



# 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.