheorie

Die Personalarbeit besteht zu großen Teilen aus der Kommunikation mit Internen (Mitarbeitern) oder Externen (Bewerbern, Dienstleistern, etc.). Es gilt den Anderen zu verstehen und halbwegs gesicherte Erkenntnisse zu gewinnen, um das eigene Handeln und den weiteren Handlungsverlauf zu bestimmen. Langjährige Berufserfahrung und / oder ein psychologisches Studium, welches ggf. Jahre zurückliegt, reichen in der Regel nicht aus, um über die reine Informationsgewinnung hinaus zu kommen. Ohne den Anspruch zu generieren, therapeutisch tätig sein oder gar Diagnosen stellen zu müssen (an dieser Stelle muss der Personaler an den qualifizierten externen Fachmann übergeben), sollten Grundzüge phänomenologischer und hermeneutischer Arbeitsweisen zum Einsatz kommen. So kann der Personaler einem internen oder externen Bewerber eine ernüchternde Absage geben oder mit ihm gemeinsam, im Rahmen eines *Ko-respondenzprozesses* die Erkenntnis gewinnen, dass er für die Besetzung der Stelle nicht der Richtige ist. Wie aber gewinnen wir Erkenntnis?

Grundvoraussetzung (a-priori) ist die bewusste Selbsterkenntnis. Bewusstsein darf jedoch nicht mit Sprachfähigkeit verwechselt werden. Auszusprechen, „ich habe es verstanden“, bedeutet nicht unbedingt, es auch verstanden zu haben. Darüber hinaus ist es notwendig, die menschliche Wahrnehmung zu verstehen. Zu erfahren, dass Erkenntnis an leibliche Funktionen gebunden ist. Kann der Bewerber die Ablehnung positiv nachspüren (und damit ist nicht Wut oder Trauer gemeint)? Wissen über die eigenen Wahrnehmungsstrukturen (wie sind wir strukturiert, wie handeln wir daraufhin) und die Erkenntnis, dass Objektivität aufgrund der subjektiven Wahrnehmung nicht möglich ist, sind Grundvoraussetzungen für eine innere Haltung, die wiederum notwendig ist um *Intersubjektivität* zu erreichen.

Damit es beim Personalentwicklungsgespräch nicht auf der Tiefe der Alltags-Hermeneutik bleibt und wiederholt beobachtetes Verhalten als Narrationen (oder gar Narrative) identifiziert werden können, gilt es hermeneutische Erkenntnis als Spiralprozess zu verstehen (wahrnehmen, erfassen, verstehen und erklären). Verstehen beruht also auch auf sozialem Konsens (sozial-priori der Erkenntnis). Als Personaler gilt es die richtige Sprache zu beherrschen und sich über den Gebrauch und die Bedeutung im Klaren sein. Ein Personalgespräch muss nicht immer mit einer subjektiven Evidenz, einem Aha-Erlebnis, enden, es sollte aber beiden Seiten einen Nutzen bringen und Sinn haben. Ansonsten trifft das eingangs erwähnte Vorurteil gegenüber Personalern: „Die reden doch den ganzen Tag nur“, leider zu.

Anthropologie

Der philosophisch-soziologische Bezugsrahmen der *IT* besteht in der Grund-Überzeugung, dass Menschen nur als *ko-existierende*, subjektive (d.h. sich fühlende und erkennende) Wesen zu verstehen sind. Die Wissenschaft, die hinter dieser Aussage steht, und die sich mit diesen Fragen beschäftigt, ist die Anthropologie. Was macht uns Menschen aus - und auf das Feld der Personalarbeit bezogen, was macht das Wesen Mitarbeiter aus?

Als Personaler ist einem der Begriff der inneren Kündigung kein Fremdwort. Es ist ein offenes Geheimnis, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern mit ihrer Tätigkeit und den Bedingungen nicht zufrieden sind. Es ist auch bekannt, dass es Unzufriedenheit immer geben wird und die Arbeit keine Freizeit ist, sondern dem Erwerbszweck dient. Die Aussage: „Wir sind hier auf der Arbeit und nicht zum Vergnügen“ ist jedoch zu einfach (oder überhaupt nicht) gedacht. Verlassen gute Mitarbeiter das Unternehmen

oder werden (mögliche) Leistungen nicht erbracht, ist das ebenso negativ wie ein schlechtes Betriebsergebnis, oft impliziert das eine das andere. Bei Umsatzrückgängen werden intensive Recherchen und Analysen angeordnet. Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder schlechte Leistungen zeigen, besteht die einfache Lösung meist darin, neue einzustellen oder Seminare zu „verordnen“. Auf der anderen Seite werden aufwändige Mitarbeiterbefragungen angeordnet, Erkenntnisse hieraus jedoch selten genutzt. Wissen über die Anthropologie und spezielle Basiskonzepte der *IT* könnten helfen, Hinweise richtig zu deuten und mögliche Ursachen bereits im Vorfeld anzugehen. Integrative Konzepte wie *Leiblichkeit* mit seinen Aussagen über die physischen und psychischen Funktionen des Körpers und über innere Repräsentationen geben uns Informationen über dingliche Objekthaftigkeit und über Persönlichkeit. Die Thematik der *social world* beschäftigt sich mit Werten, Sichtweisen, *Lebenswelt* Erwartungen und Normen des Einzelnen (des Mitarbeiters). Die bereits beschriebenen Konzepte der *Ko-responzenz* und der *Intersubjektivität* helfen, die Beziehungen zur Umwelt Unternehmen und den Beziehungen zu den Kollegen zu verstehen. Sind Führungskräfte nur noch durch Haben und Machen beseelt oder haben Mitarbeiter körperliche Beschwerden wie Schlafstörungen oder Magenschmerzen, könnte eine *multiple Entfremdung* (Verlust des leiblichen Bezug zu sich selbst) vorliegen. Wie aber kommt es so weit? Sind Termindruck, starre Regularien oder andere Sachzwänge die Ursache?

Der Mensch ist als leibliches Wesen (*Leibsubjekt*) zu verstehen, das in, mit und durch seine Lebenswelt (Mitwelt) existiert. Wissen über diesen Austauschprozess und die unterschiedlichen Arten der *Ko-responzenz* (Perzeption, Expression, Operation, Kreation, Memoriation) kann helfen, ein besseres Verständnis zum Menschen Mitarbeiter zu bekommen und Nutzen für ihn selbst und das Unternehmen zu schaffen.

5.2. Realexplikative Theorien

Für eine schlüssige Praxelogie benötigen wir realexplikative Theorien. So erhalten wir durch die Persönlichkeitstheorie und die Entwicklungstheorie Hinweise darüber, wie bestimmte Menschen sich in bestimmten Situationen verhalten, wie sie geworden sind und was sie sind.

Persönlichkeitstheorie

Wenn wir im Rahmen der täglichen (Personal-) Arbeit mit den Kollegen in *Ko-respondenz* gehen, stellt sich die Frage, wer uns dort eigentlich gegenüber sitzt. Was ist das für ein Mensch, was macht ihn aus und was hat er für eine Persönlichkeit? Die Persönlichkeitstheorie der IT beruht auf anthropologischen Grundannahmen und hat aus ihnen die Konzepte (*Leib-*)*Selbst*, *Ich* und *Identität* entwickelt. Das *Selbst* umschließt den Leib, die angeborene Ausstattung des Menschen (körperliche Gestalt, Bedürfnisse und Antriebe, etc.), die persönliche Geschichte und weitere physische und psychische Bereiche. Die Verbindung zu Menschen oder zu Dingen (Intentionalität) oder das eigenleibliche Wahrnehmen / Spüren (Propriozeption) sind Selbst-Gefühle, die normalerweise völlig selbständig funktionieren. Grundkenntnisse hiervon, vor allem über Störungen, sollten im Rahmen der Personalarbeit vorhanden sein. Ebenso wie über die verschiedenen Leibfunktionsbereiche Perzeption (Wahrnehmung), Memoriation (Gedächtnis), Reflexion (Denken) und Expression (Ausdruck / Handlung).

Damit wir den (neuen) Kollegen verstehen, muss seine soziale und ökologische Lebenswelt (Kontext) einbezogen werden. Seine Persönlichkeit wird durch diese beeinflusst bzw. ist seine integrierte Umweltbeziehung. Die individuelle Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (Kontinuum) ist seine Biographie und wirkt in unterschiedlicher Intensität auf ihn ein. All diese Faktoren führen zur Strukturierung seiner Persönlichkeit, seines *Selbst*. Das *Selbst* als Rolle wird im Bühnenmodell der IT (psychodramatische Tradition) aufgegriffen. Wenn wir die Welt (hier die Arbeitswelt) vereinfacht als Bühne verstehen, so können Unternehmensbedingungen und Arbeitssituationen effektiver analysiert werden, verengende Perspektiven (*Narrative*) erkannt werden, wie z.B. „Frauen werden doch immer ausgebeutet.“

Im integrativen Konzept des *Ich* als *Selbst in actu* wird eine Ausprägungsform des *Selbst* behandelt. Ist sich das *Selbst* (hier der Kollege) seines *Selbst* bewusst (er hat Kontakt zu sich) in dieser speziellen Situation und Umgebung, so hat er Zugang zu seinen Funktionen und Möglichkeiten. So hat er die Fähigkeit, sich und die Situation von außen zu betrachten (*Exzentrizität*).

Das dritte integrative Konzept, das uns Aufschluss über die Persönlichkeit des Menschen gibt, ist das der *Identität*. Es gibt Aufschluss über das Bild, was der Mensch von sich selbst hat und was andere von ihm haben. Es ist also doppelgesichtig. Die

Bildung von *Identität* ist an Verkörperung gebunden und kommt u.a. über Haltung und Mimik zum Ausdruck. Als Personaler ist die eigene Authentizität / Echtheit wie auch die des Gegenübers von entscheidender Bedeutung.

Das integrative Konzept der *5 Säulen der Identität* beschreibt pragmatisch fünf Lebensbereiche, in denen Menschen ihre Identität entwickeln:

Leiblichkeit, Soziales Netzwerk, Arbeit u. Leistung, Materielle Sicherheit, Werte

Sind die jeweiligen Inhalte bewusst, entwickelt man einen schärferen Blick für den anderen und erkennt unter Umständen Ansatzpunkte für den betrieblichen Kontext.

Die Persönlichkeit des anderen zu erfassen und zu verstehen ist Grundvoraussetzung für die Arbeit mit Menschen und somit für die Personalarbeit. Nicht zuletzt knüpfen hieran auch Theorien über Führung, Stressbewältigung (Coping-Strategien) und Daseins-Techniken an.

Entwicklungstheorie

Menschen verbringen einen Großteil ihrer Lebenszeit im Beruf. Ihre persönliche Entwicklung ist eng mit der beruflichen verbunden. Um nun zu verstehen, wie der Mitarbeiter geworden ist, was er heute ist, aber vor allem um ihn optimal zu unterstützen, damit er sich weiterhin „gesund“ entwickeln kann, ist es vonnöten, sich mit generellen Entwicklungsverläufen und deren Vielzahl und Einfluss-Faktoren vertraut zu machen. Entwicklung als Veränderung in der Zeit findet in der gesamten Lebensspanne statt. Obwohl die Altersphasen bis zur Berufstätigkeit Rückschlüsse auf heutiges Verhalten (*Viationen, Narrationen, Narrative*) zulassen, liegt der Schwerpunkt unserer Betrachtung bei den Lebensphasen, die die Berufstätigkeit des Mitarbeiters umfassen. Es sei an dieser Stelle noch einmal erwähnt, dass der personelle Umgang oder die Personalentwicklung keine Therapie ist, sondern sich auf betriebliche Belange beschränkt bzw. beschränken muss.

Kenntnisse über Rollenerwartungen, Plastizität (Anpassungsfähigkeit) und Entwicklungsaufgaben helfen, den Mitarbeiter besser zu verstehen, die Unterschiede in individuellen Entwicklungsverläufen zu erklären und ggf. durch Einflussnahme auf ökologische und soziale Umwelt - im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten - in seiner Reifung zu unterstützen. Auch wenn Entwicklung höchst individualisiert und kontext-

abhängig ist, so weisen *intrapersonale* Prozesse nach dem Gesetz der guten Kontinuität eine gewisse Bestimmtheit auf und lassen so eine bestimmte Prägnanztendenz erkennen. So wird von der Art und Weise, wie Mitarbeiter vergangene Entwicklungsaufgaben bewältigt haben, darauf geschlossen, wie sie auf neue Aufgaben und Herausforderungen reagieren (Coping-Stile, Creating-Stile). Dem kompetenten Personaler und vor allem der direkten Führungskraft obliegt es, den optimalen Schwierigkeitsgrad von Aufgaben zu bestimmen, damit die nächsthöhere „Zone“, d.h. Herausforderung für den Mitarbeiter gefunden wird. Mitarbeiter, die am Anfang ihres Berufslebens stehen (Altersstufe 18 bis 25 Jahre), lernen in dieser Zeit ihr Gleichgewicht zwischen Orientierung an sich selbst und Anpassung an die Institution Betrieb zu finden. Der Ausbildungsleiter und oder Vorgesetzte sollten dies berücksichtigen, ebenso wie die Thematik der Familiengründung und das damit verbundene (eventuelle) Provisorium Beruf bei jungen Frauen. In der Altersstufe 25-50 Jahre geht es u.a. darum, die gewählte Lebensform des Mitarbeiters zu berücksichtigen, den Auseinandersetzungen mit sich selbst (Überdenken der eigenen Säulen der Identität) den möglichen Freiraum zu lassen und nicht als neurotisches Verhalten zu werten, Krisen als Chance zu positiver Entwicklung zu verstehen und den Mitarbeiter in dieser Lebensstufe zu begleiten.

Das integrative Konzept der *Life-Span-Development* veranschaulicht, dass die Vielfältigkeit des menschlichen Lebenslaufs durch positive wie auch negative Entwicklungsphasen geprägt ist. Der kompetente Personaler ist angehalten, in seinen Möglichkeiten *Ko-respondenz* und *Intersubjektivität* zu fördern und somit unterstützenden Einfluss auf den Mitarbeiter und seine betriebliche Umwelt zu nehmen.

5.3. Theorie der Praxis (Praxelogie)

Um professionell tätig zu sein, also aus der großen Vielfalt therapeutischer Handlungsmöglichkeiten eine sinnvolle Wahl treffen zu können, benötigt die *IT* Modelle vom richtigen therapeutischen Handeln. Bezogen auf das Feld der Personalarbeit gilt es, sich mit dem eigenen Handeln und den angewandten Konzepten und Methoden auseinanderzusetzen. Erst wenn wir erkennen, welchen Einfluss und welche Wirkung die Arbeit eines Personalers hat, können wir entscheiden, welches Vorgehen (welche Intervention) in der konkreten Situation angebracht ist. Ziel dieser Arbeit ist es, mögliche Verbindungen zum *Integrativen Ansatz* aufzuzeigen und beispielhaft darzustellen. Vor diesem Hintergrund wird überwiegend auf praxelogische Grundlagen und Praxis der *IT* eingegangen und verwiesen.

Therapie-Theorie

Die Theorie der Therapie ist im Strukturgerüst der *IT*, dem Tree of Science, dem Feld der realexplikativen Theorien, zugeordnet. Sie beschreibt die spezifische Situation der Therapie und elaboriert Faktoren, Funktionen und Wirkungsweise bzw. Konsequenzen. Da im folgenden Abschnitt Ansätze von Theorie, Praxelogie und Praxis der Personalarbeit (in Bezug zur *IT*) aufgezeigt werden, die Grenzen also fließend sind, wird sie zum besseren Verständnis an dieser Stelle, d.h. unter dem Feld der Praxelogie behandelt.

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln aufgeführt, ist Personalarbeit keine Therapie und darf nicht den Anspruch stellen, heilen zu wollen oder Krankheit zu behandeln. Es bestehen jedoch Parallelen zum Therapieverständnis der *IT*. Es gilt gleichwohl eingeschränkte *Ko-respondenz* (-fähigkeit) in Gang zu bringen oder zu entwickeln (in Ansätzen). Gleichwohl ist es Aufgabe, Grundfähigkeiten des Menschen (des Mitarbeiters) zu erkennen und zu fördern. Hier ist zu nennen das kreative Potenzial, *Exzentrizität* und unter Umständen auch emotionales Verstehen (*Evidenz*) bzw. Regressionsfähigkeit.

Der medizinisch konnotierte Begriff der Diagnose, also das Erkennen, Benennen, Zuordnen und Erklären von Klienten-Problemen kann in abgeschwächter Form auch auf die Personalarbeit übertragen werden. Hierfür in der *IT* genutzte Grobraster, Folien der Ursachen-Analyse, Bedürfnis- und Zielanalyse, Lebensweltanalyse, Kontinuums-Analyse und Ressourcen-Analyse werden sogar eingesetzt (im Anschluss an andere Konzepte und Begriffe), jedoch nicht in der Tiefe und Qualität, die möglich wäre. Gleiches gilt für das integrative Konzept der *Vier Wege der Heilung und Förderung*³¹. Emotionales Verstehen, Grundvertrauen, Persönlichkeitsentfaltung sowie Solidaritätserfahrung werden bestenfalls ansatzweise in Seminaren vermittelt, aber im Alltag der Personalarbeit nicht gelebt. Wenige Personaler sind sich der Wichtigkeit der klassischen Beziehung zwischen ihnen und dem Gegenüber bewusst. *Partielles Engagement* und *Selektive Offenheit* werden über langjährige Berufserfahrung oder aufgrund individueller Veranlagung vermittelt, aber nicht als klassisches Personalwissen gelehrt. Zielbildung und Strukturierung gehören sicherlich zum Handwerks-

³¹ Umfassend: Petzold, H.G., Orth, I., Sieper, J. (2006): Erkenntnistheoretische, entwicklungspsychologische, neurobiologische und agogische Positionen der „Integrativen Therapie“ als „Entwicklungstherapie“. In: Petzold, H.G., Schay, P., Scheiblich, W. (2006): Integrative Suchtarbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. 627-713.

zeug, es ist jedoch zweifelhaft, ob Verknüpfungen mit *Identitätsbildung* und *Identitätsstärkung* angestellt oder ob *Übertragungen* und *Widerstände* als solche erkannt werden. Die Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen, eine der Aufgaben des Personalwesens, werden in der Praxis oft ohne Modell und Ablaufplan durchgeführt. Die Nutzung des *Tetradischen Systems* (Initialphase, Aktionsphase, Integrationsphase, Konsolidierung- und Neuorientierung) oder nur Teilschritte hiervon könnten vermeiden, dass Fehler wie ungenügendes „Anwärmen und Explorieren“ tagtäglich begangen werden.

Die klassische Betreuungs-Arbeit des Personalers (also nicht im Sinne von Personalverwaltung) sieht vor, dass er bei Einsatz-, Entwicklungs- oder Kritikgesprächen anwesend ist, d.h. als Vermittler zwischen direkter Führungskraft und Mitarbeiter auftritt oder im Vier-Augen-Gespräch mit einem der beiden im Dialog ist. Begleitet er Personalentwicklungs-Maßnahmen oder führt sie eigenständig, ggf. als Co-Moderator, durch, ist seine Rolle und damit auch Beziehung zu den Beteiligten nochmals direkter und es kommt in den günstigsten Fällen zu einem *intersubjektiven* Kontakt (zu einer Ich-Du-Begegnung). Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit werden Interventionen verwendet, die dazu beitragen, den gewünschten Erfolg zu realisieren. Der erfahrene und / oder entsprechend qualifizierte Personaler hat hierfür ein reichhaltiges Repertoire, einen Instrumentenkoffer im Gepäck, der ihn mehr oder weniger befähigt, in *Ko-respondenz* zu gehen und somit eine tragende Beziehung aufzubauen. Durch die Verwendung von Interventionstechniken der *IT* soll Geschehen konkret bewusst und szenisch erlebbar werden. Sie helfen den Beteiligten, sich selbst besser verstehen zu lernen, vom Ausdruck zum Verstehen und vom Verstehen zum Ausdruck zu kommen. Sie erschließen neue Möglichkeiten und Spielräume. Viele dieser Interventionen können (in Ansätzen ist das bereits der Fall) in die betreuende Personalarbeit übernommen werden. Hier ist zu nennen das Aufmerksam-Machen z.B. auf sprachliche Äußerungen, körperliche Reaktionen oder Emotionalität des Mitarbeiters. Durch Imaginationsübungen wird kreatives Potential angesprochen, die Fähigkeit zu träumen genutzt und so auf spielerischem Weg nach neuen Möglichkeiten gesucht. Durch Techniken der Identifikation können *Widerstände* erkannt und ggf. aufgelöst werden. Die Nutzung von Rollenspielen oder die Verwendung von kreativen Medien (z.B. Musik, Farben, etc.)³² ist im klassischen Unternehmensalltag

³² Höhmann-Kost, A., Petzold, H.G. (2003): Medien, Materialien und kreative Prozesse in der Supervision. Bei www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm - SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 09/2003

jedoch weniger vorstellbar. Hier sind klare Grenzen der Akzeptanz, aber auch des Kontextes und der Aufgabe gesetzt. Allenfalls in Entwicklungsmaßnahmen werden bzw. könnten solche Interventionen genutzt werden.

Die Techniken der *IT*, die zum Teil stark erlebnisintensivierend sind, helfen wirkliche Veränderungen zu bewirken. Sei es, Mitarbeiter zu fördern und entwickeln oder angenommenes Fehlverhalten zu elaborieren; gemeinsam Lösungen zu finden und zum Schluss tatsächlich zu verändern. Im Alltag werden zwar Methoden angewandt, viel Zeit auf Gespräche und Trainings verwandt, jedoch in den wenigsten Fällen führt es zum gewünschten Erfolg.

An dieser Stelle sei ein Verweis auf das beziehungstheoretisch begründete *Stressmodell* der *IT* erlaubt. Das der Gesundheits- und Krankheitslehre zugeordnete Konzept (im *Tree of Science* im Bereich der realexplikativen Theorien aufgeführt) geht von den vier Grundfaktoren der *Ko-respondenz* aus (Bedürfnisse des Menschen, Entgegenkommen der Umwelt, Bewältigungsfähigkeit des Menschen, Anforderungen der Umwelt) und besagt, dass, wenn langfristig kein Einklang erfolgt, Stress entsteht. Im Zusammenhang mit dem Modell des *Erweiterten Kontaktzyklus* (Persönlichkeitstheorie) mit seiner Vorstellung einer zyklischen Selbstregulation des Leibes (Zusammenhang zwischen Bedürfnissen, Motivation, Awareness, Handlung, Befriedigung) kann die Nutzung dieser Erkenntnisse und die Übertragung in ein konkretes Feld der Personalbetreuung (z.B. Kritik- und Entwicklungsgespräch) helfen, die Ist-Situation und den Mitarbeiter zu verstehen, Phänomene zu deuten und Lösungsansätze zu entwickeln. So können z.B. schädigende Stimulierungen (z.B. der Vorgesetzte hat keine klare Linie, sorgt nicht für das notwendige Arbeitsumfeld, etc.) erst erfasst und im Anschluss gemeinsam bearbeitet werden.

Führungstheorie

Ein Grundhandwerkszeug des Personalers ist ein solides Wissen über Führung in Theorie und Praxis. Nicht nur, weil er im Rahmen seiner Arbeit Führungskräfte rekrutiert, Mitarbeiter zu Führungskräften entwickelt, sondern vor allem, weil er tagtäglich mit ihnen kommuniziert und in Kontakt ist. Er muss die Rolle einer Führungskraft verstehen, die Sprache beherrschen und auf der „Bühne Unternehmensführung“ souverän agieren.

In der klassischen Hierarchie meist unterhalb seiner Aktionspartner angesiedelt, verschafft ihm die Rolle des Personalers eine Position (teilweise *exzentrisch*), die er

nutzen / ausfüllen muss um anerkannt zu werden und seine Aufgaben erfüllen zu können. Die Position alleine nützt ihm jedoch wenig, wenn er nicht die klassischen Ansätze, Stile und Techniken kennt und sie im Rahmen seiner Möglichkeiten einsetzt. Im Dialog oder gar Diskurs und Polylog – dem Gespräch in „Polyaden“, d.h. Gruppen, Gremien, Teams also nach vielen Seiten mit mehreren Personen³³ - über konkrete Führungsproblematiken kann er keine Empfehlung abgeben, wenn er unzureichende Kenntnisse über mögliche Wirkungen und notwendige Bedingungen oder Einschränkungen hat. Damit er Führungskompetenzen erkennt, muss er wissen, welche Auswirkung und Nutzen sie im konkreten aufgaben- und unternehmensspezifischen Umfeld haben. Informiert er z.B. über Führung mit Zielen, muss er vermitteln, dass es nicht darum geht, ein kompliziertes System oder Programm zu entwickeln, sondern die richtigen Ziele zu finden, also das Prinzip anzuwenden und die einzelnen Schritte durchzuführen. Überhaupt setzt Führen mit Zielen (Management by Objectives), ein tieferes Wissen über Persönlichkeitsprofile bzw. –theorien voraus. Internale Kontrollüberzeugung, Leistungsmotivation, Handlungsorientierung, Prokrastinationstendenzen, Selbststeuerungsfähigkeit und Autonomiestreben sind wesentliche Einflussfaktoren, die beim Einsatz von MbO als Führungsinstrument berücksichtigt werden müssen.

Während sich die Welt der Wirtschaft beschleunigt, an Komplexität gewinnt und der Wertewandel weiter voranschreitet, verharrt die Führung (und der Personaler) häufig in alten Mustern. Dabei wird gerade die Art und Weise der Führung zum entscheidenden Differenzierungsfaktor im Wettbewerb³⁴. Eine Führungskraft, die auf Basis eines umsichtigen, strukturierten und rationalen Managements authentisch, zielorientiert und mit Emotionen führt, hebt sich positiv von der Konkurrenz ab und ist in der Lage, Höchstleistungen in ihrem Team auszulösen. Ihr gelingt es, eine angemessene Balance zwischen transaktionaler und transformativer Führung zu schaffen.

Auch wenn der Personaler in der Regel in der beratenden Funktion tätig ist, gilt es den Unterschied zwischen Führen und Beraten sichtbar zu machen, vorzuleben.

³³ Zu dem äußerst fruchtbaren Polylog-Konzept des Integrativen Ansatzes – denn es geht in der Arbeitswelt ja meistens um Polyladen, Mehrpersonensettings – vgl. Petzold, H.G. (2005ü): POLYLOGE II: die Dialogzentrierung in der Psychotherapie überschreiten – eine Sicht Integrativer Therapie und klinischer Philosophie. Hommage an Mikhail M. Bakhtin. (Updating von 2002c) . www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 07/2005

³⁴ Petzold, H.G. (2003q): Die sanften Aufseher: Supervision in Organisationen – Beratung als Strategie der Macht. Psychoscope (Schweiz) Vol. 24, 10 (2003) 10-13.

Praktische Umsetzung und die damit verbundenen Erfahrungen sind ebenso wichtig wie theoretische Kenntnisse.

6. Verbindung der Personalarbeit mit dem *Integrativen Ansatz* / Praxis

6.1. Recruiting

„Jedenfalls ist es besser, ein eckiges Etwas zu sein, als ein rundes Nichts.“ (Friedrich Hebbel, dt. Dichter 1813-1863)

Der größte Schatz (es wird bewusst auf den Begriff Kapital verzichtet) eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Diese oder ähnliche Aussagen lesen wir regelmäßig, doch die Erkenntnis, dass dem tatsächlich so ist, scheint erst seit kurzer Zeit verstanden zu werden. Anscheinend bedarf es Druck von außerhalb (Fachkräftemangel und demographische Entwicklung), damit Unternehmen und Geschäftsführungen erkennen und handeln.

Neben der Betreuung und der Entwicklung von Mitarbeitern ist das Recruiting eine der Schwerpunktaufgaben im Personalwesen. Im Rahmen von Assessment - Verfahren und Prozessen gilt es, die Fähigkeiten und Fertigkeiten interner und externer Bewerber zu erkennen und einzuschätzen. Es müssen Kenntnisse über aktuell vorhandenen Kompetenzen (in Verbindung mit dem vorhandenen Fachwissen) gewonnen und eine Einschätzung zum vermuteten Potenzial / über die zu erwartende Leistung (Performance) vorgenommen werden. Die derzeit angewandten Verfahren sind vielfältig und in der Regel wissenschaftlich fundiert. Eine Methode ist das von Steven Reiss entwickelte „Profil der 16 Lebensmotive“ mit dem dazugehörigen Testverfahren. Hiernach wird angenommen, dass spezielle Bedürfnisse und Werte unserem Dasein Sinn und Bedeutung geben. Nach Reiss sind sie der Stoff, aus dem wir gemacht sind, der unsere Persönlichkeit und unser Tun bestimmt.

Ein weiteres Verfahren ist das häufig genutzte „Kompetenzmodell“ von Wildenmann (Assessment von Management-Potenzial) mit den Faktoren:

Fähigkeit im Umgang mit Komplexität, Motivation aus dem Ungelösten, Einflussnahme auf soziale Systeme, Fähigkeit aus Erfahrung zu lernen

Es stellt eine Verbindung zu den auch in der *IT* genutzten realexplikativen Theorien der Attributions- und Kontrolltheorie her. Konzepte wie das der „Erlernen Hilfflosigkeit“ (Seligmann & Meyer 1967) werden jedoch nur ansatzweise berücksichtigt. Reicht es aus, Persönlichkeitsprofile mit Aussagen über einen optimistischen / pessimistischen Attributionsstil oder Motivationsprofile der Bewerber zu erstellen? Vielmehr müssen Erkenntnisse über seine *Persönliche Souveränität* gewonnen werden. Dieses *IT*-Modell schließt Konzepte wie *Selbstwertgefühl*, *Selbstsicherheit*, *Selbstbewusstsein* sowie *locus of control* ein und nimmt auf die dazugehörigen Selbstkonzepttheorien bzw. attributions- und kontrolltheoretischen Ansätze Bezug. Weitere integrative Konzepte wie das der *Fundierten Kollegialität* und vor allem die der integrativen *Ressourcentheorie* (u.a. das *Ressourcen- und Stressmodel* von Lazarus) würden eine fundierte Einschätzung über Kompetenzen, Performanzen und Ressourcen ermöglichen. Die Arbeit mit integrativen Ressourcen-Karten, IFP-Maps (Inner Place of Sovereignty) sowie der Einbezug der *5 Säulen der Identität* (als Säulen des Supports) ließen Aussagen über *Synergie* und *Konflux*, ein kokreatives Zusammenspiel von Kompetenz, Performanz und Ressource zu.

Letztendlich gilt es, die Fähigkeiten zur *Praktischen Ko-respondenz* und *Intersubjektivität* mit den Aspekten Interaktion, Kontakt und Zuständen des *Selbst* einzusetzen und zu entscheiden, ob eine Passung von Unternehmensanforderungen und Bewerber vorliegt.

Explorieren wir die Art und Weise und den Rahmen von Einstellungsgesprächen, dem weiterhin gängigsten Instrument der Personalauswahl, so lassen sich auch dort Ansätze für Optimierungen entdecken. In der Regel wird der (externe) Bewerber von einem Personalassistenten am Empfang abgeholt und in ein mehr oder weniger nüchternes Besprechungszimmer geführt. Nach kurzem Smalltalk zum Auftakt wechselt der Personaler zum biographischen Interview und stellt entsprechende Fragen. Vergleichen wir Vorstellungsgespräch und therapeutisches Erstgespräch, so sind interessante Parallelen zu erkennen. In beiden Fällen müssen in knapper Zeit Daten in ihrem situativen und biographischen Zusammenhang erhoben werden (Kontext und Kontinuum) um am Ende festzustellen, ob eine längerfristige Zusammenarbeit möglich ist. Es wird allerdings nur dann gelingen, wenn im Gesprächsverlauf, wenigstens für Augenblicke, ein intersubjektiver Kontakt hergestellt wurde. Hierzu gilt es eine geeignete Atmosphäre zu schaffen und sich der Bedeutung dieser bewusst zu sein. Ein relativ dunkler Raum kann zwar die Bereitschaft zu Regression auf früh-

kindliche Stadien fördern (was in diesem Kontext nicht angebracht wäre), ist aber ungeeignet um ein Ambiente zu schaffen, in dem sich beide wohlfühlen (in diesem Kontext) und in welchem Platz für Empathie, Identifizierung mit dem Gegenüber und *Konvivalität* möglich ist (Voraussetzung für atmosphärisches und szenisches Erfassen). Im Bemühen *Ko-respondenz* und *Intersubjektivität* im praktischen Sinne zu erreichen (das bedeutet keinesfalls ausschließlich tiefe Beziehungen aufzubauen, im Rahmen eines Bewerbungsgesprächs und der Rollensituation ist dies nicht gewünscht bzw. möglich) muss der Personaler im Interview (ebenso wie der Therapeut im Erstgespräch) Phänomene wie *Übertragung* und *Gegenübertragung* wahrnehmen und korrekt damit umgehen. Die unbewußte Vergegenwärtigung alter Atmosphären und Szenen hindern sowohl Personaler als auch Bewerber, die Realität des Anderen zu sehen und fördern falsche Antworten.

An dieser Stelle sei ein Exkurs zur Rollentheorie und dem Psychodrama erlaubt³⁵. In Personalprozessen stoßen wir unausweichlich auf die Konzepte Position, Rolle, Rollenkonfiguration, Rollenkonflikt und Status. Sowohl bei der Entwicklung von Führungskräften als auch bei der Personalauswahl, dem Recruiting, sollten solide Erkenntnisse klassischer und moderner Rollentheorien sowie weiterführender Theorieentwicklung hin zu Identitäts-, Attributions- und Kontrolltheorien einfließen.

Der Begriff der Rolle beruhte ursprünglich auf Vorstellung von der Welt als Bühne. Im Bühnenmodell manifestiert sich die psychodramatische Tradition der *IT* (Moreno/Iljine).

„Wie auf einer Bühne verkörpert der Akteur seine Rolle mit einem Partner als Co-Akteur in einem Bühnenbild und vor einem Hintergrund (Atmosphäre). Das Spiel vollzieht sich auf der Grundlage dramatischer Handlungsanweisungen, die individuell oder sozial mehr oder weniger festgelegt sind und mehr oder weniger frei spontan ausgestaltet werden, wie im Stegreif-Theater. Eindrucksvolle Bilder und Handlungsabläufe werden zu Akten.“³⁶

³⁵Vgl. Petzold, H.G., Mathias, U., 1983. Rollenentwicklung und Identität. Die sozialpsychiatrische Rollentheorie J.L.Morenos. Paderborn: Junfermann unbd für diesen Kontext umfassend: Heuring, M., Petzold, H.G. (2004): Rollentheorien, Rollenkonflikte, Identität, Attributionen - Integrative und differenzielle Perspektiven zur Bedeutung sozialpsychologischer Konzepte für die Praxis der Supervision: Hückeswagen: Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 12/2005

³⁶ Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H. (1993): Einführung in die Integrative Therapie. Paderborn: Junfermann. 2. Auflage 1993

Verkürzt und übertragen auf das (Stück) „Mitarbeiter-Recruiting“ treten der Personaler und der Bewerber als Schauspieler auf der Bühne Unternehmen, vor dem Hintergrund „Ich entscheide, ob du genommen wirst“ mit Handlungsanweisungen „Personaler = Gebender und Bewerber = Wollender“ im Akt „Bewerbungsgespräch“ auf. Beide müssen ihre Rolle „verkörpern“ und haben sie mehr oder wenig freiwillig gewählt. Wesentlich ist, dass beide Kontrolle inne haben und hiermit ihre individuellen Ziele erreichen - der Personaler also eine korrekte Einschätzung über den Bewerber erhält und umgekehrt, der Bewerber sich so darstellen kann, wie er tatsächlich ist.

Dieser kurze Exkurs verdeutlicht, wie wichtig und notwendig solide Kenntnisse über Rollentheorie und Psychodrama sind bzw. sein können und welche Folgen eine falsche Besetzung, eine unpassende Bühnendeko und vor allem das unbewußte laienhafte Spiel mit Rollen sein kann (am Ende für das Unternehmen, welches ggf. gute Mitarbeiter nicht einstellt).

6.2. Entwicklung und Coaching von Führungskräften

Im Gabler Wirtschaftlexikon wird Führung wie folgt definiert:

Durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. Neben der Orientierung auf die Erreichung von Zielen durch Individuen und Gruppen in Organisationen, Unternehmen, Betrieben etc. bestehen Führungsfunktionen in der Motivation der Mitarbeiter (Untergebenen) und in der Sicherung des Gruppenzusammenhalts. Führung wird allg. als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung, die dadurch zu einem komplexen sozialen Prozess wird.

Es ist also Aufgabe der Führungskraft dafür zu sorgen, dass die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Wie aber soll und kann er vorgehen? Anzuweisen und Tätigkeiten an Mitarbeiter zu delegieren ist sicherlich ein Teil von Führung, aber sicherlich nicht der überwiegende. Da Führungskraft kein gesetzlich geregeltes und anerkanntes Berufsbild ist, welches über eine Ausbildung gelehrt wird, gibt es zahlreiche Seminare und Seminarreihen mit den unterschiedlichsten Ansätzen. An dieser Stelle kommt

vor allem der Personaler zum Einsatz. Die Betreuung und die Entwicklung von Führungskräften ist wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung eines Unternehmens. Sie hat dafür Sorge zu tragen, dass „die richtigen“ Führungskräfte eingestellt bzw. eigene Mitarbeiter in Führungsfunktionen entwickelt werden. Diese wiederum sind bezogen auf ihre Mitarbeiter ebenfalls Personalentwickler. Es gilt der Grundsatz, die Führungskraft ist der oberste Personalentwickler. Der Alltag sieht leider anders aus. Führungskräfte sind stark auf fachliche Aufgaben fixiert und sehen die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter in der Verantwortung der Personalabteilung. Auf der anderen Seite sind es die Personalbereiche, die zwar auf den Grundsatz des obersten Personalentwicklers verweisen, ihrerseits die Führungskräfte aber nicht mit den notwendigen Kenntnissen und Fertigkeiten ausstatten, so dass das Dilemma vorprogrammiert ist.

Zu einer bedarfsgerechten und systematischen Entwicklung von Führungskräften gehört die Vermittlung von theoretischem Wissen, das erforderliche Umfeld, um praktische Erfahrungen sammeln sowie die Möglichkeit, sich hierüber austauschen zu können. Hierfür hat der Bereich Personalentwicklung als Kompetenzcenter und der Bereich Personalmanagement als Businesspartner der Führungskräfte („3 Säulen Modell“, Prof. Dave Ulrich) Sorge zu tragen.

Dem Personaler kommt hierbei in Ansätzen die Rolle des Coaches zu. Im Rahmen der Förderung von beruflicher Effizienz kann / sollte er (und in der Folge die Führungskraft als Multiplikator) zur Humanisierung arbeitsweltlicher Kontexte beitragen. Das heißt zunächst (*IT-Ansatz*), jedes menschliche Gegenüber ist als *Leib-Subjekt* zu begreifen und mit ihm entsprechend in Beziehung zu treten. Was aber genau sind Beziehungen, wie baut man sie auf und wie gestaltet man sie?

An dieser Stelle nehmen wir erneut Bezug auf die Therapietheorie und verweisen auf die Grundlagen von der Arbeit in und mit Beziehungen. Das gilt sowohl für den Personaler als auch die Führungskräfte, da Beziehung der wesentliche Faktor bei der Betreuung und Führung von Menschen ist. Als Coaches müssen beide bereit sein sich einzulassen, sich auseinanderzusetzen und gleichzeitig den Überblick zu behalten, zu wechseln zwischen *Involvierung* (Betroffenheit), *Zentrierung* (bei sich selbst sein) und *Exzentrizität* (den Blickwinkel erweitern). Fertigkeiten wie *Partielles Engagement* und *Selektive Offenheit* oder Kenntnisse über Phänomene wie *Übertragung- und Gegenübertragung*, *Abwehr- und Abwehrstrukturen* helfen nicht nur Beziehun-

gen zu verstehen, sondern auch Veränderungen zu steuern und Sicherheit zu vermitteln.

Aussagen der *IT* über Krankheitsentstehungen im Einzelfall, die Einflüsse von Kontext (Umfeld des Mitarbeiters) und Kontinuum (Entwicklungsgeschichte des Mitarbeiters) können ebenso mit Führung in Theorie und Praxis in Verbindung gebracht werden. Wenn ein Mitarbeiter über längere Zeit in einer Situation arbeitet bzw. arbeiten muss, in der wesentliche Bedürfnisse nicht ausreichend befriedigt werden, in der er sich nicht orientieren und nicht angemessen verhalten kann, gerät er in einen Zustand von chronischem Stress. Die Folge können Angst, Anspannung, Depression und vor allem schlechte Leistungen am Arbeitsplatz sein. Nicht selten kommt es zu inneren Kündigungen oder längeren Ausfallzeiten, wie Statistiken jährlich neu belegen. Eine Aufgabe von Führungskräften besteht darin, dem entgegen zu wirken und für ein entsprechendes Arbeitsumfeld zu sorgen. Das heißt nicht zwangsläufig, *Konvivialität* (ein Umfeld der Gastlichkeit, des Wohlfühlens) zu gewähren oder die Büros nach FengShui zu gestalten, es setzt aber voraus, sich mit seinen Mitarbeitern zu beschäftigen und die individuellen Wesenszüge und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Bei dem einen Mitarbeiter kann das eine engere Führung sein, bei dem anderen mehr Freiraum. Wieder andere benötigen bestimmte Arbeitsumgebungen bzw. fühlen sich unwohl in der vorhandenen (Übertragung). Kenntnisse über Stressursachen, schädigenden Stimulierungen bzw. der bereits erwähnten *IT*-Modelle von *Kontakt-Zyklen* und Stress helfen Phänomene im Arbeitsalltag und in der Führung besser zu verstehen sowie das eigene Handeln zu steuern.

Unterstützen kann hierbei die Übernahme von Ansätzen aus dem therapeutischen Prozess, so z.B. die Diagnostik mit den Fragen zu Bedürfnissen und Ressourcen (zur Aufstellung von Arbeitshypothesen) oder die Zielbildung (zur Festlegung von möglich und nicht möglichen Ergebnissen). Beide sind bereits in die Führungstheorie integriert und werden von Führungskräften aller Ebenen genutzt. Darüber hinaus werden bereits Instrumente eingesetzt, mit denen der Mitarbeiter eine Selbst- und Fremdeinschätzung von sich vornehmen soll. Tiefergehende attributionsbezogene Verknüpfungen wie z.B. die Theorie des *Gelernten Pessimismus* oder das *IT*-Konzept der *Inneren Souveränität* werden noch zu selten in Führungsseminaren behandelt und gelehrt. Dies ist einerseits verständlich, da es sowohl Grundkenntnisse über realexplicative Theorien erfordert als auch ein Einlassen auf sachfremde und negative belegte „Psychothemen“ bedeutet, andererseits aber dringend erforderlich

wäre, um der Hauptaufgabe, der Führung von Menschen, nachzukommen. Zusammen mit seinen Mitarbeitern, als Team, sollte eine gemeinsame Realität geschaffen und die Arbeit / die Aufgabe zum Projekt erkoren werden³⁷. Entsprechend den individuellen Grundfähigkeiten jedes Einzelnen hat die Führungskraft die Möglichkeit und die Aufgabe, verschiedene Strategien des Vorgehens zu wählen, um so das vorgegebene Ziel zu erreichen. Hierbei ist es möglich emotionales Verstehen (Sinnfindung) anzustreben, erlebnisaktivierend zu steuern (Persönlichkeitsentfaltung) oder im gemeinsamen Engagement Solidaritätserfahrung zu vermitteln. Unter Umständen ist es sogar möglich, die Fähigkeit Vertrauen zu entwickeln, zu fördern (Nachsozialisation) und somit alle *4 Wege der Heilung und Förderung* (Grundlagen therapeutischer Arbeit) zu nutzen.

Haben erst einmal alle Mitarbeiter des Teams Kontakt zu ihrem *Inneren Gefährten* (zu vergleichen mit dem Patronus im Film Harry Potter) aufgebaut, genügend *Exzentrizität* zur Arbeit geschaffen und *Coping-Strategien* entwickelt, so sollten negative Faktoren wie *Entfremdung* nicht mehr auftreten. Die Führungskraft hat hierbei als Coach zu fungieren, der Personaler als Ausbilder und Coach der Führungskraft - eine besondere Funktion von internem Coaching, da sie im Rahmen einer organisationsspezifischen Personalentwicklung stattfindet. Allerdings erfreut sich der Begriff Coaching einer zunehmenden Beliebtheit, so dass immer öfter jedwede Form der Personalentwicklung als Coaching verstanden wird. Es gilt sorgsam zu differenzieren.

Eine grundlegende Aufgabe jedes Vorgesetzten ist es, die ihm unterstellten Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu beraten, zu begleiten. Das, was aber bisher als menschlich-orientierter Führungsstil gesehen wird, ist nicht das gleiche wie Coaching. Ein Unterschied besteht darin, dass sich Vorgesetzte (oder Personaler) beim Coaching psychotherapie-ähnlicher Kommunikationsformen bedienen, die aus der Gesprächstherapie, der Transaktionsanalyse oder dem NLP übernommen wurden. Im Gegensatz zu traditionellen Führungskonzepten spiegeln diese Ansätze in ihrer Zielsetzung den Trend wider, bei dem die „Ressource Mensch“ als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen wird. Dementsprechend zielen moderne Führungshaltungen auf eine maximale Förderung des Selbstmanagements ab (analog dem Coaching), während traditionelle Ansätze eher auf die Herstellung tragender menschlicher Beziehungen gerichtet waren.

³⁷ Abgeleitet aus der Aussage „Mache dich selbst zum Projekt“ von Hilarion Petzold

Andererseits gilt es zu berücksichtigen, dass Coaching in die Organisationsform integriert sein muss. Nur dort, wo autonom denkende und handelnde Mitarbeiter wirklich gefragt sind, stellt diese Form der Mitarbeiterführung eine sinnvolle Ergänzung zur hausinternen Unterstützung dar.

Der Begriff Coaching sollte jedoch sorgsam verwendet werden, damit er nicht gänzlich unscharf wird. So lassen sich bestimmte Themen (z.B. Konflikt- und Krisenmanagement) im Rahmen einer Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion (bzw. Führungskraft-Personalbetreuer-Interaktion) nicht lösen.

Losgelöst hiervon sind weitere Verbindungen zwischen Führung und *Integrativem Coaching* möglich bzw. können Ansätze adaptiert werden. So dienen sowohl Führungstechniken wie auch Coaching-Interventionen dazu, Verhalten zu erklären, Handlungsspielräume zu eröffnen oder Orientierung und Halt zu geben. Techniken der IT, insbesondere das Psychodrama, könnten auch im Führungsalltag helfen, u.a. wenn es gilt, neues Rollenverhalten einzuüben.

Die Arbeit mit kreativen Medien, z.B. Ton oder Tanz, dürfte hierbei bzw. im Arbeitsalltag schwer zu realisieren sein und aktuell noch auf wenig Akzeptanz treffen, aber je mehr sich das neurowissenschaftliche Know How über komplexe Lernfähigkeit, Kreativität und Stimulierung cerebraler, mentaler Fähigkeiten³⁸ verbreiten wird, desto mehr wird man sich auch solchen Kreativitätsmethoden öffnen, denn letztlich zählt im Business die Innovation. So bietet die Übertragung von Märchen als Analoggeschichten in den Führungsalltag und die Auseinandersetzung mit expliziten Verhaltensregeln (Kernleitsätze) die Möglichkeit, Fallstudien zu entwickeln und hierüber mit Führungskräften und Mitarbeitern zu diskutieren. Lesen wir das Märchen von den Bremer Stadtmusikanten doch einmal anders, und zwar in Bezug zur Teamarbeit. Oder versuchen gemeinsam Bezüge zwischen dem Gestiefelten Kater und verschiedener Führungsstile zu finden. Durch die Nutzung kreativer Medien (in diesem Fall Märchenhelden) lassen sich kreative Techniken zur Problemlösung, sozio-

³⁸ Chakravarty, A. (2010): The creative brain--revisiting concepts. *Med. Hypotheses*, 3, 606-12; - Lukesch, B., Petzold, H. G. (2011): Lernen und Lehren in der Supervision – ein komplexes, kokreatives Geschehen. www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – 5/2011; Sieper, J., Petzold, H.G. (2002): Der Begriff des „Komplexen Lernens“ und seine neurowissenschaftlichen und psychologischen Grundlagen – Dimensionen eines „behavioralen Paradigmas“ in der Integrativen Therapie. Lernen und Performanzorientierung, Behaviourdrama, Imaginationstechniken und Transfertraining. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 10/2002 und gekürzt in Leitner, A. (2003): Entwicklungsdynamiken der Psychotherapie. Wien: Kramer, Edition Donau-Universität. S. 183-251.

emotionales und ethisches Verhalten sowie Umsetzungskompetenzen erklären und erlebbar machen und emotional intelligentes Verhalten und sinnliche Reflexivität³⁹ kann gefördert werden. Übertragungen und Gegenübertragen, die im Führungsalltag tagtäglich vorkommen, lassen sich im kreativen Rollenspiel visualisieren und somit auf- und entrollen. Ähnlich wie beim Spielen bieten kreative Medien die Möglichkeit, sich besser kennen und verstehen zu lernen, sich auszuprobieren, sich auszudrücken.

Dem Personalbereich gebührt hierbei die Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, in dem solche Methoden angst- und schamfrei akzeptiert werden und Führungskräfte hinsichtlich der Methoden und ihrer Möglichkeiten qualifiziert werden.

6.3. Internes Consulting

Das Verständnis von „Organisationsberatung“ besteht im Allgemeinen darin, dass ein Berater - hier der Mitarbeiter aus dem Personalbereich - organisatorische Veränderungsprozesse fördert und an der Umsetzung beteiligt ist. Das können größere Umstrukturierungen / Reorganisationen, die Neuverteilung von Aufgaben innerhalb einer Abteilung, die Zusammenlegung von Abteilungen oder gar Betriebsübergänge und Fusionen sein. Darüber hinaus unterstützt der Berater bei der Entwicklung und Umsetzung von Managementkonzepten, Führungsgrundsätzen, Unternehmensphilosophien, etc. (bzw. ist hierzu angehalten). Der Grundsatz hierbei sollte Optimierung, nicht Maximierung sein und die damit einhergehende Humanisierung von Arbeitszusammenhängen durch eine geeignete Firmenphilosophie hinterlegt und durch den Personalbereich vorgelebt werden.

Es gilt einen Change-Prozess zu initiieren und bis zum Abschluss der Maßnahme zu begleiten. Die Berater-Rolle hierbei ist vielfältig, allerdings oft nicht klar definiert. Einerseits fungiert er als Experte, um die Organisation / das Unternehmen bei Krisen in technischem oder psychotherapie-ähnlichem Sinne umzugestalten, andererseits ist er Dialog- oder präziser Polylogpartner von Leitung, Führungskräften und Mitarbeitern, damit diese die Organisation in ihrem Sinne verändern können.

³⁹ Heuring, M., Petzold, H.G. (2003): Emotion, Kognition, Supervision „Emotionale Intelligenz“ (Goleman), „reflexive Sinnlichkeit“ (Dreizel), „sinnliche Reflexivität“ (Petzold) als Konstrukte für die Supervision. - Bei www.fpi-publikationen.de/supervision - SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 11/2005; Polyloge 18, 2007

Wie bei der Betreuung (und im Coaching) von Führungskräften ist an dieser Stelle die Auseinandersetzung mit der Organisation notwendig. Hierzu zählen neben den einzelnen Mitarbeitern (deren pluriformen Wirklichkeiten), die Historie, die formelle oder informelle Philosophie⁴⁰ bzw. Kultur der Abteilung (en) und des ganzen Unternehmens (der Unternehmen). Ziel und Inhalt muss es sein, ein vertieftes Verständnis des Ist-Zustandes zu erlangen und hieraus Handlungsstrategien zu entwickeln.

So kann eine starre und sehr strukturierte Organisationskultur die Ursache für ein hohes Sicherheitsbedürfnis sein (Übertragung) oder eine Notwendigkeit aufgrund bestimmter Prozessketten (z.B. beim Militär).

Zu berücksichtigen ist, dass der Personaler als Angestellter des Unternehmens selbst ein Teil des Systems ist, anders als der externe Berater. Das hat wesentliche Bedeutung für den Gesamtprozess und kann sowohl Vor- als Nachteile beinhalten. Eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Begleitung von OE- und Change-Prozessen ist es, sich hiermit zu befassen, die eigene „Philosophie“ zu kennen und offen zu legen. Vielfach sind die internen Mitarbeiter stark verwoben in hausspezifische Kulturmuster. Es gilt ausreichend Abstand, Neutralität und vor allem die Fähigkeit zur *Exzentrizität* mitbringen. Neue Entwicklungen zu begleiten erfordert, auch von Mitarbeitern aus dem Personalbereich, dass sie sich für das Neue umfassend rüsten.

Der *Integrative Ansatz* führt uns an dieser Stelle unweigerlich zum Metamodell des *Reflexiven Managements*. Ausgebaut und erweitert um eine sehr diskursive Beratungspraxis sowie einer komplexen Methodologie des Beratens von Beratung auch *Metaconsulting* genannt, überträgt es moderne *modellplurale*, *mehrperspektivische*, *integrative* und *transdisziplinäre* Konzepte in OE, Managementwissenschaft und Supervision.

Die Kenntnis des *Reflexiven Managements* als Ganzes, der Rückgriff auf die einzelnen Modelle oder deren spezifischen Interventionsinstrumente würden helfen, den Personalbereich so aufzustellen, dass der oft einhergehende Verlust von Firmenidentität nach einem OE-Prozess nicht gefördert wird, sondern die Ausnahme darstellt.

Kennzeichen des *Reflexiven Management* sind:

⁴⁰ Auf eine Differenzierung der verschiedenen Konzepte und Begriffe sowie deren unterschiedlichen Konnotationen wird an dieser Stelle verzichtet

- Theorie- und Praxisverschränkung (Beobachtung und Reflexion)
- Ko-respondierende Analyse und Interpretation von Wirklichkeiten
- Breiter und tiefer Einbezug von Hintergrund- und Unternehmensstrukturen

Weil Reflexivität immer mit Menschen, konkreten Personen geschieht und kontextbezogen ist, wird hierbei Wert auf die emotive (emotionale und motive) Stimmigkeit der jeweiligen Diskurs- und *Ko-respondenzpartner* bei Entscheidungsprozessen und Entscheidungen gelegt. Hinter jeder noch so rationalen Entscheidung stehen komplexe Motive oder Motivationen und somit Emotionen, die nicht gänzlich aufgelöst werden können. Das Konzept der *Emotiven Stimmigkeit* berücksichtigt diesen Aspekt, macht ihn sichtbar und fördert so notwendige offene Dialoge bzw. Polyloge. An dieser Stelle muss jedoch die Frage gestellt werden, ob die Bereitschaft der Entscheidungsträger groß genug ist, die Implementierung derartige Konzepte, die wiederum das *Reflexive Management* ausmachen, zuzulassen und vor allem, sie zu akzeptieren. Kennzeichen des *Reflexiven Managements* ist, dass es sich selbst zum Gegenstand der Reflexion macht und sich somit selbst beraten lässt.

Lässt man sich ein, wird es eingesetzt, dann gilt es, sich mit den Identitätsdimensionen des Unternehmens zu befassen - analog den *5 Säulen der Identität* bei Individuen:

- Basis des Unternehmens (Geschäftssitz, Logo, CI, etc.)
- Verbindungen (Belegschaft, Kundschaft, Lieferanten, etc.)
- Produktivität und Qualität
- Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen
- Operative Werte (Kundenorientierung, Kollegialität, etc.)

Reflexives Management hat die Aufgabe, gerade bei Corporate Identity-Konzepten kritisch meta zu reflektieren, d.h. auf ihr Herkommen, modische Bestimmtheit und sozial- und managementwissenschaftliche Stringenz zu befragen. Die Festigung (nicht Verfestigung) der CI, die operative Nutzung und der Dialog/Polylog nach Außen sind Kennzeichen des *Reflexiven Managements*. Voraussetzung hierfür ist das Wissen um Identitätsprozesse, die sich durch kollektive Kognitionen und soziale Repräsentationssysteme aller Mitarbeiter gebildet haben.

Neben dem Konzept der CI ist das Unternehmenskonzept (UT) die zentrale Größe für das Leben und die Lebensfähigkeit des Unternehmens. Das *Reflexive Management* prüft Stimmigkeit, Kompatibilität zu Philosophie und CI des Unternehmens und zeigt somit Probleme zwischen konzeptualen Vorgaben und praktischer Umsetzung auf. In der Folge steht die Unternehmensperformance (UZ) nicht mehr alleine im Focus des Controllings, sondern auch in der Aufmerksamkeit des *Reflexiven Managements*.

RM sollte zu einer praktizierten philosophy der Positionsinhaber und Funktionsträger werden, die sich des Charakters des Managements als Systemfunktion bewusst sind. Dadurch kann es zu *Konflux*-Phänomenen kommen, d.h. zu kokreativer „Synergie aller Kräfte“. Das Unternehmen erhält damit die Möglichkeiten, sein *Emergenz*-Potenzial zu steigern und ein Optimum an Produktivität und Qualität zu erreichen.

Das Konzept des *RM* kann als Ganzes oder in Teilen eingeführt werden. Die Implementierung über das betriebliche Bildungssystem stellt eine Möglichkeit dar. Neben der Vermittlung moderner sozialwissenschaftlicher und systemtheoretischer Kenntnisse gilt es, einen diskursiven und reflexiven Interaktions- und Kooperationsstil zu fördern. In diesem Rahmen können in einem Modell des *Reflektieren auf mehreren Ebenen (Triplexreflexion)* die Konzepte der *Ko-respondenz*, der *Exzentrizität* und der *Mehrperspektivität* zusammengeführt und vermittelt werden. Eine weitere Möglichkeit zur Einführung des *RM* ist das Charting der Managementfunktionen. Die Teilnehmer an solchen Projekten werden aufgefordert, das Management in all seinen Ausprägungen wie z.B. Funktionalität und Effizienz bildlich darzustellen.

RM versucht durch Beratung, Beobachtung sowie diskursive Reflexion und ggf. Metareflexion Anstöße für die Entwicklung einer entsprechenden Kultur zu geben. Es ist Ziel und zugleich Weg, es gibt ausdrücklich „halbe Sachen“ die wiederum Teil eines Optimums sein können. *RM* beginnt sich zu installieren, bis der Punkt erreicht ist, an dem der Prozess angehalten oder beendet werden sollte. Dann ist es vielleicht Zeit eine neue Kultur zu genießen.

Der Personalbereich hat die Möglichkeit ein *RM* einzuführen, den Weg dahin vorzubereiten bzw. nachfolgende Inhalte in den Focus zu stellen:

- Kultur (vielfältig und stabil)

- Stil (flexibel und strukturiert)
- Praxelogie (methodenplural und konsistent)
- Ressource

Anthropologisch gesehen, hat der Mensch die Fähigkeit etwas zu verändern. Der Personaler hat nicht nur die Möglichkeit, sondern zusätzlich die Aufgabe. Bei der Begleitung von Prozessen der kontinuierlichen Planung und Realisierung von Veränderungen, also Change Management, spielt der Personalbereich eine wichtige Rolle. Neben den Führungskräften ist er Träger des Wandels und somit die treibende Kraft einer erfolgreichen Umsetzung. Der Ansatz des *RM*, speziell um Nachhaltigkeit zu erreichen, eröffnet hierbei neue Möglichkeiten und kann den Dialog/Polylog (später den Diskurs) mit dem Management ermöglichen. Im Rahmen von OE-Projekten kommen somit Ziele / Strategien, Verhalten, Werte u. Normen sowie Strukturen, Prozesse und Symbole verstärkt in den Blickpunkt bzw. werden als Einflussfaktoren nicht vernachlässigt.

“In companies human ressource where moved the function in an new direction, the financial results have been impressive. Research study indicates that companies with effective human ressource practices deliver shareholders returns that higher than those of companies without such practices.“
„Shari Audron“

Schlusswort

Viele, oft weitreichende Entscheidungen in der Personalarbeit werden dadurch getroffen, dass Personaler auf vermeintliche Patentrezepte vertrauen oder beharrlich populäre, aber unüberprüfte Managementmethoden anwenden. Spärlich gesät sind die Personaler, die in ihrer Arbeit Wert darauf legen. Methoden und Konzepte anzuwenden, deren Wirksamkeit tatsächlich nachgewiesen ist. Es werden Strategien mehr oder weniger bedingungslos von anderen Unternehmen abgekupfert, wird Halbwissen von selbsternannten Managementexperten ohne Hinterfragen übernommen.

Die vorherigen Seiten zeigen, dass der Beitrag des *Integrativen Ansatzes* zu einer wertschöpfenden und nachhaltigen Personalarbeit beachtlich sein kann. Nicht ausreichendes Wissen von theoretischen Grundlagen sowie die mangelnde Bereitschaft als Gestalter zu agieren, prägen leider immer noch viele Bereiche der Personalwirtschaft. Für Personaler schlägt die Stunde der Wahrheit. Sie müssen zeigen, dass sie mehr können als Mitarbeiter nach den Wünschen der Geschäftsleitung einzustellen, zu entlassen oder Lohntüten zu verteilen.

Die aktuellen Struktur- und Prozessveränderungen hin zum BusinessPartner und oder Kompetenz-Center verlangen ein Umdenken und das Bewusstsein eigener Möglichkeiten und Selbstwirksamkeit. Sich der eigenen Rolle und der damit verbundenen Verantwortung zu stellen sowie die (neuen) Aufgaben anzunehmen, verlangt neben fundierten Fachkenntnissen ein *pluriformes* und *transdisziplinäres* Denken.

In der Medizin hat in den letzten Jahren eine neue Denkrichtung an Einfluss gewonnen: die evidenzorientierte Medizin beziehungsweise das Bemühen, in jeder Patientenbehandlung das aktuellste und beste Wissen einfließen zu lassen. Auch im Bereich des HR-Managements sollte es zur Pflicht eines jeden Managers gehören, in der Praxis erprobtes Wissen zu nutzen und nicht von einem Problem zum nächsten zu hangeln, und aus dem Bauch Entscheidungen darüber treffen, was zu tun ist (Modell des Quick-Fix von Rob Briner 2007).

Der *Integrative Ansatz*, speziell Verfahren und Methoden der *IT*, kann hierbei unterstützen. Er darf jedoch nicht als Konzept oder gar Instrument verstanden werden, welches bei Bedarf aus dem großen Personal-Werkzeugkoffer geholt wird. Der *Integrative Ansatz* bedeutet vielmehr, neue Denkweisen zu entwickeln, eröffnet und bietet zusätzliche Perspektiven (*Mehrperspektivität*), und vor allem stellt er eine Entwicklung dar, die in eine andere (innere) Haltung / Bezogenheit gegenüber dem Mitmenschen übergeht (*Humanität und Hominität*).

Obwohl es verschiedenste Möglichkeiten für die Nutzung des *Integrativen Ansatzes* gibt, stoßen sie hierbei auch auf Grenzen. Speziell die *IT* als therapeutisches Verfahren hat einen anderen Hintergrund und Auftrag. Diese Arbeit konnte nur aufzeigen, dass eine Vernetzung des *Integrativen Ansatzes* mit der Personalarbeit möglich ist und beachtliche *Evidenzen* fördern würde. Auf eine inhaltlich tiefere Behandlung konnte im Rahmen dessen nicht eingegangen werden. Es bleibt viel Raum für Untersuchungen einzelner Schwerpunkte. Diese Arbeit endet mit der abschließenden Feststellung, dass strategische Personalbetreuung / –entwicklung der Schlüssel zum dauerhaften Erfolg eines Unternehmens ist und dem Appell, als fachkompetenter (Business-) Partner der Führungskräfte die verlorene Wertschätzung wiederzugewinnen. Nur so ist ein Mehrwertfaktor für das Gesamtunternehmen zu generieren und eine Akzeptanz bei der Geschäftsführung sicherzustellen. Die Implementierung des *Integrativen Ansatzes* (bzw. Teilen hiervon), speziell das *Reflexive Management*, kann hierbei unterstützen und zur Optimierung der Produktivität, der Ressourcenlage und der Innovationskraft des Unternehmens – seinem *Emergenzpotenzial* -, weiterhin zur Kompetenzerweiterung, Souveränität, Kollegialität und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und schließlich zur Qualität der Managementfunktionen entscheidenden Beiträge leisten. Mit der Aussage, dass die (Personal-) Mitarbeiter tagtäglich das Unternehmen leben und erleben (am besten in *Ko-respondenz*), kommt diese Arbeit zum Ende.

Backup

Ergänzungen zur Thematik Personal Human Ressource

Negative Ansätze hierzu erfolgten bereits 1930 durch Entwürfe zu wissenschaftlichen Betriebsführungen (z.B. Taylorismus und Fordismus), die jedoch nicht zur erhofften dauerhaften Disziplinierung der Arbeiter führten.

In Folge verbreitete sich allmählich die Einsicht, dass „wissenschaftliche Betriebsführung“ nicht ausreicht, um die Arbeiter in einem ausreichenden Maß zu motivieren. Man begann, sich über die „wirklichen“ Bedürfnisse der Arbeiter Gedanken zu machen. Demnach änderten sich die Empfehlungen, wie Unternehmer und Manager mit den Arbeitern umzugehen hätten. Die Unternehmer wurden aufgefordert, die Arbeiter als menschliche Wesen zu behandeln und eine andere Art von Führung zu praktizieren als die bis dahin übliche. Gute zwischenmenschliche Beziehungen wurden als ein wesentlicher Faktor betrachtet, mit dem Arbeitsmoral, Leistung und Verantwortungsbewusstsein verbessert werden können. Anreizsysteme, die auf monetäre Gegenleistungen abstellten, wurden im Rahmen der Human Relations-Bewegung ergänzt durch den Einbezug von materiellen und sozialen Bedürfnissen der Arbeiter.

Erstmals wurde Kritik am Menschenbild des homo oeconomicus, das weit verbreitet war unter den Unternehmern und Managern, geübt. Anlass dafür gaben zum einen die deutlich sichtbaren Missstände in den stark rationalisierten Betrieben und zum anderen wissenschaftliche Studien.

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

"Der verhaltensorientierte Denkansatz unterstreicht die Emergenz der menschlichen Dimension im Unternehmen. Der Mensch ist nicht mehr ein isoliertes, nur funktionelles Wesen, sondern Mitglied einer Gruppe, zu der er eine mehr oder weniger starke Zugehörigkeit entwickelt." - Gilbert Probst, 1992

Der homo oeconomicus sollte dem social man weichen.

Nach und nach kam es zu einer Öffnung der Betriebswirtschaftslehre in den Fächern Marketing, Organisationslehre, Personallehre etc., denen vor 1930 kaum wirtschaftliche Bedeutung zugeschrieben wurde. Das zentrale Interesse sollte jetzt dem Menschen und seinem Verhalten gelten. Erweiterung fand dieser Wandel in einer erneuerten Sichtweise, die Wirtschaften als Teil des sozialen Handelns einordnete. Einset-

zende Forschungsarbeiten galten jetzt Gruppenphänomenen, sozialen Interaktionen, Arbeitszufriedenheit und kooperativem Führungsstil.

Förderlich für die Verbreitung dieser neuen Managementlehre waren die so genannten Hawthorne-Experimente (Roethlisberger/Dickson 1939), die von 1924 bis 1932 in der Western-Electric Company in Chicago durchgeführt wurden. In einer Reihe von Untersuchungen „entdeckten“ die Hawthorne-Forscher die Bedeutung „zwischenmenschlicher Beziehungen“ für die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Arbeiter. Nach Hawthorne hielten „human relations“ (Entstehung der Human-Relation-Bewegung) auf breiter Front Einzug in amerikanische Unternehmen.

Motivationstheoretischer Ansatz

Ein weiterer Aspekt der Human-Relations-Bewegung ist der motivationstheoretische Ansatz. Dieser geht auf die zunächst klinischen Untersuchungen von Abraham Maslow zurück, die dieser zwischen 1934 und 1943 durchgeführt hatte und die 1954 von Douglas McGregor auf die Arbeitsmotivation in der BWL übertragen wurden. Die Grundannahme ist hier, dass nur ein vollständig befriedigtes Bedürfnis das Verhalten eines Menschen verändert. Maslow geht von einer Bedürfnishierarchie mit fünf Bedürfnisklassen aus (unten: Defizitbedürfnisse, oben: Wachstumsbedürfnisse).

Kritik am motivationstheoretischen Ansatz bestand vor allem in der Unmöglichkeit, die Bedürfnisbegriffe aus Maslows Bedürfnishierarchie zu operationalisieren. Die Motivationstheorie brachte der BWL deshalb zunächst keinen großen Nutzen.

Theory X und Y

1960 stellte Douglas McGregor zwei gegensätzliche Menschenbilder der BWL gegenüber und benannte sie mit Theorie X (die sich aus den Darstellungen in der traditionellen Managementliteratur zusammensetzt) und Theorie Y (die eine Art Idealtyp einführt).

Aus Wikipedia bzw. H. Schuler: Lehrbuch der Personalpsychologie Hogrefe-Verlag, Stuttgart, Dezember 2005.

Hawthorne Experimente

(1) Hawthorne-Effekt Darunter versteht man den Effekt, dass Versuchspersonen ihr natürliches Verhalten ändern können, wenn sie wissen, dass sie Teilnehmer an einer Untersuchung sind. Es kann also sein, dass die Ergebnisse einer Studie durch die Studie selbst verfälscht oder erst durch sie hervorgerufen werden.

(2) „Entdeckung“ der informellen Gruppe Das Geschehen in Organisationen vollzieht sich in Arbeitsgruppen. Und diese Arbeitsgruppen haben oft ihre eigenen Standards, Regeln und Normen, die nicht unbedingt mit den formellen Vorgaben übereinstimmen. Oft steht neben dem offiziellen Gruppenführer ein informeller Führer, der mehr für das Geschehen im sozial-emotionalen Bereich der Gruppe verantwortlich ist. Dies bedeutet dann, dass die formale und die informelle Statushierarchie nicht deckungsgleich sind. Die informellen Strukturen und Prozesse können die formalen stützen und bekräftigen. Nicht selten allerdings arbeitet die „informelle Struktur“ gegen die formellen Vorgaben, insbesondere wenn die Verhaltenszumutungen als überzogen, ungerecht oder unsinnig eingeschätzt werden.

(3) Produktivitätssteigernde Wirkung eines guten Betriebsklimas Die eigentliche Botschaft des Human-Relations-Ansatzes lautete, dass „gute zwischenmenschliche Beziehungen“ ein zentraler Faktor für die Produktivität und Arbeitsleistung in einer Gruppe sind. Mit zentral ist dabei vor allem auch gemeint, die „human relations“ seien wichtiger als finanzielle Anreize, sprich die Entlohnung. Die zwischenmenschlichen Beziehungen erstrecken sich zum einen auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und deren Untergebenen, zum anderen auf die Beziehungen der Arbeiter untereinander. Wie sich das Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen gestaltet, hängt im Wesentlichen vom Führungsstil der Vorgesetzten ab, und hier propagierte Mayo die Überlegenheit einer „freundlichen Führung“, d.h. eines personen- bzw. mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens. Was die Beziehungen der Arbeiter untereinander anbelangt, ist die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen eine in der Praxis wichtige Steuergröße. Bei der Einstellung neuer Arbeitskräfte sollte es gemäß Mayo ein entscheidendes Kriterium sein, ob die Bewerber in die bestehende Gruppe „passen“, und die Wahrscheinlichkeit für einen „social fit“ könne man verbessern, indem man der Gruppe bei der Auswahlentscheidung über Bewerber ein Mitspracherecht einräumt.

Kritik an Human Relations

Der Human-Relations-Schule wird zwar häufig vorgehalten, ihre Begründer seien „hochgradig ideologisch befangen“ gewesen und hätten ihre Daten nach dem Muster von „wishful thinking“ produziert und interpretiert, aber man kann mit Sicherheit sagen, dass die Hawthorne-Studien wissenschaftlichen Standards der damaligen Zeit genügt haben. Die Hawthorne-Forscher haben ihre Experimente und Beobachtungen sauber und wissenschaftlich nachprüfbar dokumentiert. Genau durch diese Akribie haben sie überhaupt erst die Möglichkeiten für kritische Replikationsstudien eröffnet.

Im Gesamtmuster ist die Beziehung zwischen Betriebsklima und Arbeitsleistung wohl eher umgekehrt u-förmig, d.h. die Arbeitsleistung leidet nicht nur bei einem schlechten, sondern auch bei einem allzu guten Betriebsklima. Wenn die Beschäftigten nur noch damit beschäftigt sind, sich untereinander gut zu verstehen, Kaffee zu trinken und sich wechselseitig über die Welt und ihr Leben auszutauschen, dann ist dies für das Unternehmen und die Produktivität nicht unbedingt zuträglich.

Bis heute führten die Erkenntnisse der Human Relation-Bewegung nur zu sehr komplexen und damit unanwendbaren Leitlinien für Unternehmen.

Aus Wikipedia bzw.H. Schuler: Lehrbuch der Personalpsychologie Hogrefe-Verlag, Stuttgart, Dezember 2005.

Zusammenfassung: „Wertschöpfende“ Personalarbeit – Ein integrativer Ansatz

In kompakter Form wird die heutige Personalarbeit bzw. das Personalmanagement von Unternehmen dargestellt und analysiert. Es werden möglich Verbindungen, theoretische und praktische, zum Integrativen Ansatz erarbeitet sowie Vorschläge zur Einbindung integrativer Konzepte entwickelt.

Der Personaler wird hierbei als Berater, Initiator und Umsetzer gesehen, der Anleihen aus dem modernen (Integrativen-) Coaching übernimmt und sie in das Feld der Personalbetreuung überträgt.

Schlüsselwörter: Personalmanagement, Führungskräfteentwicklung, Coaching, Integrative Therapie, Tree of science, Reflexives Management

Summary: “Value-added” personnel management – An integrative approach –

In compact form the today's personnel work or the personnel management of enterprises are shown by and analysed. Connections, theoretical and practical, to the integrative beginning are compiled possibly as well as proposals are developed for the integration of integrative draft.

The personnel manager is seen, on this occasion, as an adviser, initiator and realizer who takes over loans from the modern (integrative) coaching and transfers them into the field of the personnel care.

Key words: personnel management, executive's development, coaching, integrative therapy, tree of science, reflexive management

Literaturverzeichnis

Literatur findet sich in den Anmerkungen und nachstehend:

- Bimmler, S., Kleinert, A., Bonhage, M.* (2009): Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen. Köln: MES Menschen 2009
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP):* Wissenszentrum, URL: <http://www.dgfp.de/de/content/wissenszentrum-35/>
- Dormann, C., Dormann, Tanja* (2010): Evidenzbasiertes HR-Management – Schlüssel zum Erfolg-. Personalführung 6/2010, 74-80
- Flammer, A.* (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit – Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung. Bern Stuttgart Toronto: Hans Huber Verlag. 1990
- Gabler (Hrsg):* Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führung: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78154/fuehrung-v5.html>
- Kienbaum:* Human Resource & Management Consulting (2010): Rollenmodell und Aufgabenfelder moderner Personalorganisation.
- Malik, F.* (1999): Führen, Leisten, Leben. Frankfurt/New York: Campus 2006
- Mieth, A.* (2009): Konzeption eines Change Guide für die Galeria Kaufhof GmbH
- Rahm, D., Otte, H., Bosse, S., Ruhe-Hollenbach, H.* (1993): Einführung in die Integrative Therapie. Paderborn: Junfermann. 2. Auflage 1993
- Peopledynamic:* Köln: Strategische Personalarbeit. 2004, URL: http://www.peopledynamix.com/_dokumente/Strategische-Personalarbeit.pdf
- Petzold, H.G.* (1997): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung - Modelle und Methoden reflexiver Praxis – Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann. 1998
- Petzold, H.G.* (2008): Zur Wissensstruktur der Integrativen Therapie – für PsychotherapekollegInnen. Polyloge 03/2009
- Petzold, H.G.* (2002): Coaching als soziale Repräsentation – sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform. SUPERVISION 02/2002
- POP-Team:* Der Personalbereich als kundenorientierter Dienstleister -ein zukunftsweisender Veränderungsprozeß. URL: http://www.pob-team.de/PDFS/T_Gabler.pdf
- Renner, A., Schwender, C.* (2006): Altersbilder – Wie sehen sich Ältere und wie werden sie von anderen eingeschätzt?. Düsseldorf: Jacobs 2006
- Sauer, J.* (2010): Eröffnung Personalmanagement Kongress 2010. Berlin

- Schmalz, A., Braun, R., Gawlas, H., Daus, E.* (2004): Die Coaching Fibel – Vom Ratgeber zum High Performance Coach. Linde. 2004
- Scholz, Christian* (2000): Personalmanagement. München: Vahlen. 5. Auflage 2007
- Schreyögg, A.* (2003): Supervision, Ein integratives Modell – Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag. 4. Auflage 2004
- Schreyögg, A.* (2003): Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus Verlag. 6. Auflage 2003
- Schuch, H.W.* (2004): Was bleibt: Leib, Intersubjektivität, Hominität. Dortmund
- Schuler, H.:* Lehrbuch der Personalpsychologie. Stuttgart : Hogrefe-Verlag: Dezember 2005
- Strickerschmidt, H.* ((2006): Heilung an Leib & Seele – Hildegard von Bingen - Gesundheit & Lebenskraft. Leipzig: St. Benno 2006
- Stroebe, Hewstone, Stephenson* (1996): Sozialpsychologie – Eine Einführung. Berlin Heidelberg New York: Springer 3. Auflage 1996
- Wildenmann, B.* (1996): Professionell Führen: Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeiter mehr leisten müssen. Neuwied: Luchterhand 1996
- Wolters, M.* (2007): Valuing Human Capital in small and medium sized enterprises. München: Verlag Dr. Hut 2007
- Wunderer, R., von Arx, S.* (2002): Personalmanagement als Wertschöpfungs Center – Unternehmerische Organisationskonzepte für moderne Dienstleister. Wiesbaden: Gabler 3. Auflage