

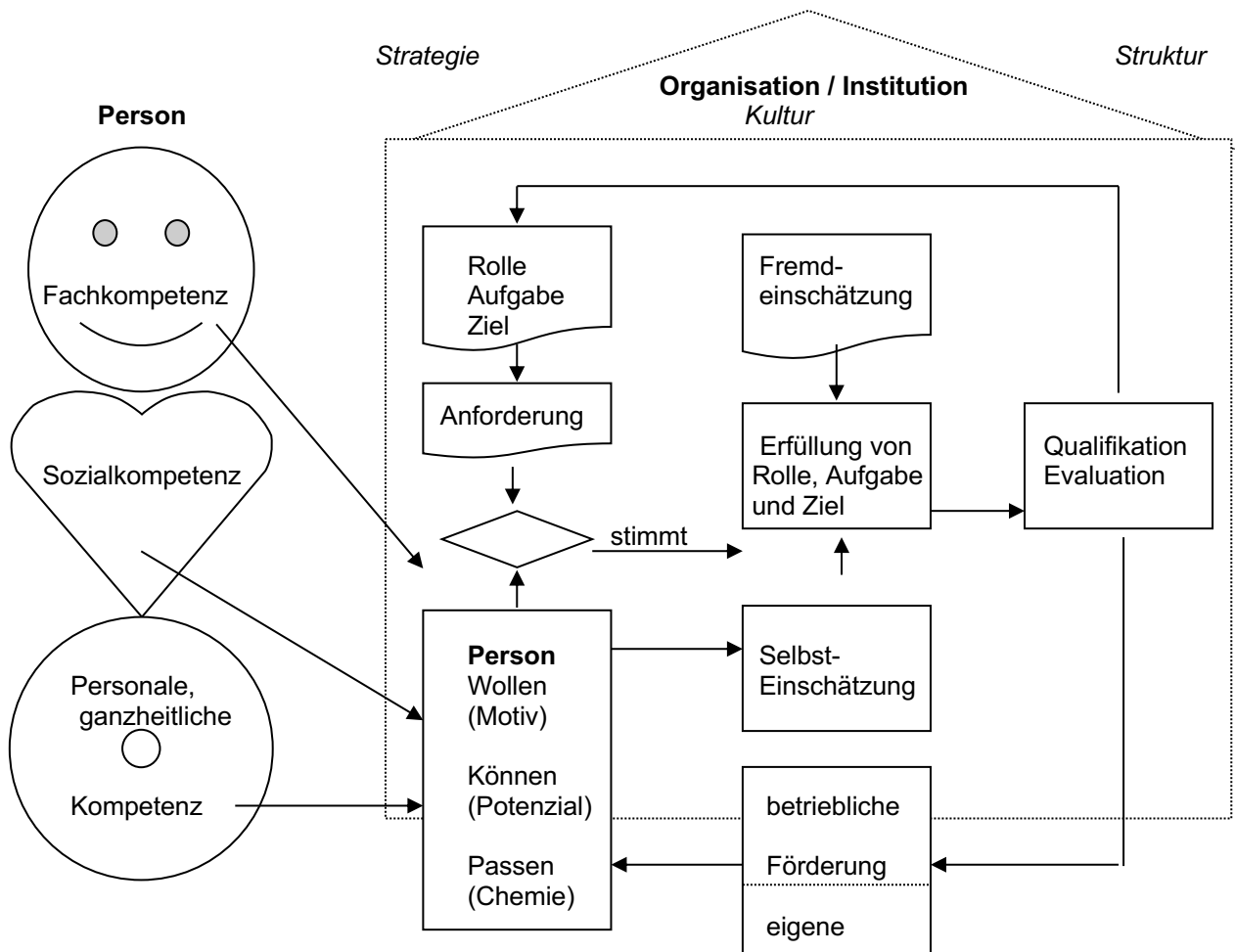


# Personalentwicklung – Thesen

- 1 Personen und Organisationen sind unterschiedliche lebendige Systeme – doch keines existiert und wächst ohne das andere.
- 2 Eine Organisation entsteht aus mehreren bis vielen Personen, die natürlich/ zwingend/ bewusst unterschiedliche Rollen erhalten.
- 3 Eine Organisation lebt aus den Spannungen, die sich aus den unterschiedlichen Rollen ergeben. Sie stirbt oder bricht auseinander, wenn der Unterschied gegen null oder zu gross wird (Zerreissprobe).
- 4 Jede Rolle ergibt sich u.a. aus dem vorhandenen und eingebrachten Potenzial. Je nach Menschenbild hat jeder Mensch umfassendes Potenzial, doch alle wissen, dass niemand alles einbringen kann und will. Diese Tatsache ist sinnstiftend (Lebensauftrag / Lebenssinn) und nicht eine Frage von “gut und schlecht”. (Stichwort Selbstmanagement)
- 5 Nicht jede Person passt darum in eine Organisation und nicht jede Organisation passt zu einer Person. Dies führt zwangsweise zu Entscheidungen, die unpopulär sein können. Wir verwechseln gerne diese sinnvollen Entscheidungen mit böswilligen Schicksalsschlägen und gehen rasch in ein Bild von Täter und Opfer.
- 6 Feedback, Beurteilung und Evaluation sind unter der Sicht der Punkte 1-5 das “natürlichste der Welt” und gehören zum existenziellen Selbstverständnis jedes Systems. Daraus erwachsen die Selbstverantwortung und das Selbstengagement für diese Themen.
- 7 Diese Sicht zu entwickeln ist identisch einer Kulturentwicklung, die sich nicht primär unter diesem Titel aufbauen lässt, sondern durch das tägliche bewusste intervenieren in diese Richtung bei den alltäglichen Fragen, Themen, Situationen, Problemen erarbeitet wird. Es erfordert zweierlei:
  - a) Die Führungsperson muss diese Sicht durch einen eigenen Weg internalisieren und
  - b) eine hohe Aufmerksamkeit für die anfallenden Situationen haben, die immer Chancen für die Entwicklung in die gewünschte Richtung sind.



# Personalentwicklung – Rahmen



## Gedanken

1. Zwischen Person und Organisation / Institution ist ein steter Austausch, ob bewusst gestaltet oder nicht.
2. Es ist an jeder Person selbst gelegen, wo sie diesen Austausch zwischen Kampf und Kooperation gestalten will und wie lange sie dies in welcher Form tun will.
3. Dies hängt zusammen mit Selbstwertgefühl, Selbstachtung und Selbstverantwortung oder auch anders ausgedrückt: mit dem der Person innewohnenden Lebensgefühl (z.B. ich bin o.k., du bist o.k.)
4. Es hängt ebenfalls zusammen mit reflektierten Wissen und Können der Person zum Thema Kommunikation.
5. Und nicht zuletzt ist es die Fähigkeit, zwischen den Rollen und der eigenen Person unterscheiden zu können, auch wenn (hoffentlich) immer bei der Ausgestaltung der Rollen die ganze Person eingebracht wird. Dies gilt im erhöhten Mass, wenn die Person eine Führungsrolle wahrnimmt.
6. Und wenn all diese Abhängigkeiten in der Summe einen aufbauenden Dreh haben, dann ist Kritik immer aufbauend oder kann mindestens sinnvoll eingeordnet werden, ohne das sie verdrängt oder zurückgegeben werden muss. So wird sie zur lebendigen Entwicklung der Person und damit der Organisation / Institution.