



Leadership-Impulse für Nicht-Personaler

Die Dauer einer Anstellung wird mit der Bewerbung bis zur Freisetzung als Personalmanagementprozess bezeichnet. Während dieser Zeit durchlaufen sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende wiederholende Phasen. Transparent kommunizierte Führungsinstrumente begünstigen die Interaktion zwischen Führungsperson, Team und Mitarbeitenden.

■ Von Angela Taverna

Der Prozess im Personalmanagement kennt fünf Phasen:

Mitarbeitende gewinnen: In dieser Phase entscheiden sich die Akteure füreinander. Der Bewerbungsprozess nach innen oder nach aussen wird initiiert, und die passende Person für eine Funktion oder Stelle wird angestellt.

Mitarbeitende beurteilen: In regelmässigen Abständen werden die Mitarbeitenden und auch die Vorgesetzten beurteilt. Die Beurteilung erfolgt auf den Ebenen des Arbeitsverhaltens (1), der Ergebnisse (2) und des künftigen Potenzials (3) (siehe hierzu auch WEKA Newsletter Finanz- und Rechnungswesen Dezember 19/Januar 20 «Potenzial oder Kompetenz»).

Mitarbeitende entwickeln: Mitarbeitende entwickeln sich entlang der Organisationsziele; dies können sowohl persönliche als auch fachlich-methodische Ziele sein. Coaching- und Ausbildungsbedarf werden von der Personalentwicklung eruiert und in die Wege geleitet.

Mitarbeitende honorieren: Für die erbrachte Leistung werden Mitarbeitende entlohnt. Die Zusammensetzung des Lohns kann mitunter

ein intrinsischer als auch ein extrinsischer Faktor sein und führt zu Verhandlungen.

Mitarbeitende freisetzen: Da sich Menschen und Organisationen entwickeln, kommt auch die Zeit, in der Arbeitsverhältnisse aufgelöst werden. Die Gründe sind verschieden, und ein gutes Auseinandergehen soll beidseitig angestrebt werden.

Transparente Führungsinstrumente

Der Personalmanagementprozess an sich steht in der Hoheit der Personalverantwortlichen. Die Personalabteilung gleist die Phasen auf, doch überall ist auch die direkte Führung – sei dies ein Geschäftsführer oder der Leiter der Finanzabteilung – eingebunden. In den Phasen «beurteilen» und «entwickeln» kann eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter grösseren Einfluss nehmen.

Klare Beurteilung führt zu mehr Motivation

Das *Mitarbeiterbeurteilungsgespräch*, das mittels eines formatierten Fragebogens beidseitig vorbereitet wird, wird schon in vielen Unternehmen eingesetzt. Das eigentliche Führungsinstrument in dieser Phase ist jedoch der dadurch entstehende *strukturierte Dialog*. Im Dialog soll wesentlich darauf ge-

achtet werden, dass die Ebenen, die beurteilt werden, immer klar beschrieben und verstanden werden: Werden das Arbeitsverhalten, die daraus entspringenden Ergebnisse oder das vermutete Potenzial rückgemeldet? Für den Feedbackempfänger ist dieser Unterschied wesentlich, denn nur wenn die Ebene und der Anspruch geklärt werden, kann sie oder er etwas verändern.

Ein gut geführtes Mitarbeiterbeurteilungsgespräch trägt wesentlich zur Motivation der Mitarbeitenden bei. Motiviert werden Mitarbeitende dadurch, dass einerseits das Feedback entwicklungsorientiert formuliert wird, andererseits der oder die Mitarbeitende die Veränderung bestimmen kann.

Zum «Erfolgreichen Feedback» lesen Sie mehr in der Ausgabe Oktober 9/2021.

Sinnvolle Entwicklung fördert die Identifikation

Spezifisch qualifizierte Mitarbeitende zu haben, ist eines der meistgenannten Organisationsziele überhaupt. Fortlaufende Bildung der Mitarbeitenden wird dann zur Investition, wenn die Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben und sich dadurch die Identifikation erhöht.

Immer mehr Unternehmen entwickeln ein internes Bildungskonzept, wobei die Mitarbeitenden miteinander und voneinander lernen. Dieser Trend ist auch unter dem Aspekt der *lernenden Organisation* oder *Lernen in der Organisation* bekannt.

Zum «Lernen in Organisationen» lesen Sie mehr in der Ausgabe November 10/2021.

In den Bereichen «beurteilen» und «entwickeln» steckt in vielen Unternehmen noch eine Menge Potenzial. Leadership zeichnet sich dadurch aus, dass Feedback Impulse zur Entwicklung liefert, im Sinne des Individuums und des Unternehmens.

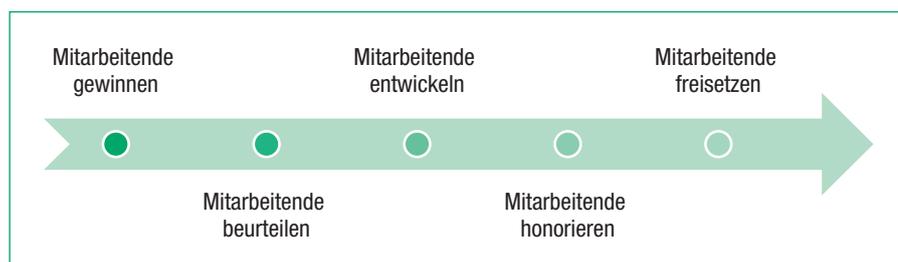


Abbildung: Phasen im Personalmanagementprozess



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.