

Personalentwicklung ist keine Zauberei

Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Zukunft. Wir haben mit Claudio Marchioro und Leyla Kolcu gesprochen, die bei Interroll für das konzernweite Talentmanagement beziehungsweise die Schulungsangebote des Unternehmens verantwortlich sind.

Herr Marchioro, was ist das Geheimnis einer erfolgreichen Talentsuche und- förderung?

Claudio Marchioro: Sie müssen zunächst eine klare Vorstellung von den mittel- und langfristigen Zielen ihres Unternehmens besitzen. Sonst stochern Sie bei der Personalentwicklung im Nebel herum und reagieren mehr oder weniger panisch auf plötzlich auftretenden Veränderungsbedarf. Wichtig ist langfristiges Denken. Deshalb orientieren wir uns bei Interroll an klaren Zielen und Bestandsanalysen. Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Unternehmen, die diese Fragen beantworten können, wissen auch, welche Kompetenzen wo und wann auszubauen sind. Talentmanagement liefert so einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, ist aber keine Zauberei.

Betrifft diese neue Vielfalt nur die thematische Ebene?

Leyla Kolcu: Nein. Dies gilt gleichermaßen auch für die didaktische Herangehensweise. Für mich als Wirtschaftspsychologin ist diese Thematik natürlich besonders spannend. Mit unserem Ansatz des Blended Learning, also des integrierten Lernens, können wir die unterschiedlichsten Lernformate bedarfs- und zielgruppengerecht kombinieren – vom interaktiven E-Learning über das Präsenztraining bis hin zum Coaching.

Das heißt, es gilt auch interkulturelle Aspekte zu berücksichtigen?

Claudio Marchioro: Absolut, zum Beispiel beim individuellen Feedback an Mitarbeiter. Dabei geht es nicht nur einfach um Bestätigung und Anerkennung, sondern auch um das Aufzeigen von Optimierungspotenzial und von persönlichen Entwicklungswegen. Hierbei gibt es allerdings große kulturelle Unterschiede, für die Führungskräfte sensibilisiert sein müssen. Denn bekanntlich kommen viele Talente ursprünglich wegen der Marke des Unternehmens und kehren wegen der Führungskultur ihrem Arbeitgeber den Rücken. Eine gute Reputation bringt also wenig, wenn sie nicht wirklich hält, was sie verspricht.

Ohne Offenheit und Lernbereitschaft ist die Zukunft also nicht zu sichern?

Leyla Kolcu: So ist es. Wer sich selbst und die Welt als unveränderliche Größen betrachtet, wird

auf Dauer scheitern. Dies gilt auch für Unternehmen. Zu lernen heißt, mit Erfolg, aber auch mit der Gefahr des Scheiterns umgehen zu können. Wer offen und mit Selbstbewusstsein auf die Welt zugeht, begreift auch Kritik als Chance. Nichts bleibt nämlich immer so, wie es in der Vergangenheit einmal war. Und genau diese Offenheit zu vermitteln ist das Fundament, auf dem Schulungs- und Weiterbildungsangebote im Unternehmen stehen sollten.

Welche operative Rolle spielen dabei die Führungskräfte??

Claudio Marchioro: Ganz einfach. Unternehmen müssen erkennen, dass letztlich alle Führungskräfte auch Talentmanager sind. Denn sie kennen das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort am besten.

Und beim Ausschöpfen dieser Potenziale, also bei der Schulung und Fortbildung, kommen Sie, Frau Kolcu, ins Spiel?

Leyla Kolcu: Ja, Talentförderung und das Schulungsangebot müssen Hand in Hand arbeiten. Dabei geht es heute längst nicht nur um die Vermittlung von nötigem Faktenwissen, etwa über die Leistungen, Funktionsweise oder die technischen Merkmale neuer Produkte. Mittlerweile ist es mindestens ebenso wichtig geworden, Schulungsprogramme von Beginn an multiperspektivisch anzugehen, also etwa die Sichtweise des Kunden sowie des Anwenders der Produkte zu berücksichtigen.

