

Manager auf dem Fahrersitz: Wie selbst gesteuerte Entwicklung funktioniert

Die Volatilität in Organisationen verlangt von Managern zunehmend die Selbststeuerung ihrer Entwicklungsprozesse. Doch wie kann diese aussehen?

Die Entwicklung von Mitarbeitern geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern im Kontext der Organisationen. Mit VUCA hat sich dabei ein Kunstwort etabliert, das beschreibt, dass organisationale Veränderungen eine neue Quantität und Qualität erreicht haben. Wie die Autoren Nathan Bennett und James Lemoine in „What VUCA really means for you“ schreiben, steht das Akronym für Volatility (Flüchtigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Die Veränderungen werden schneller, die Ursache-Wirkungs-Faktoren komplexer, und es wird schwieriger, Konsequenzen vorherzusagen, die es für die Mitarbeiter gibt. Beispielsweise sehen sich deutsche Automobilproduzenten mit der wachsenden Bedeutung der Dienstleistung „Mobilität“ und neuen Wettbewerbern (zum Beispiel Google, Uber, Tesla) konfrontiert. Die Beteiligungen von Audi, BMW und Daimler am Kartendienst „Here“ sowie die Pläne von BMW und Daimler, die bisher getrennten Carsharing-Angebote zusammenzuführen, zeigen, dass sie die Konkurrenz ernst nehmen. Es geht darum, als Tanker der alten Märkte auch in den neuen Märkten mit den jungen und schlanken Konkurrenten Position zu beziehen. Dafür, so verkündet Dieter Zetsche, CEO der Daimler AG, würde im Rahmen der Initiative „Leadership 2020“ beispielsweise ein Fünftel der Organisation in eine „Schwarm-Organisation“ umgewandelt. Deren Mitarbeiter sollen zukünftig ohne feste Einbindung in bestehende Hierarchien selbstständig über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenarbeiten.

Selbststeuerung von Entwicklung

Um den neuen Realitäten erfolgreich zu begegnen, benötigen die Manager ein breites Repertoire an Fähigkeiten und Verhaltensmustern, die sie schnell und flexibel einsetzen können. Dabei kommen klassische Entwicklungsprogramme mit standardisierten Inhalten schnell an ihre Grenzen, da sie nach dem „Gießkannenprinzip“ wirken. Diese berücksichtigen kaum die individuellen Bedürfnisse der Manager und werden systemimmanent relativ langsam an neue Bedarfe angepasst. In Zeiten von VUCA gilt mehr denn je, dass der Schlüssel zur persönlichen Ent-

wicklung bei den Managern selbst liegt. Sie übernehmen Verantwortung für die Inhalte und die Steuerung ihres eigenen Entwicklungsprozesses. Die Verantwortung und Expertise von HR bestehen darin, einen Rahmen für diese Selbststeuerung anzubieten. Im Folgenden wird ein solcher Rahmen beschrieben, in dem Erfahrungen aus der Coaching-Praxis mit Maßnahmen zur Individualisierung von Entwicklung sowie mit Möglichkeiten, die sich aus digitalen Methoden ergeben, zusammengeführt werden.

Entwicklungsfallen im Coaching

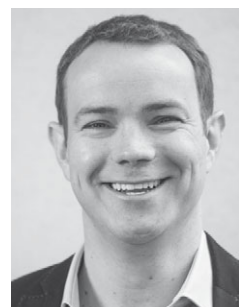
Ziel eines Einzel-Coachings ist es, den Coachee bei der Entwicklung seiner eigenen Lösung zu unterstützen. Es ist eine Maßnahme zum Aufbau der Selbststeuerungsfähigkeit, die nicht immer gradlinig bis zum Ende verläuft. Marshall Goldsmith, der regelmäßig zu den besten Executive Coaches der Welt gezählt wird, beschreibt in „Why Coaching Clients Give up“ die häufigsten Gründe, warum Coachees im Verlauf des Entwicklungsprozesses aufgeben:

- „Ich hatte von vornherein überhaupt keine Lust.“ Der Manager ist sich unklar darüber, was die Entwicklung für ihn bedeutet.

*Dr. phil. René Immanuel Kusch,
Diplom-Psychologe,
Inhaber von RELEVANT
Managementberatung,
Düsseldorf,
rene.kusch@relevant-mb.de*



*Patrick Hypscher,
B. A. Business Economics,
M. Sc. Philosophy of the Social Sciences,
Geschäftsführer von Skill Hero, Berlin,
patrick@skillhero.de*



Leadership reloaded

- „Es ist viel schwieriger als gedacht.“
Der Manager hat unrealistische Erwartungen.
- „Es hat sich eine neue Situation ergeben.“
Der Manager verankert Entwicklung nicht im Alltag.
- „Ich habe es aus dem Auge verloren.“
Der Manager lässt sich von anderen Personen nicht in die Verantwortung nehmen.
- „Es zahlt sich einfach nicht aus.“
Der Manager fokussiert auf kurzfristige anstatt langfristige Ziele.

Bereits bei der Planung von Entwicklungsprozessen kann diesen Gründen entgegen gewirkt und so die erfolgreiche Umsetzung wahrscheinlicher werden.

Digitalisierung als Chance für Individualisierung

Die Digitalisierung als einer der Auslöser für die VUCA-Welt ermöglicht (Zusammen-)Arbeit unabhängig von Zeit und Raum. Sie fördert die Automatisierung sowie die Vernetzung zwischen Mensch und Maschine. Damit stellt sie Manager vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig stehen neue Instrumente und Methoden bereit, den oben genannten Entwicklungsfallen zu begegnen. Die Chance der Digitalisierung für einen individuellen Entwicklungsprozess liegt in der Granularität. Christoph Kucklick stellt in seinem Buch „Die granulare Gesellschaft“ überzeugend dar, wie mit der Digitalisierung der Detaillierungsgrad von Daten zunimmt. So kann die Beschreibung von Personen, wie auch ihre Begleitung, individueller werden – und das zum Teil hochautomatisiert.

Wo der persönliche Fitness-Coach teuer und aufwendig ist, setzen Fitness-Tracker und Apps auf individuelle und günstigere Unterstützung durch Algorithmen. Das Prinzip lässt sich auch für eine digitale Begleitung eines individuellen Entwicklungsprozesses wie beim Coaching nutzen. So bietet die App von Skill Hero, einem Anbieter von Programmen zum

| Aussagen von Managern mit hoher Selbststeuerung | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| Ich steuere mein Verhalten sehr bewusst und hinterfrage regelmäßig meine Wirksamkeit | Ich kann konkrete Maßnahmen benennen, mit denen ich meinem Entwicklungsziel näher komme. | Die Entwicklungsmaßnahme erlaubt es mir, meine Werte stärker zu leben. | Es wird immer aufwendiger als zunächst gedacht, mein Entwicklungsziel zu erreichen. | Ich habe mich mit Personen verabredet, die mir Vorbild und Vertrauensperson sind und mir Verbindlichkeit abverlangen. | Ich weiß, wie ich über Routinen mein Verhalten stabilisieren kann. |
| strategische Selbsterkenntnis | Pragmatismus | Haltung | Erwartungen | soziale Unterstützung | Routinen |
| Wie oft hinterfragen Sie Ihre Wirksamkeit? | Mit welchen konkreten Maßnahmen erhöhen Sie Ihre Wirksamkeit? | Welche Bedeutung hat das Entwicklungsziel für Sie? | Wie leicht wird es, Ihr Entwicklungsziel zu erreichen? | Wer kann Sie bei der Umsetzung der Entwicklungsmaßnahme unterstützen? | Was können Sie tun, damit Sie es auch im Alltag schaffen dranzubleiben? |
| Ich hinterfrage meine Wirksamkeit nicht. | Ich bin mir nicht sicher, welche Maßnahme meine Wirksamkeit erhöht. | Das Entwicklungsthema steht im Widerspruch zu dem, was mir wichtig ist. | Das wird kein Problem. | Ich bekomme das allein hin. | Ich verlasse mich darauf, dass ich mich daran erinnere, was ich mir vorgenommen habe. |
| Aussagen von Managern mit niedriger Selbststeuerung | | | | | |

Säulen der selbst gesteuerten Entwicklung

Lerntransfer, die Möglichkeit, sich per Smartphone an personalisierte Ziele erinnern zu lassen (siehe Seite 54). Zudem kann man sich über die Chat-Funktion mit anderen austauschen. Der Einsatz digitaler Methoden ist dabei kein Selbstzweck, sondern dient als Katalysator der Individualisierung von Entwicklungsprozessen.

Rahmenmodell für wirksame Entwicklung

In der Grafik oben werden Säulen der Planung und Umsetzung solcher Entwicklungsprozesse beschrieben. Hier sind die oben genannten Erfahrungen aus Coaching-Prozessen berücksichtigt. Die Säulen können als Rahmenmodell dafür dienen, die Selbstständigkeit der Manager zu fördern und damit die Wirksamkeit ihrer Entwicklung zu erhöhen. Dabei kann die Reihenfolge, mit der die Inhalte der Säulen in der Planung der Entwicklung berücksichtigt werden, individuell variieren. Die Fragen erfassen die Reife der Selbstständigkeit für die eigene Entwicklung. Im besten Fall ist der Entwicklungsprozess so geplant, dass Manager die Antworten geben können, die sich oben auf der Säule befinden. Ein Beispiel, auf das in der Beschreibung der Säulen eingegangen wird: Ein Sales-

manager im Vertrieb hat ein Team, das europaweit eingesetzt wird. Die gesetzlichen Bedingungen sind uneinheitlich und schlecht vorherzusagen. Die Absatzzahlen seines Teams bleiben hinter den Erwartungen zurück, obwohl Marktanalysen zeigen, dass das Potenzial für sein Portfolio groß ist. Es scheint, als wüssten die Mitarbeiter relativ wenig über die eigenen Produkte.

Säule eins: Strategische Selbsterkenntnis

Zu Beginn steht die Definition eines Entwicklungsthemas. Personen mit erhöhter strategischer Selbsterkenntnis sind sich ihrer Persönlichkeit im Vergleich zu anderen bewusst, kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen, hören auf Feedback und identifizieren die Anforderungen unterschiedlicher Situationen und Personen. Sie entscheiden sich bewusst, ihren „Autopiloten“ zu nutzen – damit gemeint sind Verhaltensweisen, die einer Person besonders leichtfallen und die sie gern an den Tag legt (Kusch, 2014). Oder sie setzen anstrengendere Verhaltensweisen ein, wenn diese erfolversprechender scheinen. Damit beschreibt strategische Selbsterkenntnis eine Metafähigkeit, Entwicklungsbereiche in unterschiedlichen

Kusch & Hyppischer

R. I. Kusch, P. Hyscher Manager auf dem Fahrersitz: Wie selbst gesteuerte Entwicklung funktioniert

(neuen) Situationen selbstständig zu identifizieren. Online-Persönlichkeitsfragebogen (etwa der Potenzialbericht von Hogan Assessment Systems) tragen dazu bei, den „Autopiloten“ zu identifizieren (unter www.relevantmanagementberatung.de/mobileHogan steht eine Kurzversion des englischen Fragebogens kostenlos zur Verfügung). Der Abgleich von Verhaltensweisen mit den konkreten beruflichen Anforderungen hilft dabei, gezielt Entwicklungsthemen zu identifizieren.

Der als Beispiel erwähnte Salesmanager steht vor dem Problem, dass die Umsatzzahlen seines Teams schlecht sind. Die Reflexion mit seinem Persönlichkeitsprofil hilft ihm zu verstehen, dass er im „Autopiloten“ dazu neigt, oft für sich zu bleiben, anstatt Kontakt mit anderen zu suchen. Er lernt, dass dem Team möglicherweise schlicht Informationen fehlen und es nur wenig über das Produktportfolio weiß. Diese Punkte kann er im Folgenden gezielt adressieren. Ohne diesen Abgleich hätte der Manager möglicherweise an einem Verkaufstraining nach dem Gießkannenprinzip teilgenommen, in dem ganz andere, für ihn nicht nützliche Themen behandelt worden wären.

Säule zwei: Pragmatismus

Auf der Basis des in Säule eins definierten Entwicklungsthemas ist es zur Erhöhung der Selbststeuerung darüber hinaus wichtig, klar zu wissen, was genau getan werden kann. Bei einigen Online-Persönlichkeitsfragebogen werden auf der Basis der Persönlichkeitsprofile Vorschläge für konkretes Verhalten gemacht. So erlauben es zum Beispiel die Verfahren von Hogan Assessments, auf der Basis von Big-Data-Analysen dem Salesmanager automatisiert Entwicklungsempfehlungen vorzuschlagen. Sie basieren auf Maßnahmen, die bei Führungskräften mit vergleichbarem Profil wirksam sind.

Der Vertriebsmanager kann nun die Vorschläge auswählen, die er als besonders

relevant und zielführend empfindet. Er fasst beispielsweise zum Thema „Türen offen halten“ zusammen:

- Für Online-Videokonferenzen wird „Skype for Business“ eingeführt. Die Statusanzeige signalisiert den Mitarbeitern, wenn der Salesmanager verfügbar ist.
- Anstatt unregelmäßige Telefonkonferenzen werden regelmäßige Videokonferenzen durchgeführt.
- Das Prinzip „Anrufe statt E-Mails“ und „Drei Anrufe am Tag“ wird umgesetzt.
- Im Team werden ein Fragenkatalog (FAQ) und Verkaufsargumente (USPs) zum Produkt erstellt.

Säule drei: Haltung

Die Bereitschaft für eine Entwicklungsmaßnahme ist umso höher, je stärker sie mit dem verbunden ist, was einem Manager wichtig ist. Je eher sie dazu beiträgt, die eigenen Werte zu leben, desto eher ergreift man auch Initiative dafür. Häufig liegt die Ursache für den Abbruch eines Entwicklungsprozesses darin, dass diese Verbindung nicht klar ist. Dann kann der subjektive Eindruck entstehen, „es lohne sich nicht“. Im sogenannten Haltungsziel wird deutlich, wie sich der Manager zum Entwicklungsthema stellt und wie die Verhaltensweisen in Säule zwei dazu beitragen, seine Werte zu leben.

Auch Werte sind Teil des „Autopiloten“ und können mit Online-Fragebogen erfasst werden (zum Beispiel der Wertebericht von Hogan Assessment Systems). Insbesondere bei Salesmanagern, die ihre Produkte aus Überzeugung verkaufen, ist immer wieder festzustellen, dass eine potenzielle Steigerung des individuellen Bonus nicht der stärkste Antrieber für persönliche Weiterentwicklung ist. In der Auseinandersetzung mit seinem Werteprofil zeigt sich im Beispiel, dass der Salesmanager ein großes Bedürfnis nach Sicherheit hat. Es hilft ihm, wenn er sich klarmacht, dass er mit mehr Kommunikation mit seinen Mitarbeitern vermutlich nicht nur

dazu beiträgt, dass der Umsatz des Teams steigt. Die Erweiterung seiner Kommunikationsfähigkeit macht ihn darüber hinaus für den Arbeitgeber wertvoller und damit wiederum auch von ihm unabhängiger. Das Haltungsziel könnte daher lauten: „Ich stärke meine Position und sichere meinen eigenen Arbeitsplatz.“

Säule vier: Erwartungen

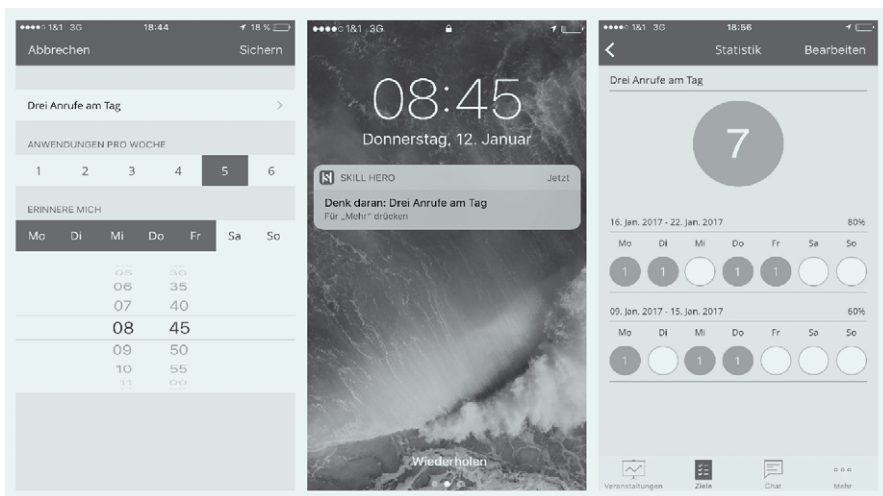
Die erwarteten Ergebnisse sind essenzieller Treiber für die Veränderung von Verhalten. Auch Entwicklungsprozesse werden mit der Erwartung begonnen, sinnvolle Ergebnisse zu erzielen. Dabei ist Entwicklung stets ein Prozess, der oft Wochen, Monate oder Jahre dauert. Gleichzeitig befinden sich die Manager in einer VUCA-Welt mit rasanten Wechseln. Dies kann den Druck erzeugen, auch die eigene Entwicklung zu beschleunigen, und die daraus resultierende Entschlossenheit und Motivation kann förderlich sein. Allerdings dauert der Prozess eben oft länger, ist aufwendiger als gedacht und die Effekte der Entwicklung auf Unternehmenskennziffern bleiben länger als erwartet aus. Oder es ergeben sich neue Themen/Möglichkeiten, die dringlicher/attractiver zu sein scheinen als die eigene Weiterentwicklung. Daher ist es unerlässlich, vorab mit Hindernissen zu rechnen und den Umgang mit ihnen vorzubereiten. So wird Enttäuschungen vorgebeugt und frühzeitig Frustrationstoleranz aufgebaut.

Der Salesmanager stellt sich darauf ein, dass sich die Verkaufszahlen trotz verstärkter Bemühungen um proaktive Kommunikation nicht innerhalb weniger Wochen positiv entwickeln, und plant, wie er damit umgehen wird. Das hilft ihm, realistischere Erwartungen aufzubauen, und führt schließlich dazu, dass er „dranbleibt“.

Säule fünf: Soziale Unterstützung

Die Aussicht auf erfolgreiche Entwicklung steigt mit günstigen sozialen Rahmenbedingungen. Darunter wird ein Netz von

Leadership reloaded



Beispiel für Online-Begleitung per App: Ziele formulieren, Trigger erhalten, Statistik der Ergebnisse

Personen (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, auch Personen aus dem privaten Umfeld) verstanden, die als Ressource bei herausfordernden Lebensereignissen zur Verfügung stehen und dazu beitragen, diese zu bewältigen. Auch Entwicklungsprozesse können echte Herausforderungen sein. Soziale Unterstützung kann etwa ein Feedback aus dem Umfeld des Managers sein. Kollegen, die in ähnlichen Situationen bereits eine Lösung gefunden haben, können hilfreiche Vorbilder und Sparringspartner sein. Sogenannte Accountability-Partner können Verbindlichkeit in der Umsetzung der Maßnahme fordern. Bei der Identifikation dieser Entwicklungsbegleiter ist es wichtig, auf die persönliche Passung zu achten. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass ein Manager die geeignete Person eher in einem informellen Netzwerk findet als in einem formal vorgegebenen Rahmen (etwa einem Mentoringprogramm). Die Begleitung funktioniert auch digital. Über die Chat-Funktion bietet die App von Skill Hero dem Verkaufsmanager die Möglichkeit, im Nachgang zu einer Präsenzveranstaltung mit den Kollegen persönliche Erfahrungen zur Umsetzung seiner Entwicklungsziele auszutauschen. Ausgewählte Kollegen können nachhalten, ob er tatsächlich nach dem Vorsatz „Anrufe statt E-Mails“ handelt. Diese Impulse und Interaktionen führen zu einer wiederholten Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorhaben und beeinflussen eine gewünschte Veränderung po-

sitiv. Mit sogenannten Instant-Feedback-Applikationen wird (teilweise) in Echtzeit Rückmeldung zum gezeigten Verhalten gegeben.

Säule sechs: Routinen

Ziel einer Entwicklung ist die Stabilisierung von Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit nicht Bestandteil des Verhaltensrepertoires waren. Dazu bedarf es eines Auslösers („Trigger“). Er hilft dem Manager, bewusst an sein neues, erwünschtes Verhalten zu denken, um dann auch so zu handeln. Auf das Verhalten folgt ein Ergebnis. Idealerweise stellt es eine Belohnung dar, die es für den Manager attraktiv macht, die Folge Trigger → Verhalten → Ergebnisse als wiederkehrende Routine zu etablieren. Der in Stanford lehrende Wissenschaftler B. J. Fogg zeigt mit seiner Methode „Tiny Habits“, wie bestehende Routinen als verlässlicher Trigger fungieren: Der Gang zur Kaffeeküche, das Verlassen des Büros oder die Annahme von Anrufen können als Auslöser für neues Verhalten dienen. Zusätzlich kann das Smartphone etwa in Abhängigkeit von Standort, Uhrzeit, Kalendereintrag den Trigger für neues Verhalten geben.

So kann sich der Salesmanager auf dem Smartphone jeden Tag individuelle, zeitgesteuerte Erinnerungen setzen, täglich drei Anrufe zu tätigen. Diese erinnern ihn

im Alltag an das Verhalten. Als Ergebnis beobachtet er, wie Fragen direkt geklärt werden können. Auch wenn er den Effekt auf die Verkaufszahlen nicht direkt erlebt, können die Rückmeldungen darüber dazu beitragen, die Routinen zu festigen.

Ausblick

In Zeiten schnellen und komplexen Wandels stößt eine Managemententwicklung nach dem Gießkannenprinzip an ihre Grenzen. Das HR-Management kann Führungskräften mithilfe der sechs Säulen einen Rahmen für die selbst gesteuerte Entwicklung zur Verfügung stellen. Dabei können digitale Lösungen einen wichtigen Beitrag leisten. Personen, die ihre Erfahrungen mit den sechs Säulen regelmäßig reflektieren, schärfen ihre Aufmerksamkeit für nötige Anpassungen des Prozesses. Diese Metareflexion ist es letztlich, die Managern dabei hilft, sich der vielen Faktoren, die auf sie einwirken, bewusst zu werden, ihre persönliche Position zu formulieren und gezielter Entscheidungen zu treffen. Davon profitieren Manager nicht nur im Beruf, sondern über alle Lebensbereiche hinweg. Das kann sogar die Lebensqualität verbessern.

Weiterführende Literatur

- Bennett, N. & Lemoine, G. J.** (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review, January-February/2014*, 27. Available: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> [7.2.2017].
- Fogg, B. J.** (2016). *Tiny habits*. Available: <http://tinyhabits.com> [7.2.2017].
- Goldsmith, M.** (2014, May 28). *Why coaching clients give up*. Available: <http://www.marshallgoldsmith.com/articles/coaching-clients-give/> [7.2.2017].
- Kucklick, C.** (2014). *Die granulare Gesellschaft: Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst*. Berlin: Ullstein.
- Kusch, R. I.** (2014). Strategische Selbsterkenntnis: Den eigenen Autopiloten erkennen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 21 (2), 26–30.