

Wie lernen Manager?

Eine groß angelegte Studie des Center for Creative Leadership (CCL), USA beschäftigte sich mit der Frage, wodurch zeichnen sich erfolgreiche Manager aus und welche Kriterien bedingen ihre Entwicklung sowie ihr Aufsteigen in der Hierarchie einer Organisation.

Ausgehend von der Annahme, dass die Entwicklung von Führungskräften durch Schlüsselerfahrungen zustande kommt, war das Ziel des Projekts herauszufinden, welche Erfahrungen die größte Bedeutung für eine solche Entwicklung haben und zu welchen Fertigkeiten, Einsichten, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen sie führen. Dazu wurden, anders als bei anderen Untersuchungen, Führungskompetenzen ermittelt, die nicht aus Führungstheorien abgeleitet wurden, sondern direkt aus den praktischen Erfahrungen von Spitzenmanagern.

Manager lernen aus Erfahrung

Neben angeborenen Führungskompetenzen wie z.B. Intelligenz oder Optimismus, die sich im Laufe des Lebens nur wenig verändern, gibt es weitere Managementfertigkeiten die hauptsächlich aus Erfahrung gelernt werden und erfolgsbestimmend sind.

Solche Erfahrungsressourcen entstehen aus den folgenden vier Bereichen:

- Persönliche Herausforderungen durch schwierige Aufgaben
- Zusammenarbeit mit wichtigen Bezugspersonen
- Konfrontation mit Schwierigkeiten, Problemen und Rückschlägen
- Fortbildungen über Seminare und Trainingsprogramme zum richtigen Zeitpunkt

Das Wesen des Lernens aus Erfahrung besteht aus der Überwindung bequemer Gewohnheiten und persönlicher Marotten und dem Übergang zu neuen Formen des Verhaltens. Mit anderen Worten: erfolgreich lernt nur die Führungskraft, bei der die Bewältigung bestimmter Situationen zu Erfahrungen führt und bei der diese Erfahrungen das zukünftige Handeln beeinflussen, sprich genutzt werden.

Dazu sind drei Voraussetzungen von Bedeutung:

- Führungskräfte brauchen Rückmeldung (Feedback) zu ihrem Verhalten, das erfolgs- oder misserfolgsrelevant ist
- Führungskräfte brauchen eine Vielzahl an beruflichen Herausforderungen
- Führungskräfte brauchen die Fähigkeit und die Bereitschaft Erfahrungen nicht nur zu sammeln, sondern zum Lernen zu nutzen.

Über den Mangel an beruflichen Herausforderungen brauchen sich Manager meist nicht zu beschweren- schwieriger gestaltet sich dagegen das Einholen und Erhalten von konstruktivem Feedback zum eigenen Verhalten. Führungskräfte können dazu Personen ihres Vertrauens befragen, auf Personal-Beurteilungssysteme zurückgreifen oder ein professionell angelegtes, statistisch abgesichertes Instrumente nutzen, zu denen ein sogenanntes 360° Feedback gehört.

Benchmarks[®] - 360° Feedback

In unseren vergangenen Newslettern haben wir schon einige Instrumente zur Selbstbeobachtung vorgestellt, wie MBTI und AVP, die auf je eigene Art einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung, zu Selbst- und Menschenkenntnis sowie zur Förderung von Führungskompetenz leisten.

Benchmarks[®] dagegen ist ein 360° Feedback zur Selbst- und Fremdeinschätzung von persönlichen Merkmalen und Verhaltensweisen. Es stellt Eigenwahrnehmung der Fremdwahrnehmung gegenüber und gibt Vergleichsmöglichkeiten zu einer Normstichprobe.

Benchmarks[®] gibt der Führungskraft Auskunft über:

- Seine Management- Fertigkeiten und Einsichten, sowie die Effektivität seines Führungsverhaltens
- Faktoren, die ein Scheitern seines Führens bewirken könnten
- Den persönlichen Umgang mit beruflichen Herausforderungen

In die Beurteilung sollten mindestens 8 Bewertungen (Selbst, Vorgesetzter, 3 Mitarbeiter, 3 Kollegen) einfließen, um entsprechend sichere Aussagen treffen zu können.

Die Daten werden in unterschiedlichen Bereichen analysiert, wie Stärken aus dem Blickwinkel der Organisation(derzeit in der Organisation geltenden Kriterien für Erfolg), Vergleich der Selbstbeurteilung mit den Werten zur Normstichprobe, sowie der Vergleich der unterschiedlichen Fremdbeurteiler (Vorgesetzte, Kollege, Mitarbeiter). Darüber hinaus erhält der Manager detaillierte Einsichten in seinen momentanen Entwicklungsstand, in seine ausgeprägten Stärken, den Entwicklungsbedarf und in die Problembereiche, die zu einem Karriereknick führen könnten. An das Feedback schließt sich ein mit der Führungskraft abgestimmter Entwicklungsplan an, in dem es darum geht, einzelne Lernziele bewusst und willentlich anzusteuern und diese für sich zu dokumentieren.

In jedem Fall sollten die Entwicklungsziele mit konkreten Situationen und Aufgaben aus dem Berufsalltag abgestimmt sein, damit ein sinnvoller und effektiver Entwicklungsprozess „on the job“ stattfinden kann.

Benchmarks[®] wird weltweit eingesetzt und liegt daher in vielsprachiger Version vor. Es ist ein statistisch valides Instrument mit derzeit 40000 deutschsprachigen Fragebogenauswertungen.

Benchmarks[®] liefert eine solide Basis im Umgang mit beruflichen Herausforderungen.