

Interviews mit führenden



Prof. Dr. Marc Solga
Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie

Experteninterview mit der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie Thema: Der Faktor Persönlichkeit in der betrieblichen Bildung

Wie definieren und beurteilen Sie das Thema Talentmanagement?

Prof. Dr. Marc Solga: Im Kern umfasst Talentmanagement zwei Ideen. Die Idee, Personalentwicklungsprozesse für Schlüsselpositionen langfristig zu gestalten und an die strategische Planung des Unternehmens anzukoppeln. Zweitens, die Idee der Integration vieler personalpsychologischer Maßnahmen und Instrumente: Personalauswahl und -entwicklung sowie Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sollen eng verzahnt, also aus einem Guss erfolgen. Eigentlich wird mit Talentmanagement nicht wirklich etwas Neues beschrieben. Die Ideen der Strategieorientierung und Verzahnung hat es schon vorher gegeben. Jetzt sind diese Ideen durch gesellschaftliche Veränderungsprozesse – Stichwort „War for Talents“ – zum Trend geworden. Außerdem hat der funkelnde Begriff Talentmanagement für eine ästhetische Aufwertung gesorgt.

Welche Trends lassen sich in jüngerer Zeit in der HR-Community beobachten?

Prof. Dr. Marc Solga: In den letzten 15 bis 20 Jahren lässt sich eine Verschiebung der Schwerpunkte im Bereich Personalauswahl und -entwicklung feststellen. Im Zuge der Betonung des Einflusses von Persönlichkeit auf die Arbeitsleistung ist die persönlichkeitsorientierte Personalauswahl immer stärker in den Mittelpunkt gerückt. Die Rekrutierung der „richtigen Mitarbeiter“ scheint heute oft wichtiger als die Förderung der bestehenden Belegschaft. In meinen Augen ist das keine gute Entwicklung. Personalauswahl ist wichtig. Sie ist aber erst die halbe Miete.

Organisationale Identifikation, eigenverantwortliches Handeln und freiwilliges Arbeitsengagement – das sind Dinge, die sich erst durch gute Führung und nachhaltige Personalentwicklung festigen. Denn Personalentwicklung ist mehr als die Vermittlung von Fachkenntnissen. Sie ist auch Wertevermittlung, partnerschaftliches Gestalten psychologischer Verträge, Unterstützung bei der Entwicklung von Karriereperspektiven. Für mich darf sich die qualitative, strategische Personalarbeit nicht in der Personalauswahl erschöpfen – Personalauswahl und -entwicklung bedingen einander und müssen einander ergänzen.

Welchen Faktor spielt die Persönlichkeit der Mitarbeiter in der betrieblichen Bildung?

Prof. Dr. Marc Solga: Persönlichkeit spielt sicherlich eine bedeutsame Rolle im Zuge von Lern- und Lerntransferprozessen. Beispielsweise konnten wir in mehreren Studien den Einfluss des Merkmals Proaktivität belegen. Proaktive Persönlichkeiten zeichnen sich durch ein hohes Maß an Eigeninitiative und Veränderungsbereitschaft aus. Sie sind bereit, selbstgesteuert Dinge zu verändern, die nicht laufen, wie sie laufen sollten. Wir finden, dass proaktive Mitarbeiter eine größere Bereitschaft zeigen, Lernangebote zu nutzen. Zugleich sind sie initiativer bei der Anwendung des Gelernten. Sie nehmen den Trainingstransfer selbst in die Hand, ohne durch Aufforderung, Überwachung und Beurteilung dazu gedrängt zu werden. Eine Herausforderung an das betriebliche Bildungsmanagement besteht sicherlich darin, Mitarbeiterkompetenzen persönlichkeits- und potenzialgerecht zu fördern.

Bildungsexperten

Was sind Fehler im Bildungsmanagement, die Unternehmen häufig begehen?

Prof. Dr. Marc Solga: Ich sehe ein großes Verbesserungspotenzial beim Transfermanagement, also bei Maßnahmen, die die Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag zu unterstützen versuchen. Kenntnisse und Fertigkeiten sollen ja nicht bloß gelernt, sondern auch angewendet werden. Vielfach scheitern Trainingsinitiativen am Arbeitsumfeld, weil es dort nicht transferförderlich zugeht – hier herrschen Zeit- und Arbeitsdruck, oft fehlt es an direkten Anwendungsmöglichkeiten und an aktiver Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen. Es existieren aber viele elegante Lösungen für die Transferproblematik. Sie werden nur leider in der Praxis selten konsequent umgesetzt.

In den USA verstehen sich viele Personalentwickler zunehmend als Performance Manager. Performance Management bedeutet, Leistungsverbesserung als das entscheidende Ziel zu setzen. Dann muss man nach Trainings und Coachings ganz notwendig auch Anwendungsprozesse begleiten und fördern. Performance Management bedeutet aber auch, Bausteine aus den Bereichen Personalpsychologie und Organisationsentwicklung zu kombinieren: Trainings, Coachings, Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme, aber auch die Veränderung technologischer Strukturen und Geschäftsprozesse. Also wieder die Idee der strategischen Verzahnung von Ansätzen und Instrumenten.

Sie sprachen gerade von den USA. Sind die Amerikaner im Bildungsmanagement im Vergleich zu Deutschland besser gerüstet?

Prof. Dr. Marc Solga: Ich denke, das kann man so nicht sagen. Internationalisierung und Globalisierung führen ja dazu, dass es viel Austausch und Wissenstransfer gibt und sich die Inhalte und die didaktischen Formate nach und nach angleichen.

Lassen sich Unterschiede im Bildungsmanagement entlang unterschiedlicher Branchen feststellen?

Prof. Dr. Marc Solga: Da mag es sicherlich Zielgruppenunterschiede geben. Aber ich glaube, entscheidender ist eigentlich der organisationsspezifische Reife- und Professionalisierungsgrad im HR-Management. Eine wichtige Rolle spielt natürlich auch die Beschaffenheit beruflicher Aufgaben. Bei geschlossenen Aufgaben, also solchen, bei denen ein festes Inventar konkreter Handlungsschritte auf immer dieselbe Art und Weise durchzuführen ist, sind ganz andere Bildungs- und Unterstützungsmaßnahmen erforderlich als bei offenen Aufgaben. Letztere sind so beschaffen, dass man als Aufgabeneinhaber stets situationsspezifisch variieren und improvisieren muss. Es gibt keinen sicheren Weg zur Lösung. Führungsaufgaben sind typischerweise offene Aufgaben. Sie setzen eine viel anspruchsvollere Form der Personalentwicklung voraus.

Fortsetzung auf folgender Seite.

Interviews mit führenden

Fortsetzung Experteninterview mit Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie

Wie lässt sich die Effizienz von Bildungsmaßnahmen überzeugend messen?

Prof. Dr. Marc Solga: Um die Effizienz von Bildungsmaßnahmen im Sinne eines Return on Investment zu beurteilen, müssen Sie alle Effekte, die eine bestimmte Maßnahme hat, valide quantifizieren und anschließend in Euro beziffern können. Beides ist außerordentlich schwierig. Wie wollen Sie beispielsweise die Zunahme von Mitarbeiterzufriedenheit nach einem Führungstraining in Geld ausdrücken? Ich denke, da werden oft Versprechungen gemacht, die eigentlich nicht zu halten sind.

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, ihre Mitarbeiter langfristig an sich zu binden?

Prof. Dr. Marc Solga: Bindung lässt sich durch zahlreiche Instrumente gestalten. Zugleich bietet die Arbeits- und Organisationspsychologie eine Fülle von Konzepten an, auf die man sich dabei beziehen könnte. Ich nenne mal ein paar Schlagworte: Gestaltung psychologischer Verträge, Management von Gerechtigkeitswahrnehmungen, persönlichkeitsförderliche Aufgabengestaltung, Umgang mit Mikropolitik bzw. Konfliktmanagement. Das sind ganz überwiegend Führungsaufgaben. Wenn es um die Herstellung und Aufrechterhaltung von Bindung geht, ist der direkte Vorgesetzte die entscheidende Größe. Deshalb sollte Beziehungsgestaltung ein zentrales Element in der Führungskräfteentwicklung sein.

Bildungsexperten