

Talententwicklung: Soziales Kapital und Lernbedingungen als Erfolgsformel

In diesem Beitrag präsentieren wir die Ergebnisse und Schlussfolgerungen zweier Studien und geben Einblicke in die Talententwicklung in Unternehmen und großen Organisationen. Talententwicklung ist zu einem großen Teil ein sozialer Prozess. Die menschlichen Gene bilden lediglich die biologische Grundlage und stellen somit die Weichen für die individuelle Talententwicklung. Wir möchten im Beitrag den sozialen Kontext und die für die Talententwicklung wichtigen Merkmale und Lernbedingungen vorstellen. Soziales Kapital ist eine notwendige Voraussetzung, aber für eine optimale Entfaltung der individuellen Talente ist mehr vonnöten. Mit dem Beitrag möchten wir Führungskräften der öffentlichen Verwaltung diese Erkenntnisse näherbringen.

Inhalt	Seite
1 Ein kurzer Überblick	199
2 Talent	200
3 Soziales Kapital	202
4 Lernbedingungen	202
4.1 Support	203
4.2 Challenge	203
4.3 Assessment	204
5 Aufbau der Studien	205
6 Resultate der Studien	207
6.1 Soziales Kapital und Talent	207
6.1.1 Zwischenmenschliches Vertrauen	207
6.1.2 Gemeinsame Identität	208
6.1.3 Informelles, zugängliches Netzwerk	208
6.2 Ergebnisse: Lernbedingungen und Talententwicklung	209
6.2.1 Support	210
6.2.2 Challenge und Assessment	211
6.2.3 Weitere Faktoren	211
7 Fazit: It's the stupid context	212
8 Literaturhinweise	213

■ Die Autoren

Jos van Kempen, Hochschullehrer für Human Resource Development (HRD) SG Human Resource Management (HRM) an der Hanzehogeschool in Groningen (HG), Schwerpunkte HRM/HRD und Organisationsreformen und -innovationen. Für das Kenniszentrum Arbeit (KCA, Competence Center der HG) hat er mehrere Studien durchgeführt. Zuvor arbeitete er als HRM-Führungskraft im EDV-Sektor und als HRM-Berater im Pflegebereich. Er hat sowohl einen Bachelor in Human Resource Management als auch einen Master of Human Development in Organisations (MHD) absolviert.

Mareikje Pfenning, Studium an der Hanzehogeschool Groningen (NL) Human Resource Management. Sie spezialisierte sich im Bereich Change Management und nahm am Honours Programm der Hanzehogeschool Groningen teil. Zuvor hatte sie eine Weiterbildung zur Handelsassistentin durchlaufen und als Nachwuchsführungskraft, Teamführerin, interne Trainerin und Ausbilderin bei der Mensing Textilhandel GmbH gearbeitet.

1 Ein kurzer Überblick

„Talententwicklung“ ist ein viel besprochenes Thema. Daher steht bei einer Vielzahl von Unternehmen dieses Thema hoch oben auf der strategischen Agenda. Viele Unternehmen haben sich im Laufe der Jahre immer stärker zu wissensintensiven Institutionen entwickelt, in denen die Fähigkeiten des individuellen Talents einen immer wichtigeren Stellenwert einnehmen.

Der Wirtschaftsfaktor Mensch spielt in der heutigen dynamischen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft eine bedeutende Rolle in dem Wertschöpfungsprozess für den Kunden.¹ In der früheren Industriegesellschaft war der Einfluss dieser Rolle geringer. Die Qualität der Dienstleistungen ist unter anderem abhängig von der Kreativität, der Kundenorientierung und der Art, in der die Mitarbeiter untereinander kooperieren und zusammenarbeiten. Die Qualität der individuellen Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters entscheidet über den Wert des gesamten Unternehmens.²

Beispiel: Radrennen

Momentan ist Marcel Kittel einer der besten Radrennfahrer der Welt. Bei der letzten Tour de France gewann er 4 Etappen. Aus seinem Talent macht er keinen Hehl, da er weiß, dass er Talent hat. Das Interessante ist jedoch, dass er seine Teamkollegen mit in seine Siege einbezieht. Kittel ist ein sehr schneller Sprinter, aber er hebt hierbei immer die Bedeutung seines gesamten Teams hervor. Dieses bietet ihm Windschutz, bringt ihn an die Spitze, rettet ihn vor Stürzen und ermöglicht ihm den nächsten Sprint. Es stellt sich die Frage, ob Marcel Kittel auch ohne sein Team einen Wettkampf gewinnen könnte.

Die Spurensuche nach den Merkmalen des sozialen Kontexts bildet das Herz dieses Beitrags. Diese erläutern die Entstehung und Entwicklung der individuellen Talente. Welche Faktoren im sozialen Kontext, wie z. B. zwischenmenschliches Vertrauen und Unterstützung, fördern ein überdurchschnittliches Engagement des individuellen Mitarbeiters und führen zum Überwinden der persönlichen Grenzen und fachen die Experimentierfreudigkeit an?

Wie können Sie nun als Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung von diesem Wissen profitieren?

¹ Vgl. Schoemaker, Metamorphose van werkgemeenschappen, 2003, S. 8.

² Vgl. Schoemaker, Lereren in ontwikkeling 4/2006, S. 13.

„Welche Merkmale im sozialen Kapital und welche Lernbedingungen unterstützen und fördern die Entwicklung des individuellen Talentes?“

Nacheinander verkennen wir „Talent“, „soziales Kapital“ und „Lernbedingungen“. Das soziale Kapital (gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Identität, informelles Netzwerk) und die Lernbedingungen (Challenge, Support, Assessment) formen gemeinsam den sozialen Kontext. Dessen Beitrag in der individuellen Talententwicklung ist der Ausgangspunkt dieser Studien. Zunächst stellen wir uns jedoch die Frage: „Ist Talent angeboren oder nicht?“.

Darüber hinaus zeigen wir Ihnen, was diese Erkenntnisse für Ihre Arbeit als Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung bedeuten.

2 Talent

Talent ist angeboren und wurde der entsprechenden Person in die Wiege gelegt; ein Talent hat man oder man hat es nicht. Dies ist eine häufig vertretene Meinung. Das würde bedeuten, dass man bei der Geburt einfach sehr viel Glück und eine Person ohne besondere Talente Pech gehabt hat. Obwohl genetisches Grundmaterial die Basis eines Menschen bildet, so bleibt doch noch immer genügend Entwicklungsspielraum auf dem Gebiet der Persönlichkeit, der Talente und des Verhaltens.³ Dieser ist umfangreicher als wir annehmen.

Studien von Bloom⁴, Gladwell⁵ und Coyle⁶ besagen, dass sowohl die Umgebung als auch die Führungspersonen einen großen Einfluss auf die Entwicklung von individuellen Talenten ausüben. Pfeffer und Sutton nennen dieses Phänomen auch „The law of crappy systems“, was so viel bedeutet wie: Eine falsche Umgebung kann dazu führen, dass sich aus einem talentierten Mitarbeiter ein Mauerblümchen entwickelt.⁷ Durch unseren übermäßigen Fokus auf die Gene und Chromosomen unterschätzen wir den Einfluss der Umgebung.

In diesem Beitrag definieren wir Talent als eine überdurchschnittliche Begabung in einem bestimmten Bereich.⁸ In diesem Fall kann Talent auch als eine Summe dessen beschrieben werden, was ein Mensch will, kann und sich traut. Dieses Talent wird also durch seine Umgebung beeinflusst.⁹

³ Vgl. Verhaege, Identiteit, 2012, S. 65, 84-89.

⁴ Bloom, Developing talent in young people, 1985.

⁵ Vgl. Gladwell, Uitblinkers. Uitgeverij Contact, 2007, S. 17, 25-26.

⁶ Vgl. Coyle, The Talent Code. Greatness Isn't Born, It's Grown. Here's How, 2009, S. 2, 6.

⁷ Vgl. Pfeffer/Sutton, Organizational Dynamics 4/2001, S. 248 ff.

⁸ Vgl. Schoemaker, Metamorfose van werkgemeenschappen, 2003, S. 6.

⁹ Vgl. Sluis, van der, Strategisch talentmanagement in strategisch perspectief, 2008. S. 10.

Die Suche nach dem „heiligen Gral“ ist somit für die Führungskräfte zu einer Suche nach dem perfekten Zusammenspiel zwischen einem attraktiven Umfeld für Talententwicklung und den angeborenen Talenten eines Mitarbeiters geworden.

Beispiel: Individuelles Talent im Team: Fußball

In einer Vielzahl von Studien untersuchte man den Einsatz von vorhandenen Talenten unter Sportlern und Musikern.¹⁰ In diesem Zusammenhang wurde die Auswirkung der Umgebung betont. Die Frage ist jedoch: „Wie umfangreich ist die Rolle der sozialen Umgebung?“

Es ist nun zu fragen, ob Lionel Messis fußballerische Leistungen im Team des FC Barcelona so gut sind, weil zwischen ihm und seinem Team ein zwischenmenschliches Vertrauen herrscht und er jederzeit auf die Unterstützung seiner Teamkollegen zählen kann.

Besonders im Fußballsport wird dieses Phänomen deutlich. Das individuelle Talent und das gegenseitige Zusammenspiel zwischen den Individuen bestimmen letztendlich das Teamniveau.

Ist nun eine individuell schlecht erbrachte Leistung auf eine weniger gute Verfassung zurückzuführen oder spielt das soziale Kapital ebenfalls eine Rolle? Ggf. sind für den Spieler wichtige Merkmale in seiner sozialen Umgebung abhandengekommen, wodurch er sein Stärken und Kapazitäten nicht zur Geltung bringen kann.

Für Unternehmen bedeuten diese Erkenntnisse in der Talententwicklung ein Umdenken. Diese müssen sich auf die Suche nach Möglichkeiten begeben, um die Talententwicklung ihrer Mitarbeiter fördern zu können. Talente zu entdecken und zu fördern bedeutet nicht, sich lediglich nur auf Kontrollmechanismen wie Belohnung und Bestrafung des (un)erwünschten (Einzel-)Verhaltens in Unternehmen zu richten. Diese Vorgehensweise des Managements fördert nur einzelne Grundelemente der Talententwicklung auf individuellem Niveau. Es geht hier um die Einflüsse der Umwelt und in der Arbeitsumgebung. Robinson¹¹ beschreibt dies wie folgt: „*We've to create circumstances where people show themselves and can help them to explore their talents.*“ Talent kommt also nicht von selbst an die Wasseroberfläche. Die Umgebung besitzt also einen großen Einfluss auf das, was eine Person will, kann und sich traut.

¹⁰ Vgl. Bloom, *Developing talent in young people*, 1985; Ericsson, *The road to excellence*, 1996.

¹¹ Vgl. Robinson, *Het Element, als passie en talent samenkomen*, 2009, S. 22, 28, 37.

Talent benötigt eine Umgebung, die es ermutigt und inspiriert, Hürde zu überwinden, zu experimentieren und sein wahres Ich zu zeigen. Wie Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen dieses Lernklima schaffen können, werden wir zu einem späteren Zeitpunkt erläutern.

3 Soziales Kapital

Soziales Kapital schafft sowohl die Bindung der Menschen untereinander als auch die Bindung von Unternehmen und Mitarbeitern; es repräsentiert den Wert der zwischenmenschlichen Beziehungen. Soziales Kapital ist somit der soziale „Kapitalbrunnen“ eines Unternehmens. Dieser repräsentiert die Summe aller aktiven Beziehungen zwischen den Mitarbeitern in einem Unternehmen. Hierbei ist die Rede von

- zwischenmenschlichem Vertrauen,
- einer geteilten Identität und
- einem leicht zugänglichen Netzwerk.¹²

Dieses Zusammenspiel von verschiedenen Personen, in diesen Merkmalen beschrieben, repräsentiert das soziale Kapital.

Huckman und Pisano nennen dies auch „*the importance of team-human capital*“¹³. Das soziale Kapital verbindet die Individuen einer Arbeitsgruppe/eines Teams miteinander. Hierbei ist die Rede von zwischenmenschlichem Vertrauen, das für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg als wichtig erachtet wird. Ein Studienteilnehmer beschreibt den Begriff soziales Kapital wie folgt: „*In der einen Gruppe bin ich mehr wert als in einer anderen Gruppe. Dies hat mit der Gruppenzusammenstellung zu tun.*“

4 Lernbedingungen

Der vorherige Abs. verdeutlichte, dass für eine gute Talententwicklung mehrere Faktoren in der direkten Umgebung einer Person relevant sind. Andernfalls ist die Chance, dass Talent sichtbar wird bzw. sich zu erkennen gibt, gering. In einer 2. Studie stellten wir uns die Frage: „*Welche Umgebungsmerkmale/-faktoren unterstützen insbesondere die Entwicklung eines individuellen Talentese?*“ Diese Faktoren oder Merkmale nennen wir auch „Lernbedingungen“. Natur-

¹² Vgl. Kempen, van/Jong, de, Opleiding en Ontwikkeling 3/2012, S. 10.

¹³ Vgl. Huckman/Pisano, Management Science 4/2006, S. 475.

lich können auch andere Faktoren eine wichtige Rolle spielen, wie z. B. zufällige Begegnungen und persönliche Kontakte im privaten Umfeld. Ein Quäntchen Glück ist hierbei auch immer vonnöten. Auf das Umfeld, in das wir hineingeboren wurden, und auf Zufallsbegegnungen haben wir natürlich keinen Einfluss.

McCauley und Van Velsor argumentieren, dass insbesondere 3 Lernbedingungen und deren Zusammenspiel in der Talententwicklung von entscheidender Bedeutung sind:¹⁴

- Support (Unterstützung)
- Challenge (Herausforderung)
- Assessment (Beurteilung)

4.1 Support

Support bezieht sich auf die Unterstützung, die ein Individuum während seiner Entwicklung erhalten hat. Ein Individuum kann diese in vielfältiger Weise erfahren. Edmondson besagt, dass ein Mensch das Gefühl von psychologischer Sicherheit benötigt, um z. B. ehrliches Feedback zu geben, zu empfangen und schwierige Gespräche führen zu können.¹⁵ Die zwischenmenschliche Beziehung zwischen demjenigen, der Unterstützung erfährt, und demjenigen, der ihm diese gewährt, spielt dabei eine wichtige Rolle. Sie muss von guter Qualität sein, denn lediglich dann ist Unterstützung in der Form von zwischenmenschlichem Vertrauen möglich.¹⁶ Auch die emotionale Unterstützung, z. B. in der Rolle eines Mentors, ist für ein Talent wichtig. Support ist also die Unterstützung, die ein Individuum während seiner Entwicklung erfährt.

4.2 Challenge

Challenge beschreibt den Umfang, in dem eine Person stimuliert wird, aus ihrer „Komfortzone“ zu treten und sich unbekanntem Situationen zu stellen. Ein talentierter Mitarbeiter benötigt also ein Unternehmen, in dem er/sie die Möglichkeit bekommt, sich eigenständig zu bewegen. Wird ihm dieser Freiraum nicht gewährt, so ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass diese Person außerhalb seiner festen Denkweisen agiert, und „Out of the box“-Denken ist beinahe unmöglich. Dies gilt auch für kreative und innovative Ideen. Schwierige Aufträge, Projekte oder Aufgaben zwingen das Talent aus seiner Komfortzone zu treten und neue Wege einzuschlagen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

¹⁴ Vgl. McCauley/Velsor, van, The center for creative leadership. Handbook of leadership development, 2004, S. 7 ff.

¹⁵ Vgl. Edmondson, The road to excellence, 2008, S. 5-6.

¹⁶ Vgl. Abdul-Rahman/Hailes, Supporting Trust in Virtual Communities, 2000, S. 4 ff.

Challenge steht also für den Umfang, in dem eine Person stimuliert wird, um aus ihrer Komfortzone zu treten und sich neuen Situationen zu stellen.

4.3 Assessment

Einsicht in die individuelle Arbeitsleistung und in das persönliche Verhalten ist für die Talententwicklung wichtig. McCauley und Van Velsor definieren Assessment als einen formellen und informellen Prozess, in dem ein Individuum Informationen und Einblicke in seine Stärken und Schwächen erhält.¹⁷ Daher formt Feedback einen wichtigen Bestandteil des Assessments.

Ein intensives Beurteilungsgespräch hilft z.B. bei der Zielsetzung. Tägliches Feedback während der Arbeit unterstützt das Erreichen von Zielen. Diese Aufgabe kommt dem Unternehmen zu, indem es Menschen ermutigt, seinen Stärken weiterzuentwickeln. Assessment ist also der formelle und informelle Prozess, in dem ein Individuum Informationen über sich selbst und sein Können zusammenträgt.

Beispiel: Assessment bei Pixar

Bei dem Unternehmen Pixar, einem erfolgreichen Animationsstudio, wird aus der Unternehmensphilosophie ersichtlich, dass das Geben von Feedback und das Kreieren von psychologischer Sicherheit wichtige Stützpfeiler sind, auf denen der Unternehmenserfolg aufbaut. Für Pixar-Mitarbeiter spielt das tägliche Feedback eine große Rolle. Pixar nennt dies auch die „dailies“. Catmull, CEO bei Pixar, fasst die wichtige Bedeutung eines Feedbacks und der psychologischen Sicherheit wie folgt zusammen: *„You get great people, you bet big on them, you give them enormous leeway and support, and you provide them with an environment they can honest feedback from everyone. Mutual trust and respect are essential conditions for being brutally honest to each other.“*

Das Vorhandensein aller 3 Lernbedingungen ist entscheidend. Ein Mangel oder ein Überschuss an einer Lernbedingung kann die optimale Entwicklung eines Talents einschränken.

¹⁷ Vgl. McCauley/Velsor, van, The center for creative leadership. Handbook of leadership development, 2004, S. 6.

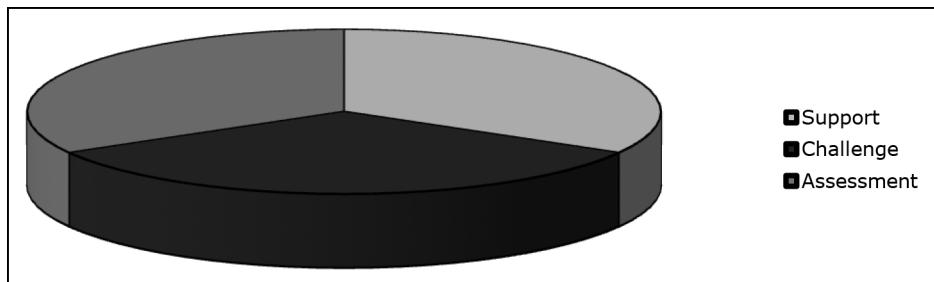


Abb 1: Merkmale Lernbedingungen

5 Aufbau der Studien

Diesem Art. liegen 2 aufeinander aufbauende Studien zugrunde.

Die 1. Studie untersuchte die Auswirkungen des sozialen Kapitals auf die Entwicklung des individuellen Talents. In 2 niederländischen Unternehmen (N = 10) wurde mithilfe von Tiefeninterviews die Beziehung zwischen Sozialkapital und individueller Talententwicklung untersucht.

Während der Interviews wurde explizit nach den Erfahrungen und der Wahrnehmung der Fachleute gefragt. Die Befragten wurden gebeten, ihre Wahrnehmungen zu schildern, die ihrer Meinung nach zu ihrer persönlichen Entwicklung beigetragen haben. Während der Interviews wurde gefragt, welche Erfahrungen und konkreten Situationen im Arbeitsumfeld hierzu beigetragen haben. Der Fokus richtete sich vor allen Dingen darauf, ob die wichtigsten Merkmale des sozialen Kapitals, nämlich zwischenmenschliches Vertrauen, eine gemeinsame Identität und ein informelles Netzwerk, vertreten waren oder nicht.¹⁸ Die Befragten wurden gebeten, sowohl Beispiele und Situationen zu nennen, in denen sie ganz in ihrem Element waren, als auch Beispiele, auf die dies nicht zutraf.

Die Interviewergebnisse wurden 3 tonangebenden Experten auf dem Gebiet von Talententwicklung und sozialem Kapital vorgelegt. Ihnen wurde die Frage gestellt, auf welche Weise Führungskräfte das soziale Kapital fördern können. Bei allen drei Lernbedingungen wurde gefragt, welchen Beitrag diese in der persönlichen Talententwicklung geleistet haben. Man forderte die Befragten auf, Beispiele aus ihrem Privatleben, der Hochschulzeit und aus dem Arbeitsumfeld zu nennen. Ergänzend hierzu wurde die Frage gestellt, welche weiteren

¹⁸ Vgl. Cornelissen/Jong, de/Kessels, The Learning Organization 6/2012, S. 469 ff.

Situationen, Erfahrungen oder Bedingungen für sie in ihrer Talententwicklung wichtig waren.

Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen in den Ergebnissen boten die Möglichkeit, Rückschlüsse zu ziehen, in welcher Art und Weise Führungskräfte die Talententwicklung unterstützen und fördern könnten.

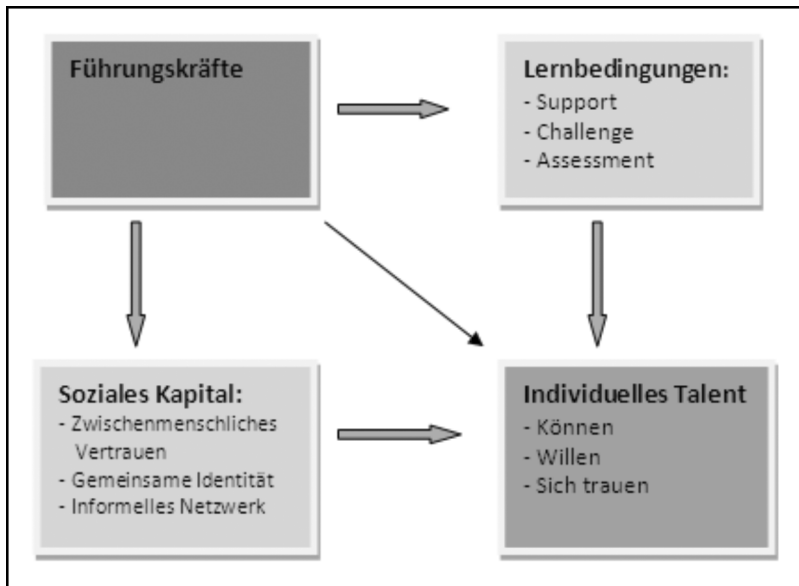


Abb. 2: Wie Führungskräfte Talententwicklung fördern können

Das oben stehende Modell führte zu 3 für die Studie relevanten Fragen:

- Welchen Einfluss haben die 3 Merkmale des sozialen Kapitals auf die individuelle Talententwicklung?
- Welchen Einfluss haben die 3 Lernbedingungen auf die individuelle Talententwicklung?
- Welche Bedeutung haben die Studienresultate aus Frage 1 und Frage 2 für die Führungskräfte?

Diese Studie beschränkt sich auf den Beitrag, den eine Führungskraft im Rahmen dieser beiden Aspekte leisten kann. Inwieweit ein Individuum oder ein Team Einfluss auf die soziale Umgebung und die Lernbedingungen ausüben kann, bleibt in dieser Studie unberücksichtigt.

6 Resultate der Studien

Auf Grundlage der Literatur- und Praxisstudien soll beschrieben werden, wie der soziale Kontext zur individuellen Talententwicklung beitragen kann. Und wie Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung von diesen Ergebnissen profitieren können.

6.1 Soziales Kapital und Talent

An dieser Stelle werden die Schlussfolgerungen bezüglich des gegenseitigen Vertrauens, der gemeinsamen Identität und der Zugänglichkeit des Netzwerks vorgestellt.

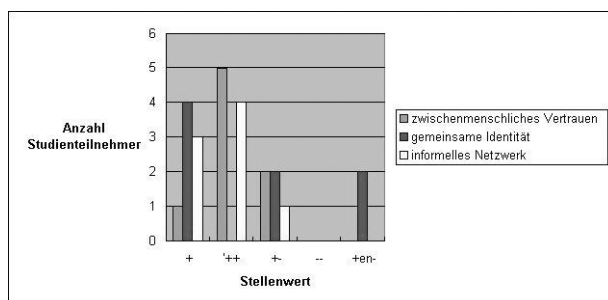


Abb. 3: Stellenwert der einzelnen Befragungspunkte

6.1.1 Zwischenmenschliches Vertrauen

Aus der Studie wird ersichtlich, dass zwischenmenschliches Vertrauen einen direkten und insbesondere auch indirekten Einfluss auf Talent hat. Zwischenmenschliches Vertrauen schafft wichtige Konditionen: psychologische Sicherheit und Feedback. Indem ein Individuum das Gefühl hat, dass es etwas kann oder sich etwas traut, wird zu einem großen Teil durch die Person bestimmt, die einem das Gefühl vermittelt, dass man „es kann“ bzw. dass man Fehler machen darf. Was bedeutet dies für Sie?

Tip: Führungskraft und zwischenmenschliches Vertrauen

Es gibt kein Handbuch mit einer detaillierten Beschreibung zur Frage: Wie erreiche bzw. schaffe ich zwischenmenschliches Vertrauen? Diese Art des Vertrauens muss langsam wachsen können. Dieses Wachsen geschieht durch

die Vorbildfunktion der Führungskraft, die sich selbst Feedback geben lässt und die gleichzeitig ihre Mitarbeiter wertschätzt, die aktiv Feedback erhalten möchten. Die Führungskraft befürwortet das Leisten von Fehlern und investiert in die Stärken eines Individuums. Das Arbeitsklima sollte sich auf Sicherheit, Respekt und Vertrauen gründen. Übertragen Sie Ihrem Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben, fordern Sie ihn heraus, sodass dieser über sich selbst hinauswachsen muss. Diese neue Herausforderung birgt die Chance, Fehler zu machen, denn „wo gehobelt wird, da fallen Späne“. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, neue Dinge auszuprobieren und hierbei Fehler machen zu dürfen.

6.1.2 Gemeinsame Identität

Für das Können, Wollen und Sich trauen ist eine gemeinsame Identität wichtig. Aber diese birgt auch ihre Schattenseiten.

Auf der einen Seite steuert und verbindet sie Menschen, auf der anderen Seite kann sie Autonomie und Kreativität ausbremsen, da andere Meinungen keine, bzw. wenig Akzeptanz erfahren. Zu dominante Normen und Werte können in diesem Fall ein Individuum beeinträchtigen: „Ich ziehe mich zurück und zeige mein wahres Ich seltener.“ Dieses Beispiel weist darauf hin, dass es wichtig ist, sich in einem Team auf die Suche nach einer ausgewogenen Balance zu begeben.

Tip: Führungskraft und eine gemeinsame Identität

Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie in die Zusammenstellung und den Aufbau des Unternehmensnetzwerkes Einsicht haben sollte.

Bei einer zu schwachen Identität liegt die folgende Lösung nahe: Es sollte an einer Sozialisation und einem Gefühl von Verbundenheit innerhalb eines wichtigen arbeitsspezifischen Themas gearbeitet werden. Liegt der Fall vor, dass das Pendel zu weit in Richtung einer zu starken Identität ausgeschlagen ist und hierdurch die individuelle Entfaltung abgebremst und Neuerungen schwierig umzusetzen sind, dann besteht die Möglichkeit, Gegenstimmen zu organisieren. Mitarbeiter, deren Meinung von der Masse abweicht, erhalten extra viel Freiheit, um ihre Meinung zu äußern.

6.1.3 Informelles, zugängliches Netzwerk

Ein leicht zugängliches und informelles Netzwerk hat den wichtigen Effekt, dass man einander aufsuchen kann und die Stärken und Schwächen seines Gegenübers erkennt. Die Studienteilnehmer gaben an, dass eine niedrige Zugangsschwelle die persönlichen Leistungen erhöht und informelle Begegnungen

als Bereicherung des persönlichen Wissensniveaus erfahren werden: „*Diese Begegnungen sorgen für eine neue Sichtweise, durch die ich mich persönlich weiterentwickeln kann.*“. Was gelernt wird, ist wichtig, aber *dass* man lernt und wen man kennen lernt, ist vielleicht noch viel wichtiger: „*It's not what you know, but who you know.*“

Tipp: Führungskraft und ein informelles, zugängliches Netzwerk

Wir haben festgestellt, dass Lernen und Entwicklung soziale Prozesse sind. Schaffen Sie daher Möglichkeiten, bei denen Mitarbeiter einander treffen und miteinander Erfahrungen austauschen können. Weil zwischenmenschliches Vertrauen ein wichtiger Baustein ist, um ein großes, informelles Netzwerk zu schaffen, liegt es auf der Hand, dass man in eine Umgebung investiert, die auf zwischenmenschlichem Vertrauen und psychologischer Sicherheit basiert. Ein informelles, zugängliches Netzwerk ist laut Catmull, CEO von Pixar, unverzichtbar: „*None of us is as smart as all of us.*“¹⁹

6.2 Ergebnisse: Lernbedingungen und Talententwicklung

An dieser Stelle werden die Schlussfolgerungen bezüglich der 3 Lernbedingungen und deren Bedeutung für die individuelle Talententwicklung besprochen. Es wird schnell deutlich, dass die Studienergebnisse sich überschneiden und ergänzen. Auch hier erläutern wir Ihnen die Rolle der Führungskraft.

Es ist deutlich, dass alle 3 Lernbedingungen in der Talententwicklung essenziell sind. Die benannten Beispiele der Studienteilnehmer laufen weit auseinander. Es lässt sich jedoch ein roter Faden erkennen. Die meisten Beispiele konnten der Lernbedingung „Support“ zugeordnet werden. Hieraus ist abzuleiten, dass die Studienteilnehmer dieser Lernbedingung den Vorrang gaben.

¹⁹ Vgl. Visser, Pixar: to infinity and beyond, 2011, S. 2.

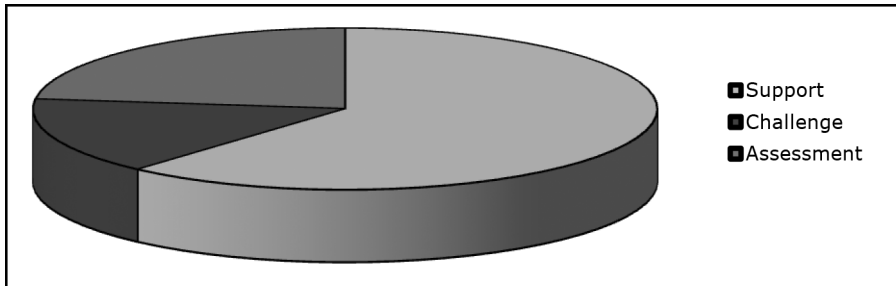


Abb. 4: Anzahl genannter Beispiele

6.2.1 Support

Nimmt man „Support“ genauer unter die Lupe, so wird deutlich, dass alle Studienteilnehmer eine oder selbst mehrere Personen in ihrem Leben haben/hatten, die eine wichtige, unterstützende Rolle einnahm(en). Diese Rolle kam in der Form von „dem Glauben in das Können“ zum Ausdruck. Die Position der Person, die Unterstützung gewährte, war sehr unterschiedlich. So kann der Partner ein wichtiger Stützfeiler sein, der dafür sorgt, dass man auch bei großen Erfolgen mit beiden Beinen auf dem Boden der Tatsachen bleibt. Auch die Rolle der Führungskraft wird als sehr wichtig beschrieben. Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Formen von Unterstützung sind in Abb. 5 dargestellt:

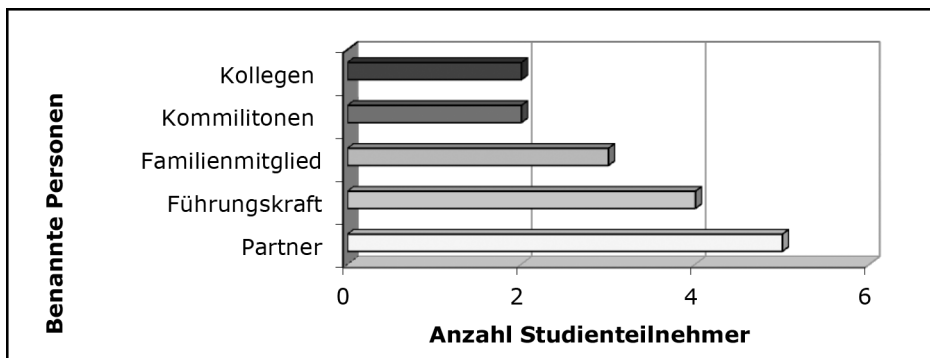


Abb. 5: Support

Die Grafik untermauert sowohl den hohen Stellenwert der Unterstützung aus dem privaten Umfeld als auch aus dem Unternehmen selbst. Unterstützung wird hier sowohl auf der inhaltlichen Ebene als auch durch gegenseitiges bzw. zwischenmenschliches Vertrauen erfahren. Es fällt auf, dass es in den meisten

Fällen um informelle Unterstützung geht. Keiner der Studienteilnehmer nannte ein formelles Instrument wie z. B. ein Beurteilungsgespräch.

Tipp: Bedeutung für die Führungskraft

Die Rolle der Führungskraft in der individuellen Talententwicklung ist wichtiger als bisher angenommen. Es geht darum, dass Sie sich als Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung dieser Verantwortung bewusst sind/werden und Ihre Mitarbeiter dementsprechend fördern und fordern. Sie sind mitverantwortlich, wenn es darum geht, eine Umgebung zu schaffen, in der Ihre Mitarbeiter ihre Talente so optimal wie möglich entwickeln können/dürfen. Ergreift einer Ihrer Mitarbeiter z.B. die Initiative, sich fachlich weiterzubilden, unterstützen und ermutigen Sie ihn dazu.

6.2.2 Challenge und Assessment

Die Studienteilnehmer erfahren die Führungskraft nicht nur in der Rolle des Unterstützers als sehr wichtig, sondern auch in der Rolle desjenigen, der sie herausfordert und beurteilt bzw. Feedback gibt.

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter, soweit es Ihnen möglich ist, die Freiheit, auf seine eigene Art und Weise die vorher vereinbarten Resultate zu erreichen. Das erreichte Resultat sollte wichtiger sein als die Art und Weise, wie sie dieses erreicht haben. Indem Sie Ihre Mitarbeiter herausfordern und die Möglichkeiten schaffen, durch die ein Mitarbeiter aus seiner Komfortzone tritt, sich selbst herausfordert und anschließend hierüber Feedback erhält, nimmt die Chance auf eine optimale Talententwicklung zu.

Zusammengefasst: Alle 3 Lernbedingungen sind unabdingbar in der Talententwicklung. Wenn eine der Lernbedingungen nicht vertreten ist, dann wirkt sich dies negativ auf die übrigen Lernbedingungen aus. Aus dieser Studie wird ersichtlich, dass in diesem Fall „Support“ den höchsten Stellenwert hat. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld ist Unterstützung unabdingbar.

6.2.3 Weitere Faktoren

Aus dieser Studie wird ersichtlich, dass Talententwicklung ein Zusammenspiel von Umgebung und Individuum ist. Das Individuum ist intrinsisch motiviert und gewillt, viel zu arbeiten bzw. einen überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz zu erbringen. Es ist die Umgebung, die diesen Prozess von Challenge, Support und Assessment unterstützt und stimuliert. Mit dieser Feststellung unterschätzen wir jedoch nicht den Einfluss der angeborenen Persönlichkeitsmerkmale. In dieser Studie wurde ein weiterer, schwer zu beeinflussender Faktor deutlich,

nämlich der des Zufalls. Mit anderen Worten: Man muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein oder dem "richtigen" Menschen begegnen. Ein „Quäntchen Glück“ ist also in der Talententwicklung unverzichtbar. Somit ist Talententwicklung nicht zu 100 % machbar.

7 Fazit: It's the stupid context

Talent ist die Summe aus „Können, Wollen und Sich-Trauen“ und wird durch den Kontext beeinflusst. Unsere Studien konzentrierten sich insbesondere auf das soziale Kapital und spezifische Lernbedingungen und deren Beitrag in der individuellen Talententwicklung. Talent ist also nicht nur eine Frage der Gene, sondern wird zu einem großen Teil von der Umgebung beeinflusst.

1. Soziales Kapital ist eine notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Talent, reicht allein jedoch nicht aus. Für eine optimale Entfaltung von Talent benötigt es mehr: Ein Individuum benötigt Anreize, die es gleichzeitig herausfordern, ermutigen und überzeugen, einen Schritt extra zu wagen. Fehlen diese oder wird die Latte nicht hoch genug gelegt bzw. ist nicht bekannt, wo diese überhaupt liegt, dann ist eine optimale Talententfaltung nicht möglich. Es wird deutlich, dass die Anwesenheit des sozialen Kapitals in der Talententwicklung und für einen optimalen Talenteinsatz eine Notwendigkeit darstellt und hierfür zusätzliche Bedingungen notwendig sind.
2. Support, Challenge und Assessment sind in der Talententwicklung unverzichtbar. Sie vervollständigen die Merkmale des sozialen Kapitals. Die 3 Bedingungen müssen gleichzeitig vertreten sein. Vor allen Dingen die informelle Unterstützung wird als sehr wichtig erfahren. Diese Rolle wird der Führungskraft zugeschrieben.
3. Die Tatsache, dass die Rolle der Führungskraft bei den Mitarbeitern einen so hohen Stellenwert einnimmt, ist eine gute Neuigkeit für Unternehmen. Obwohl Talent schwer erzwingbar ist, können Führungskräfte Talente bei ihren Mitarbeitern herauskitzeln und diese entwickeln. Dies ist dadurch möglich, dass man in die soziale Umgebung und die Lernbedingungen investiert. Die Machbarkeit von Talent ist begrenzt. Wir haben gesehen, dass auch Zufall bzw. „ein Quäntchen Glück“ eine nicht unwichtige Rolle in der individuellen Talententwicklung einnimmt. Wir können dem Zufall auf die Sprünge helfen, indem wir Begegnungen fördern.
4. Für potenzielle und talentvolle Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und auch zu bleiben ist ein aktuelles Thema, welches den ganzen Arbeitsmarkt betrifft. Mitarbeiter für sein Unternehmen zu begeistern und

an dieses zu binden ist eine DER Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen. Daher liegen gerade auf diesem Gebiet ungenutzte Chancen. Indem Sie als Führungskraft der öffentlichen Verwaltung das soziale Kapital in Ihrer Arbeitsumgebung fördern und die oben erwähnten Lernbedingungen kreieren, schaffen Sie ein attraktives Arbeitsklima, in dem sich ein Talent entfalten und weiterentwickeln kann.

Halten Sie also ab und zu inne und haben Sie ein Auge für das Individuum. Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Fördere ich meinen Mitarbeiter ausreichend?
- Erhält er genügend Unterstützung?
- Vertrauen meine Mitarbeiter einander?
- Gebe ich meinen Mitarbeitern das Gefühl, dass sie mir vertrauen können?
- Helfen sie einander bzw. stehen die Türen offen?

Haben Sie auch ein Auge für das Kollektiv. Fragen Sie sich, ob in Ihrem Team alle wichtigen und essenziellen Voraussetzungen gegeben sind, um Talente optimal zu nutzen.

Entwickeln Sie gemeinsam ein Umfeld, in dem ein Individuum Freiheit, Vertrauen und Herausforderung erfährt. Sie können damit rechnen, dass sich Ihre talentvollen Mitarbeiter in dieser Umgebung (schneller) zu erkennen geben, neue Dinge (schneller) ausprobieren und das Bedürfnis verspüren, mehr bzw. das Beste aus sich herauszuholen. Dies ist also eine Investition, die sich bezahlt macht. Es ist sowohl die individuelle als auch die auf das Kollektiv gerichtete Führung, die die Talententwicklung unterstützen kann.

8 Literaturhinweise

Abdul-Rahman/Hailes, Supporting Trust in Virtual Communities, 2000, S. 4 ff.

Bloom, Developing talent in young people, 1985.

Christiaensen et al., Talent en talentontwikkeling: een literatuurstudie, 2009.

Cornelissen/Jong, de/Kessels, The Learning Organization 6/2012, S. 469 ff.

Coyle, The Talent Code. Greatness Isn't Born, It's Grown. Here's How, 2009.

Edmondson, Harvard Business Review 7/8/2008, S. 60-67.

Ericsson, The road to excellence, 1996.

Gladwell, Uitblinkers. Uitgeverij Contact, 2009.

Huckman/Pisano, Management Science 4/2006, S. 473-488.

Kempen, Van/Jong, de, Opleiding en Ontwikkeling 3/2012, S. 10-14.

McCauley/Velsor, van, The center for creative leadership. Handbook of leadership development, 2004.

Pfeffer/Sutton, Organizational Dynamics 4/2001, S. 248-259.

Robinson, Het Element, als passie en talent samenkomen, 2009.

Schoemaker, Metamorfose van werkgemeenschappen, 2003.

Schoemaker, Leren in ontwikkeling 4/2006, S. 12-15.

Sluis, van der, Strategisch talentmanagement in strategisch perspectief, 2008.

Verhaege, Identiteit, 2012, S. 65, 84-89.

Visser, Pixar: to infinity and beyond, 2011 (*nicht publiziert*).