

## Personalentwicklung hat Grenzen

Es ist sicher nichts Neues, dass organisatorische Defizite einen großen Teil der aktuellen Unternehmensprobleme ausmachen. Es ist auch nichts Neues, dass diese organisatorischen Defizite häufig eine "Personalisierung" erfahren. Anstatt diese Probleme konsequent anzugehen, werden dann die Mitarbeiter in Personalentwicklungsmaßnahmen geschickt, um das Gewissen der Machtlosigkeit gegenüber der Organisation zu entlasten.

Die Gefahr besteht jedoch darin, dass die meisten Mitarbeiter recht schnell erkennen, wer für was die Verantwortung trägt und welcher Ohnmacht sie bezüglich des Organisationsdefizites ausgesetzt sind. Dass sie in dieser Situation häufig auf sich alleine gestellt sind und eine Unterstützung seitens der Führung ausbleibt, frustriert die Mitarbeiter in der Regel zusätzlich. Die Personalentwicklung wird zur Alibifunktion für das fehlende Angehen des organisatorischen Defizits, was die gesamte Maßnahme in seiner Ernsthaftigkeit gefährdet. Ergebnis: Neben dem Organisationsdefizit erhalten Sie als Zugabe noch eine Menge frustrierter Mitarbeiter, deren Frustration sich eventuell auf weitere Mitarbeiter überträgt. Diese Dynamik nimmt kontinuierlich zu. Jetzt wäre es an der Zeit einmal gegenzurechnen, wie viel welche Maßnahmen das Unternehmen tatsächlich kosten.

Wenn wir es in Zukunft nicht schaffen, die wirklichen "Probleme" in den Unternehmen zu lösen bzw. zu bearbeiten, dann wird Personalentwicklung mehr und mehr als Patentrezept falsch eingesetzt und verliert zunehmend an Umsetzungskraft. Die Personalentwicklung hat in ihrer Funktion klare Grenzen, was ihren Wirkungskreis angeht. Sie können nicht lösen, was aktuelle Prozesse verhindern. "Macht, Statusdenken, Hierarchiegläubigkeit und fehlende psychologische Sicherheit – Versäumnisse aus der Vergangenheit lassen sich nur schwer für die Zukunft regeln und durch Maßnahmen der Personalentwicklung ausgleichen."

Es wäre schade, wenn Personalentwicklung nur aus kosmetischen Gründen betrieben würde, um z. B. die Arbeitgeber-Attraktivität zu erhöhen. Eine solche Vorgehensweise gefährdet die Glaubwürdigkeit der Personalentwicklung und das Image des ganzen Unternehmens. Wer könnte daran ein Interesse haben?

### Fragen zum Nachdenken:

Das Leben mit Unvollkommenheiten in Unternehmen ist Realität. Wie gehen Sie in Ihrer Rolle als Personalentwickler damit um? Inwieweit lassen Sie sich von Ihren Auftraggebern instrumentalisieren? Welche Wahrheiten werden in Ihren Weiterbildungsmaßnahmen verkündet? Was können Sie leisten und wo liegen Ihre Grenzen? Was muss in Ihrer Arbeit als Personalentwickler passieren, dass Sie Ihre bisherige Tätigkeit in Frage stellen?