



## Personalentwicklung brisant

Struktur einer erfolgreichen Personalentwicklung

### Fundament:

Der **Strategie-Entwurf** ist die positive Antriebskraft jeder Organisation. Auf allen Ebenen bekannt, beschreibt er zielgruppengerecht und konkret die Richtung. Um der eigenen organisationalen Umwelt profitabel sein zu können, benötigt der einzelne Mitarbeiter zudem das wirtschaftliche Verständnis, welchen Beitrag für die Erhaltung der Organisation er selbst durch seine Aufgabenerfüllung leistet. Dazu ist es notwendig, die innerbetriebliche Gesellschaft mit Vorhaben, Aufgaben und Zielen verständlich anzusprechen, sodass jeder Einzelne sich selbst mit seiner Aufgabe darin wiedererkennt.

### System:

Eine Organisation lebt von ihren Ritualen und Regelmäßigkeiten, an die sich ihre Beteiligten naturgemäß gewöhnen. Dieser **Gewöhnungseffekt** kann die dauerhafte Zielerreichung fördern oder eine blockierende Wirkung haben. Erklärlich wird die Blockade durch das Spannungsfeld einer kognitiven Dissonanz, in dem sich Vorgesetzte wiederfinden: es geht um Loyalität einerseits – sprich, Mitarbeiter zu schützen, sie andererseits zu fordern, zu fördern und die individuelle, reale Leistung und Weiterentwicklung messbar nachzuweisen. Die inneren Widersprüche werden von Vorgesetzten und Mitarbeitern tabuisiert, falls Leistung und Weiterentwicklung unprofitabel für die Organisation sind. Eine – bewusst oder unbewusst – gepflegte „Kultur des Stillschweigens“ konserviert das Tabu.

### Schutzauftrag:

Der Schutzauftrag besteht im achtsamen, unausgesprochenen und gegenseitigen Ansinnen, die „Kultur des Stillschweigens“ zu erhalten. Er begünstigt Status- und Machtstreben, bewusste und unbewusste Delegation von Führungsverantwortung und Illusionierung (z.B.: „Meine Mitarbeitern mögen mich.“). Auch ein Geltendmachen des eigenen Wertesystems oder Sozial- und Führungsverständnisses (z.B.: „Um mit meinen Mitarbeitern erfolgreich zu sein, müssen sie mich mögen.“) ist die Folge. Der Mechanismus lässt Vorgesetzte grundlegende Leistungsanforderungen und –resultate unklar zum Mitarbeiter formulieren, Kontrollprozesse meiden, beschönigen, relativieren, beschwichtigen. Ein innerer Spannungszustand stellt sich ein. Zum Zweck der **Harmonisierung** wird ein Beziehungsmanagement fokussiert, das scheinbar positive, zwischenmenschliche Prozesse in den Vordergrund stellt.

### Erholung:

Das „Vorgehen“ einer emotional unabhängigen Einheit befreit das System, die Systembeteiligten und das Beziehungsmanagement – zugunsten einer wirtschaftlichen Ausrichtung und messbar besserer Resultate. Die unabhängige Funktion unterbricht den Schutzauftrag zur Erholung von System, Systembeteiligten und deren Beziehungsmanagement. Sie legt Potenziale, Resultate, Handlungsnotwendigkeiten offen und verstärkt die **Hinwendung** und -bewegung zum Strategie-Entwurf und Ziel. Lesen Sie mehr zu den Anforderungen und praktischen Einsatzmöglichkeiten dieser Funktion in einem Folgebeitrag.