

# topp-Artikel

## Wie wirksam ist die Personalentwicklung?

Im Rahmen eines Webinars im Oktober 2020 beleuchtete der Leadership-Experte Boris Grundl den Zustand der Personalentwicklung in Deutschland. Die Frage lautet aus seiner Sicht: Ist die Personalentwicklung derzeit in der Lage, die Ergebnisse eines Unternehmens nachhaltig zu verbessern? Seine Antwort darauf: Ein klares Nein.

### Wo liegen die Ursachen?

Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es, alle zur Verfügung stehenden menschlichen Leistungspotenziale in einem Unternehmen freizusetzen. Nach dem Motto: Starke Menschen-Starke Ergebnisse-Starke Unternehmen. Nach Ansicht von Grundl hat sich die PE in den letzten Jahren zu sehr darauf fokussiert, den Selbstwert eines Menschen immer wieder zu bestätigen, nach dem Motto „So wie du bist, bist du gut.“ Das hat zu einer Bestätigung des Status quo geführt und dazu, dass die Mitarbeiter nicht mehr gefordert sind, sich geistig anzustrengen und mental zu wachsen. Die notwendige Weiterentwicklung der Persönlichkeit ist immer mehr aus dem Blickfeld gerückt. Es geht vordergründig um Wohlfühlen am Arbeitsplatz.

### Ist diese Entwicklung hilfreich in einer Wirtschaftswelt, wie sie die Unternehmen derzeit erleben?

Nein!

Das Akronym VUKA-Welt verdeutlicht sehr anschaulich, womit wir in der Arbeitswelt 4.0 umgehen müssen:

**Volatilität** – hohe Dynamik des Wandels

**Ungewissheit** – geringes Maß an Berechenbarkeit

**Komplexität**- hohes Maß an Komplexität und sich schnell verändernde Einflussfaktoren

**Ambiguität** – keine einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, sondern hohes Maß an Mehrdeutigkeit

Die Folge: Immer mehr Mitarbeiter kommen mit diesen Bedingungen nicht mehr klar, fühlen sich in der Arbeitstätigkeit überfordert und die psychischen Erkrankungen steigen von Jahr zu Jahr.



# topp-Artikel

## Was braucht es in einer solchen Arbeitswelt?

Ein hohes Maß an Agilität, sich selbst organisierende Mitarbeiter und Teams, um die sich ständig verändernden Marktbedingungen schnell reagieren zu können. Da bleibt oft wenig Zeit für ein Lob durch die Führungskraft oder für gemeinsame Diskussionsrunden im Team. Personalentwicklung muss das Thema Stärkung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter thematisieren und Trainingsangebote machen.

### Zwei weitere Praxisbeispiele:



Bedingt durch Corona besteht in vielen Unternehmen die Notwendigkeit, dass ein großer Teil der Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten muss. Jetzt geht es darum, dass PE den Mitarbeitern hilft, wie sie auch im Homeoffice, auch ohne die Hilfe der Kollegen, auch unter nicht einfachen familiären Rahmenbedingungen Ergebnisse liefern und damit zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen können. Die Mitarbeiter müssen eigenverantwortlich handeln, müssen selbst daran arbeiten ihre Kompetenz zu verbessern und selbst motiviert die Aufgaben angehen. Sie müssen in der Lage sein, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen.

Im Führungsseminar sitzt eine Führungskraft, die nicht gut delegieren kann. Sie lernt im Seminar Techniken, setzt diese dann aber in ihrem Arbeitsalltag nicht um, sondern macht immer wieder selbst Überstunden und vernachlässigt die Führungsaufgaben. Die Ursache liegt in der Einstellung der Führungskraft, die bei ihren Mitarbeitern beliebt sein möchte, ein hohes Harmoniebedürfnis hat und die Mitarbeiter nicht überfordern will. Eine gute Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung steht bei ihr an erster Stelle. Durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen, in diesem Fall ein individuelles Einzelcoaching, muss der Führungskraft bewusst gemacht werden, dass Sie ihrem Unternehmen nur nützt, wenn Sie auch bereit ist klare Ansagen zu machen und konsequent zu delegieren. Durch einen begleitenden Coachingsprozess, mit Hausaufgaben und Beobachtung vor Ort kann die Führungskraft in der Umsetzung der Seminarziele unterstützt werden. Damit wird gewährleistet, dass die investierte Zeit auch Wertschöpfung für das Unternehmen bringt.

## **Worin sieht Grundl wichtige Ansatzpunkte für die Personalentwicklung:**

- Der Fokus sollte auf geistiger Anstrengung liegen, um mental zu wachsen. Die Vermittlung von Techniken und Methoden zum mentalen Training und Erkenntnisse der Neurobiologie können Ansatzpunkte liefern.
- Die theoretischen Erkenntnisse aus dem Seminar und Training müssen konsequent in den Arbeitsalltag übertragen werden. Dazu müssen Trainer und Führungskraft eng zusammenarbeiten und sich ergänzen.
- Es braucht die Kombination von Selbstlernen, am Arbeitsplatz oder aus dem Homeoffice und Inspiration sowie Erfahrungsaustausch im Präsenztraining.
- Lernfortschritte der Mitarbeiter müssen messbar werden und gemessen werden. Eine Erfolgskontrolle muss durchgeführt werden.
- Für die Umsetzung der Erkenntnisse im Arbeitsalltag darf es keine Ausreden geben.
- Es braucht Partner für den Mitarbeiter (Führungskraft und Trainer), die ihn positiv zwingen, das Beste aus sich herauszuholen und das zu tun, was er tun könnte.

**Wenn Personalentwicklung in der Lage ist, diese Ansätze konsequent zu verfolgen, dann trägt sie zur Wertschöpfung des Unternehmens bei und leistet einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg.**

Dann wird Personalentwicklung auch nicht mehr der Bereich sein, wo sofort gekürzt wird, wenn das Unternehmen in eine Krise gerät.

Es wird der Bereich sein, wo trotz Krise bewusst investiert wird, weil sich dadurch neue Potenziale eröffnen.

Lassen Sie uns gemeinsam an einer solchen Personalentwicklung arbeiten.

**Wir treffen uns online am Donnerstag: 11.02.2021 14:00 – 15:30 Uhr zu unserem nächsten HR-Netzwerktreffen. Die Veranstaltung findet über Zoom-Meeting statt. Melden Sie sich gleich an unter: [info@toppmanagement.de](mailto:info@toppmanagement.de)**

Ihr toppmanagement-Team

Quelle: Zeitschrift „Wirtschaft und Weiterbildung“, 11/12/2020 von Martin Pichler, überarbeitet von toppmanagement