

Haben Ihre Führungskräfte die Kompetenz, die eigenen Mitarbeiter zu entwickeln?

Personalentwicklungs-Fachleute und Ausbilder können einen noch so guten Job machen. Je länger, je mehr wird es Trainings-on-the-job geben – und hier steht der direkte Vorgesetzte im Lead. Sind sich unsere Führungskräfte ihrer (neuen) Rolle bewusst, nehmen sie sich dieser Aufgaben ernsthaft an, sind sie überhaupt darauf vorbereitet – und haben sie die richtigen Werkzeuge dafür?

■ Von Sue Rado



Ausgangslage

Wir sehen bei Firmen immer wieder tolle Personalentwicklungskonzepte für Führungskräfte, Nachwuchstalente, spezielle Firmenbereiche – und manchmal auch für Mitarbeitende. So steht für uns ausser Frage, dass die HR- und die Personalentwicklungsabteilung sehr häufig einen tollen Job machen: Vieles wird vorgedacht, entschieden, konzipiert, eingeführt, supportet und hoffentlich auch evaluiert!

So durchdacht und clever auch all diese Konzepte und Programme sind, steht bezüglich Personalentwicklung eine Person ganz speziell im Fokus: der Vorgesetzte.

→ **Der Vorgesetzte ist der wichtigste Personalentwickler im Alltag**

Wir sind uns nicht immer sicher, ob diese Botschaft auch schon bei allen Führungskräften angekommen ist. Haben wir ihn/sie jedoch nicht im Boot, wird die Arbeit der Personalentwicklung und auch die Eigenmotivation des Mitarbeiters nicht die gleiche Kraft entwickeln können. Der Vorgesetzte hat im Entwicklungsprozess ganz viele Rollen und Aufgaben, die wir nachstehend etwas genauer erläutern.

Der Vorgesetzte als Inputgeber für die Personalentwicklung

Der Vorgesetzte ist mehr oder weniger nahe bei den Mitarbeitern und wird erkennen, welche Kompetenzen noch entwickelt werden müssen. Seine Ideen kann er dann bei der Personalentwicklung deponieren – und allenfalls auch Feedback-Geber werden, wenn

es darum geht, neue Programme zu implementieren.

Der Vorgesetzte als Vorbild

Wir erleben immer wieder Führungskräfte, die sich starkmachen für «lebenslanges Lernen» – selber aber seit Jahren keine Weiterbildung mehr absolviert haben. Auch das sehen die Mitarbeitenden – und dann ist ein Vorgesetzter unglaublich, wenn er jemanden zu einem Entwicklungsschritt motivieren will. Wir wissen: Für Weiterbildungen hat man keine Zeit – ausser man nimmt sie sich, weil man den Nutzen sieht und sich seiner Vorbildrolle bewusst ist.

Der Vorgesetzte als Motivator

Einige Mitarbeiter trauen sich gewisse Aufgaben gar nicht zu – oder sehen die Notwendigkeit für die Entwicklung noch nicht. In beiden Fällen kann der Vorgesetzte wichtige Impulse und Hilfestellungen geben.

Der Vorgesetzte als Feedback-Geber

Ist eine Arbeitsleistung ungenügend oder gilt es (neue) Fähigkeiten zu entwickeln, wird der Vorgesetzte in den meisten Fällen die Person sein, die dem Mitarbeiter ein entsprechendes Feedback gibt. Wir hoffen, dass dieses Feedback zeitnah erfolgt – spätestens jedoch in einem Entwicklungsgespräch muss das thematisiert werden. Dem Mitarbeiter muss bekannt sein, wo es Themen gibt, die er angehen muss, und welche Möglichkeiten er dafür hat. Auch muss abgesprochen werden, welche Rollen, Aufgaben und Verantwortungen der Mitarbeiter und die Führungskraft haben.

Der Vorgesetzte als «Umsetzungs-Supporter»

Bei diversen Instrumenten der Personalentwicklung braucht der Mitarbeiter ein Umfeld, wo er gewisse Dinge ausprobieren und sich Sicherheit holen kann. Es ist Aufgabe des Vorgesetzten, diese Lernumgebung zu schaffen, allenfalls Hilfestellungen und auch Rückmeldungen zu geben. Bekommt ein Mitarbeiter diese Chance nicht, können gewisse Veränderungen oder Entwicklungen gar nicht stattfinden.

Der Vorgesetzte als Evaluierer

Um den Erfolg gewisser Interventionen im Alltag zu überprüfen, brauchen wir den Vorge-



setzen ebenfalls im Boot. Die Mitarbeiter der Personalentwicklung können aus Ressourcen-gründen diese Aufgabe nicht übernehmen. Auch stärkt es die Position des Vorgesetzten, wenn er in diesem Entwicklungszyklus bei der Umsetzung und bei der Evaluation eingebunden wird. So kann er z.B. auch gleich Massnahmen definieren, wenn ein Mitarbeiter noch zusätzliche Übungsfelder braucht.

Der Vorgesetzte als Personalentwickler im Alltag

Für viele heisst «Personal entwickeln»: Mitarbeitende an Seminare und Lehrgänge zu schicken. Das ist jedoch nur ein Tool der Personalentwicklung. Es gibt andere Instrumente, um Menschen zu fördern, die er selber im Alltag nützen oder initiieren kann. Zum Beispiel:

- Neue Aufgaben übertragen/delegieren (Job-Enlargement/Job-Enrichment)

- Mitarbeit in Projekten einbeziehen und/oder Projektleitung übergeben
- Spezialistenrollen fördern
- Stellvertreterrolle übergeben
- Coach-/Mentorrolle ermöglichen
- Zugang schaffen zu spannenden Arbeits- und Erfahrungsaustauschgruppen
- Persönlichkeitstests ermöglichen, um Stärken/Schwächen herauszufinden
- Kürzere oder längere Job-Rotations prüfen
- Hinweis geben auf bestehende E-Learnings
- Fachliteratur zur Verfügung stellen
- Messebesuche ermöglichen
- Wissensmultiplikation fördern nach Seminarbesuch (→ Wissen weitergeben)

Unser Tipp

Unsere Erfahrung zeigt, dass vielen Führungskräften noch nicht bewusst ist, welche Rollen, Aufgaben, Möglichkeiten und Verantwortun-

gen sie bei diesem Thema haben. Das ist einerseits ein Informationsthema. Andererseits sind auch nicht alle gleich fit darin, diese Personalentwicklungsinstrumente souverän zu nützen. In diesem Fall bedeutet das, dass die Personalentwicklung vorgängig die Führungskräfte für all diese Aufgaben befähigen muss. Denn wenn die Führungskräfte nicht genau wissen, wie sie das alles konkret umsetzen können und welchen Support sie wo haben, vom HR bzw. von der Personalentwicklung, machen sie häufig – nichts. Und das wäre doch sehr schade!



AUTORIN

Sue Rado, eidg. dipl. Ausbildungsleiterin, Betriebsausbilderin und Performance Improvement Coach. Sie hat u.a. auch ein CAS für Personalentwicklung absolviert und ist NLP Master.

PERSONAL



WEKA Praxis-Seminare

Lehrgang HR-Sachbearbeiter/in

Personalaufgaben professionell und sicher umsetzen



Das notwendige Know-how für alle relevanten Personalaufgaben

Das Personalwesen als Ganzes ist vielseitig und spannend. Von der Rekrutierung über die Lohnabwicklung bis zur Beendigung sind viele administrative Aufgaben notwendig, viele davon sind auch rechtlich reguliert. Der neue Lehrgang HR-Sachbearbeiter/in vermittelt Ihnen das notwendige Know-how für alle relevanten Personalaufgaben.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie sind in der Lage, eine professionelle Personaladministration sicherzustellen.
- Sie lernen die relevanten Rechtsquellen des Arbeitsrechts kennen.
- Sie üben die zuverlässige Formulierung von Arbeitszeugnissen und kennen die wichtigen Bausteine einer Stellenausschreibung.
- Sie erhalten praxisnahe Antworten zu allen Fachgebieten rund um die Lohnabrechnung.

Nächste Termine

- Dienstag, 10. Juli 2018
- Dienstag, 11. September 2018
- Donnerstag, 20. September 2018

5 Tage (1 Tag pro Modul)

Wählen Sie Ihr gewünschtes Startdatum des Lehrgangs und wir kontaktieren Sie für die Buchung der weiteren Termine.

Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich

Referenten:

Dr. iur. Roger Hischier, Michèle Hunziker-Seewer, Dr. Nicole Vögeli, Thomas Wachter

Melden Sie sich jetzt an unter www.praxisseminare.ch oder 044 434 88 34

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Jennifer Aellen

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com

Bestell-Nr. NL9160

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2018

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.