

An Herausforderungen wachsen

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit wir von sogenannten ‚Developmental Challenges‘ profitieren?

Action Learning (auch handlungsorientiertes Lernen), Projekteinsätze im Ausland, Rotationsprogramme – moderne Personalentwicklung nutzt gezielt die Erkenntnis, dass man sich vor allem durch das Meistern neuer Herausforderungen weiterentwickelt. McCauley unterscheidet dabei in ihrer Forschung folgende typische sogenannte ‚Developmental Challenges‘, also Herausforderungen mit enormem Lernpotenzial: Den Umgang mit ungewohnter oder außerordentlich hoher Verantwortung, das Management von Veränderungsprozessen, die Zusammenarbeit über (Abteilungs-, Länder-)Grenzen hinweg und der Umgang mit Diversität im Team.

Aber nicht jede(r) lernt aus jeder Herausforderung gleichermaßen gut:

Voraussetzung 1: Mittlere Herausforderungen

Der amerikanische Führungsforscher Scott DeRue und seine Kollegen stellen den Zusammenhang zwischen Herausforderung und Lernen in Frage: Sie konnten in einer empirischen Studie nachweisen, dass bei zu großen Herausforderungen – also solchen Herausforderungen, in denen wir uns den Anforderungen nicht mehr gewachsen sehen und die uns deshalb mehr fordern als fördern – der Lernerfolg ausbleibt. Sie wiesen Sie in Ihrer Studie mit ca. 60 Führungskräften nach, dass bei mittleren Herausforderungsniveaus der Lernerfolg am größten ist und am meisten Weiterentwicklung in Bezug auf Management- und Führungskompetenzen erfolgt.

Voraussetzung 2: Hohe Lernorientierung

Dabei profitieren insbesondere diejenigen Mitarbeitenden, die sich durch eine starke Lernorientierung auszeichnen. *Lernorientierung* (im Gegensatz zu einer Leistungsorientierung) rückt das Ziel der persönlichen Weiterentwicklung in den Vordergrund – entsprechend gehen Personen mit hoher Lernorientierung grundsätzlich positiver mit Herausforderungen um, sehen diese als Lern- und Entwicklungsgelegenheit und scheuen sich weniger, auch mal zu experimentieren oder Fehler zu machen.

Voraussetzung 3: Ausreichend Feedback

DeRue und seine Kollegen weisen außerdem auf die besondere Rolle von Feedback hin: Wenn bei der Bewältigung von Herausforderungen genügend *Feedback* zur Verfügung steht, können sich Mitarbeitende umso besser weiterentwickeln. Feedback half den Führungskräften, auch bei enorm großen Herausforderungen noch einen großen Lernerfolg zu erzielen. Der negative Effekt großer Herausforderungen wurde also kompensiert durch die Verfügbarkeit von Feedback. Grund dafür ist, dass wir – gerade wenn wir großen Herausforderungen und neuen Aufgaben gegenüberstehen – häufig unsi-

cher sind, was die angemessene Bewältigungsstrategie ist. Hier kann Feedback (der Vorgesetzten oder der KollegInnen) weiterhelfen.

Voraussetzung 4: Geringe Expertise

Frederik Anseel und seine Kollegen von der Ghent University in Belgien wiesen nach, dass der Effekt von herausfordernden Aufgabenstellungen auf die Arbeitsleistung für junge und unerfahrene MitarbeiterInnen stark ist, mit zunehmender *Expertise* jedoch nachlässt. Es scheint als würden herausfordernde Aufgaben für ‚gestandene‘ Führungskräfte zur Lernbarriere werden – diesen Effekt kennt die Forschung auch unter dem Begriff ‚Career Plateauing‘. Anseel et al. erklären das durch eine insgesamt geringere Motivation, die Herausforderungen aktiv zu reflektieren und entsprechende adaptive Lernprozesse in Gang zu bringen. Möglicherweise steht bei Berufseinsteigern noch die Lernorientierung im Vordergrund, bei langjährigen Mitarbeitenden aber die Leistungsorientierung?

Fazit

Herausfordernde Aufgabenstellungen sind eine großartige Lerngelegenheit – vorausgesetzt, die Lernorientierung der Mitarbeitenden ist ausreichend hoch und die Verfügbarkeit von Feedback ist gewährleistet. Insbesondere Berufseinsteiger scheinen von herausfordernden Aufgabenstellungen zu profitieren. Herausforderungen bei Berufserfahrenen sollten in jedem Fall der Expertise angepasst werden und gegebenenfalls von flankierenden Lernmaßnahmen wie Coaching oder Mentoring begleitet werden, um das Lernpotenzial voll auszuschöpfen.

Literatur:

- Carette, B., Anseel, F. & Lievens, F. (2012). Does career timing of challenging job assignments influence the relationship with in-role job performance? *Journal of Vacation Behavior*, 83, 61-67.
- DeRue, D. S., Wellmann, N. (2009). Developing leaders via experience: The Role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544-560.



Dr. Kristin Knipfer

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: Organisationales Lernen, erfahrungsbasiertes Lernen, Reflexion