

KOMPASS



## Personalentwicklung mit Köpfchen

MARKUS BAUMANNS

∴ Personalentwicklungsmaßnahmen – so sperrig das Wort, so bedrohlich und monströs der Inhalt. Mitarbeiter von Unternehmen werden zum Objekt von Maßnahmen. Das klingt nach einem kapitalen Erziehungsauftrag gegenüber dem unmündigen Wesen Mensch im Unternehmen.

Um die Wirkung der Maßnahmen zu messen, spielt das Unternehmen auf der Klaviatur der Großbürokratie: Mehrseitige Anträge mit Genehmigungserfordernissen und ausgefeilte Mechanismen des sogenannten Personalentwicklungscontrollings entlarven, dass es mehr um Kontrolle als um Ermutigung geht. Da werden Fluktuationsquoten beäugt und quantitative, nach Leistungsebenen differenzierte Kennzahlen erhoben. Die sollen pseudoobjektiv darstellen, wie sich „gezielte Personalentwicklung“ auf die Steigerung der Produktivität des Unternehmens auswirkt. Mehr Beschäftigung mit sich selbst, mehr Bevormundung und mehr Heuchelei geht nicht – von wegen: „Es geht uns um das Wohl des Mitarbeiters!“

Aber nehmen wir einmal an, dass Personalabteilungen es gut meinen, wenn sie Seminare zusammenstellen und ihren Mitarbeitern anbieten. Durch ein solches Angebot wollen sie die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter fördern und Mitarbeiter binden, indem sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Das ist zwar ehrenwert, aber voll am Thema vorbeigedacht.

Gerade die Besten, um die es ja geht, entscheiden sich aus anderen Gründen für ein Unternehmen. Sie suchen nach einer Umgebung, die ihnen selbstbestimmte Entwicklung ermöglicht. Sie suchen spannende Kollegen und anspruchsvolle Aufgaben, die ihnen ständige Weiterentwicklung ihrer selbst und im Job bieten. Formalisierte und durchgeplante Mehrjahres-Karrierewege und Entwicklungsformate wie Seminare, Mentoren- und Rotationsprogramme schrecken sie ab. Sie wollen ihren eigenen Weg im Unternehmen finden und sich nicht heute schon festlegen, auf welcher Karrierestufe sie in zehn Jahren landen könnten.

Sie wollen reifen durch laufendes Feedback von ihren Führungskräften und selbst Feedback geben, gerade weil sie noch den frischen Blick von außen haben. Sie beobachten, reflektieren mit Kollegen und bilden sich in dem weiter, was ihnen Freude macht und in ihren Aufgaben hilft. Dazu bieten ihnen Online-Plattformen wie Edex, Udemy oder die Pink University mehr Möglichkeiten als ein noch so gut gemeintes zentral aufgesetztes Seminar- und Entwicklungsprogramm. Und wenn sie für eine aufregendere Tätigkeit das Unternehmen verlassen, dann sollten Sie sich freuen und den Kontakt halten. Denn man sieht sich immer zweimal im Leben.

Der Autor ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestsellerautor. Sie erreichen ihn unter [baumanns@companycompanions.com](mailto:baumanns@companycompanions.com).