

Selbstbestimmte Führungskräfteentwicklung

Gute Führung erfordert eine schnelle Anpassung an Veränderungen. Wie aber "funktioniert" Führungskräfteentwicklung in zunehmend dynamischeren Arbeitsumgebungen? Indem Führungskräfte lernen, sich selber weiterzuentwickeln.

Viele Führungskräfte finden sich in einer Welt wieder, die höchste Flexibilität, ein großes Verhaltensrepertoire und eine ständige Leistungsverbesserung einfordert. Eine "gute" Führungskraft erkennt, wann welcher Führungsstil angemessen ist und passt sich den Anforderungen an (siehe wissens.blitz 40). Anpassungsfähigkeit und stetige Lernbereitschaft werden so zu wesentlichen Kompetenzen. Jedoch verfehlen die meisten Seminarprogramme zur Führungskräfteentwicklung diese Anforderungen und einen stetigen Lerntransfer in den Alltag.

Selbstentwicklung der Führungskraft

Eine Möglichkeit für Organisationen, diesen dynamischen Herausforderungen gerecht zu werden, besteht darin, Führungskräfte in ihrer eigenen Selbstentwicklung zu unterstützen. Nesbit (2012) nennt dies Self-directed Leadership Development (SDL), was als selbstbestimmte, autonome Führungskräfteentwicklung übersetzt werden kann. Dies bedeutet, dass Führungskräfte lernen, ihre Stärken und Schwächen selbst zu erkennen und weiterentwickeln bzw. zu verbessern. Dies erfordert jedoch wiederum eine Reihe von Fähigkeiten:

Effektive Selbstentwicklung ist von drei Fähigkeiten auf der Metaebene abhängig:

- Selbstreflexion
- Umgang mit emotionalen Reaktionen auf Feedback
- Selbstregulatorische Entwicklungsprozesse

Paradoxerweise können gerade traditionelle Seminarprogramme deren Förderung unterstützen:

Selbstreflexion

Reflexion über Erfahrungen fördert die Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten und das Finden kreativer Lösungen (siehe wissens.blitz 50). Für selbstbestimmte Führungskräfteentwicklung bedeutet Selbstreflexion:

- Die *Beschreibung* von Personen, Ereignissen oder Handlungen: was ist passiert?
- Die *Analyse* von Problemen: warum passierte etwas, wie es passierte; und warum reagierten die beteiligten Personen, wie sie reagierten?
- Die *Planung* zukünftigen Handelns: Was kann besser gemacht werden? Welchen Einfluss hat es auf andere und auf eigene Ziele?
- Die *Ableitung* von persönlichen Einsichten: Was bedeutet das für die eigene Entwicklung?

Emotionale Reaktion auf Feedback managen

Neben regelmäßigem Feedback, um Reflexionsprozesse zu fördern (siehe wissens.blitz 24), ist der richtige Umgang mit Feedback wichtig. Selbstrelevantes Feedback

verursacht oft Spannungen zwischen der Möglichkeit einer persönlichen Weiterentwicklung (z.B. „Was kann ich besser machen?“) und der Bedrohung des Selbstwertgefühls (z.B. „Das habe ich nicht gut gemacht“).

Für eine erfolgreiche Selbstentwicklung sollten Führungskräfte eine *innere Haltung des Lernens* einnehmen, bei der sie ihre emotionalen Reaktionen auf negatives Feedback beobachten und es bewusst als Lernmöglichkeiten interpretieren.

Selbstregulatorische Entwicklung

Selbstreflexion und emotionale Reaktionen können ein *neues* Selbst-Verständnis einer Führungskraft fördern. Dies kann wiederum ein Bedürfnis nach Selbst-Veränderung nach sich ziehen. Für eine Selbstentwicklung ist vor allem die richtige Eigenwahrnehmung, z.B. eines Defizites („Ich werde bei Entscheidungen nicht berücksichtigt“) und das Setzen von Entwicklungszielen („vice versa“) wichtig. Das Ziel wird in eine Handlung („Ich beteilige mich mehr an Diskussionen“) umgesetzt, beobachtet und evaluiert, was wiederum im Setzen neuer Ziele resultieren kann. Wesentliche Aufmerksamkeit erhält das Auffinden von Entwicklungs-Möglichkeiten.

Fazit

Diese Möglichkeiten einer selbstbestimmten Führungskräfteentwicklung zeigen auf, dass Organisationen sich hinterfragen könnten, inwieweit sie ihren Führungskräften eine *persönliche Weiterentwicklung* (Selbstreflexion, emotionale Reaktion auf Feedback und selbstregulatorische Prozesse) ermöglichen. Trainings sollten Führungskräften *Einsichten* bzgl. der Selbstentwicklung verschaffen. In bestehenden organisationalen Programmen können *reflektierende Fragen* als Debriefing-Tool vermittelt werden, um eine bessere Lernerfahrung zu erreichen. Ferner kann betrachtet werden, wie organisationale Systeme Führungskräften eine Reflexion ermöglichen. Mit einer Implementierung selbstreflektierender *Systeme und Prozesse* können PersonalentwicklerInnen Organisationen unterstützen, in angemessenerer Form auf wechselnde Anforderungen der Umwelt zu reagieren.

Literatur: Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 11, 203–226. doi:10.1177/1534484312439196



Johannes Grapendorf

Schreibt auf wissensdialoge.de als Gastreferent über Führung und organisationales Lernen