

## Personalentwicklung und Mentaltraining -

### wie Mentaltraining die Personalentwicklung in Unternehmen nachhaltig unterstützen kann

Mentaltraining, mentale Stärke, Mentalcoaching – diese Begriffe sind in aller Munde und machen auch vor Unternehmen und der internen Aus- und Weiterbildung bzw. Qualifizierung von Mitarbeiter/innen nicht halt. Für Personalverantwortliche ist es schwierig, den Nutzen für die eigenen Mitarbeiter/innen zu erfassen, vor allem wenn man selber keine Erfahrungen damit gemacht hat. Mentaltraining ist nur durch eigenes Tun erfahrbar, die Theorie dazu ist grau und oft unverständlich oder klingt zu banal. Und es stimmt - Mentaltraining ist einfach, für jedermann erlernbar und erfahrbar, es kommt nur auf den Zugang an.



Der Schlüssel zum Erfolg ist in diesem Fall das eigene Tun und Ausprobieren – und Üben. Das Training braucht einiges an Übungseinheiten und kontinuierliche Wiederholung.

### Aufgaben, Ziele und Nutzen der Personalentwicklung.

Der Begriff „Personalentwicklung“ wird nicht einheitlich gebraucht. Grundsätzlich kann Personalentwicklung als systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen beschrieben werden. Das heißt Förderung und Bildung von Mitarbeiter/innen machen gemeinsam den Inhalt der Personalentwicklung aus. „Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel 2001, 2f.). Personalentwicklung ist dabei im Wesentlichen eine Dienstleistungsfunktion in Unternehmen, das sie ihre Leistungen für das Unternehmen, deren Mitarbeiter/innen und Führungskräfte erbringt. Die Personalentwicklung muss sich dabei in ihrer Aufgabenstellung an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren, muss aber gleichzeitig auch bemüht sein, die persönlichen Interessen und Ziele der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu berücksichtigen. Neben den Zielen des Unternehmens werden also immer auch die Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiter/innen berücksichtigt.

Unternehmen haben zunehmend erkannt, dass Personalentwicklung weitreichende Folgen für ihre Zukunft haben kann. Vor allem ein Nicht-Vorhandensein von Personalentwicklung und strategischer Planung erzeugt zumindest mittelfristig einen Wettbewerbsnachteil. Qualifizierte Arbeitskräfte werden zukünftig noch rarer werden, weshalb ein vorausschauendes Agieren für Unternehmen von großem Nutzen sein wird.

Die wichtigsten Ziele einer gegenwarts- und zukunftsorientierten Personalentwicklung sind:

- Verbesserung der Sozialkompetenzen sowie des methodischen Know-hows auf allen Ebenen eines Unternehmens
- Erkennen und Fördern der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale, Bindung qualifizierter Mitarbeiter/innen und Führungskräfte
- Gezielte Förderung des eigenen Nachwuchses auf der Ebene der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte
- Verbesserung der Qualität (Prozesse und Produkte/Dienstleistungen), der Arbeitsergebnisse und der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und des Engagements aller Mitarbeiter/innen und Führungskräfte
- Unterstützung und Begleitung von Organisationsentwicklung und Change-Prozessen zum Erreichen der fixierten Zeit- und Ergebnisziele
- Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit

### **Aus- und Weiterbildung sowie Qualifizierung.**

Eines der wesentlichsten Personalentwicklungsinstrumente ist die strukturierte, strategische Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften. Mitarbeiter/innen und Führungskräfte erhalten jene Qualifikationen, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen oder zukünftig benötigen werden. Natürlich ist die fachliche Qualifikation die Basis für die Arbeitsbewältigung. Fachliche Qualifikation alleine reicht aber nicht aus, die persönliche Entwicklung und soziale Kompetenz muss genauso ausgebildet und vorhanden sein.

Die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen ist für Unternehmen zwar mit Kosten verbunden, Weiterbildungsaufwendungen stellen aber letztendlich Investitionen in den Unternehmenserfolg dar. Zugegebenermaßen ist die direkte Messung der Investition in die Mitarbeiter/innen sehr schwierig, oft hängen Maßnahmen miteinander zusammen und können nicht losgelöst von einander betrachtet werden. Auch fehlen häufig geeignete Indikatoren, die Abbildung in gängigen Kennzahlen ist nur bedingt aussagekräftig. Nichtsdestotrotz bauen erfolgreiche Unternehmen auf Personalentwicklung, da sie die Wirkungen und Erfolge spüren.

### **Mentaltraining und Personalentwicklung.**

Mentaltraining lässt sich wunderbar in die Personalentwicklung integrieren. Der nahe liegende Bereich ist die Aus- und Weiterbildung in Form von Seminaren oder Workshops. In jedem Persönlichkeitsentwicklungsthema kommen Themen wie Konzentration, Leistung unter Stress, Kommunikation oder Entspannung vor. Genau diese Themen können mit Mentaltraining sehr gut bearbeitet werden. Auch die Zielgruppen sind unterschiedlich, einerseits können

Führungskräfte als Multiplikatoren weiterentwickelt werden, andererseits ist Mentaltraining für Mitarbeiter/innen auf jeder Stufe eine Hilfestellung für die Aufgabenbewältigung.

Ein sehr naheliegender Bereich ist die Bewusstseinsbildung im Bereich der Kommunikation und Sprache. Häufig sind Informationen oder Aufforderungen negativ formuliert. Auch eine Fokussierung auf Schwächen hin, und nicht auf Stärken ist erkennbar. Aus meiner Sicht fordert dies eine Bewusstseinsbildung von Führungskräften, sich mit dem Thema Kommunikation auseinander zu setzen und in den beruflichen Alltag zu integrieren.

Zielvereinbarungen sind in modernen Managementsystemen Standard. Ziele im quantitativen Bereich sind leicht überprüfbar und kontrollierbar. Häufig finden sich daher nur solche Ziele in Vereinbarungen mit dem Management. Ziele im qualitativen Bereich sind schwieriger zu formulieren, mit der richtigen Zielformulierung aber genauso messbar und vor allem erreichbar. Zielformulierungen, aufbauend auf eine eingehende Werte- und Stärkenanalyse, sind ein wichtiges Instrument im Mentaltraining, weshalb hier in MbO- oder Mitarbeitergesprächen wertvolle Unterstützung geboten werden kann.

Mit Mentaltraining wird auch das Selbstbewusstsein gestärkt. Die Konzentration auf Stärken lässt auch selbstsicheres Agieren zu. Selbstbewusstes Auftreten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und hilft zu optimalen Leistungen in sensiblen Situationen. Für viele Mitarbeiter/innen stellt die Stärkung des Selbstbewusstseins eine gute Unterstützung für ihre Arbeit, und darüber hinaus für ihr Privatleben dar.

**Mag. Sandra Pamminger**