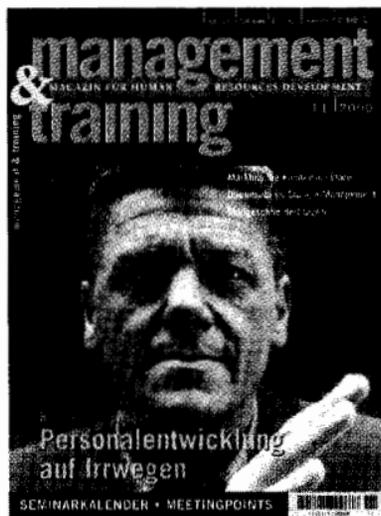


FEEDBACK

Leserforum



Personalentwicklung auf Irrwegen

Wir bedanken uns bei Ihnen für Ihre große Resonanz zu dem Beitrag von Reinhard K. Sprenger in *management & training* 11/2000. Die Redaktion bittet um Verständnis, dass nicht alle Briefe berücksichtigt werden können und Kürzungen vorbehalten sind. Schreiben auch Sie uns per E-Mail: management-training@luchterhand.de oder Fax: 06192-408244.

Lieber einmal gepflegt Essen gehen

Ja, oberhalb gewisser Hierarchieebenen findet man wirklich kaum noch Persönlichkeiten geistprühenden Witzes. Die meisten Mitarbeiter und auch Führungskräfte verhalten sich systemkonform, egal, ob sie nun Karriere machen wollen oder nicht. Da bildet auch der Großteil aller Personalentwickler keine Ausnahme. In Extremfällen glauben sie sogar, die ganze Welt verbessern und jedes nur erdenkliche Ziel für sich und ihre „Gefangenen“ erreichen zu können. Sie kennen die Defizite ihrer „Klienten“ sehr genau und wissen, welche „Therapieform“ die geeignetste für sie ist. Wenn aber jemand so laut schreit und alles

besser weiß, muss man sich doch zu Recht die Frage stellen, ob er nicht selbst eine Therapie nötig hat! Meiner Erfahrung nach vollziehen sich wirkliche Veränderungen von Menschen nur im Stillen und nicht durch lautes Geschrei.

Alleine schon aus diesem Grunde halte ich die meisten Personalentwicklungskonzepte, welche darauf abzielen, die Persönlichkeit des Individuums zu verändern, für weit gehend unwirksam. Wahrscheinlich täte sogar manch ein Abteilungsleiter besser daran, mit seinen Mitarbeitern einmal gepflegt Essen zu gehen, als sie zu irgendwelchen elitären Führungskräfte- oder Verhaltenstrainings zu schicken, um ihre Potenziale „zu entfesseln“. Um die Frage zu beantworten, wo denn Personalentwicklung heute steht, bräuchte man eigentlich nur einen Personalentwickler in ein kleines, innovatives Unternehmen mit vielleicht sieben Mitarbeitern zu schicken und abzuwarten, wie lange er sich dort hält. Wahrscheinlich würde man ihn schon nach sehr kurzer Zeit wieder entlassen, da er weder die Zufriedenheit noch den Umsatz in diesem Unternehmen stei-

gern konnte. Hier gibt es nämlich noch Mitarbeiter, die sich selbst motivieren, sich selbst organisieren und eigenständig denken und handeln können, obwohl sie keine Seminare in dieser Richtung besucht haben. In der Regel weiß man dort auch nichts mit den Begriffen Personal- und Organisationsentwicklung anzufangen und dennoch findet man hier geradezu ein Paradebeispiel einer selbstlernenden Organisation vor. Individualität, Querdenkertum und Ideenreichtum sind in einer solchen Firma geradezu unabdingbare Voraussetzungen, um sich in einem immer härter werdenden Wettbewerb zu behaupten. Man wird auch nicht umhinkommen, über flexible Führungsstrukturen nachzudenken, was heißt, dass „jeder einmal Chef sein darf“, je nachdem welche Fachkompetenz gerade für ein bestimmtes Projekt benötigt wird. Damit ein solches System nicht nur funktioniert, sondern auch Motivations- und Kreativitätspotenziale freisetzt, ist es erforderlich, sich von konventionellem Macht- und Karrieredenken zu lösen.

*Martin Marx, Personalentwickler (IHK),
Nottuln, martinmarx@aol.com*