

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

«Auch Usain Bolt braucht einen Coach»

Führungskräfte glänzen meist durch ihre Fachkompetenz, während die Sozialkompetenz meist weniger gut ausgeprägt ist. Um diese Defizite wettzumachen, wird innerhalb der EMBA-Weiterbildung an der ZHAW auch ein Persönlichkeitstraining angeboten. Hat sich dieses Coaching-Programm bewährt? **Interview mit Mike West**

Herr West, was macht einen guten Chef aus?

Er braucht die richtige Kombination aus Hard und Soft Skills. Ihre technischen Fähigkeiten verbessern Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den meisten EMBA-Programmen ausreichend, die Sozial- und Führungskompetenzen werden aber oftmals vernachlässigt. Mit unserem Leadership Development Program wollen wir diese Fähigkeiten gezielt stärken. Denn häufig werden Führungskräfte wegen ihrer Fachkompetenz eingestellt, aber wegen Defiziten in ihrer Sozialkompetenz wieder entlassen.

Ist Führungskompetenz überhaupt lernbar?

Es gibt viele Schulen für Führungskräfte, manche davon versuchen, charismatische Führungspersönlichkeiten auszubilden. Ich bezweifle, dass authentisches Charisma wirklich erlernt werden kann. Mein Ansatz geht mehr in Richtung Verantwortungs- und Selbstbewusstsein. Hier gibt es eine Reihe von Soft Skills, die Führungskräfte lernen können und nachweislich auch gelernt haben.

Können Sie ein Beispiel dafür machen?

Ein guter Chef kann nicht länger in jedem Aspekt einer Organisation die Zügel in der Hand halten. Dafür ist die Geschäftswelt schlicht zu kompliziert geworden. Eine der wichtigsten Führungskompetenzen ist, wie man richtig delegiert und an wen. Wichtig sind auch effiziente Meetings. Normalerweise werden sie von Personen mit einer extrovertierten Persönlichkeit dominiert, während Introvertierte kaum zu Wort kommen. Manche behalten gerne das grosse Ganze im Auge, während für andere die Details besonders wichtig sind. Wer als Vorgesetzter solche Mechanismen erkennt, kann effizienter führen.

Wie ist es möglich, Verbesserungen im Bereich der Sozialkompetenz zu messen?

Mike West ist seit über 20 Jahren Persönlichkeitstrainer und betreut die Teilnehmenden des International EMBA an der ZHAW School of Management and Law.

www.sml.zhaw.ch/iemba

Wir verwenden eine Reihe von Persönlichkeitstests wie Myers-Briggs, 16PF und Management Scenarios, die die Grundlage für das Coaching bilden. Diese Tests sind wie verschiedene Linsen, welche unterschiedliche Aspekte der Persönlichkeit ablichten. Aufgrund der Ergebnisse setzen sich die Teilnehmenden persönliche Entwicklungsziele, die sie im Laufe des Programms überprüfen und auffrischen. Einer der Tests basiert etwa auf authentischen Management-Szenarien, die gründlich erforscht sind. Es gibt eine umfangreiche Normgruppe von qualifizierten Führungskräften, die als Vergleich herangezogen wird. Gemessen wird, wie viel Prozent der Normgruppe beim Test besser abgeschnitten hat.

Sie arbeiten im Schweizer Hochschulumfeld exklusiv mit dem IEMBA-Programm der ZHAW School of Management and Law zusammen. Wie sieht der Erfolg hier aus?

Wir führen die Coachings im IEMBA-Programm dreimal durch: zu Beginn, in der Mitte und am Ende der Weiterbildung. Im Durchschnitt haben sich die Teilnehmenden des Jahrgangs 2012 innerhalb von 18 Monaten um 17 Prozentpunkte verbessert. Damit bewegen sie sich nach dem Ende des Programms im Mittelfeld der am höchsten qualifizierten Normgruppe, die sich aus internationalen Topmanagern zusammensetzt. Die Teilnehmenden sind sich einig, dass

dieser signifikante Fortschritt direkt auf das Leadership Development Program zurückzuführen ist.

Wer sich für einen EMBA-Studiengang entscheidet, verfügt meist bereits über eine gestandene Persönlichkeit. Wie nehmen Sie diesen Personen die Skepsis vor den Tests?

Ich mag Skeptiker, solange sie auch an sich selbst zweifeln. Um als Vorgesetzter Vertrauen aufzubauen, muss man sich seiner Schwächen bewusst sein. Das eigene Bedürfnis nach Coaching zu erkennen, ist dagegen eine Stärke. Auch Usain Bolt braucht einen Coach. Für manche Teilnehmende ist es sehr schwierig, ihre tatsächlichen Präferenzen von angelernten Verhaltensmustern zu unterscheiden. Der Myers-Briggs-Typ-Indikator beispielsweise hilft ihnen dabei, ihre echten persönlichen Präferenzen zu erkennen. Personen können zum Beispiel vordergründig sehr gesellig sein, weil das von ihnen erwartet wird. Um zu entspannen, sind sie aber lieber alleine.

Gab es auch schon Fälle, in denen Teilnehmende überhaupt nicht mit ihrer Diagnose einverstanden waren?

Völlige Ablehnung habe ich in 20 Jahren als Coach noch nie erlebt. In den meisten Fällen reichen aber die Tests alleine nicht aus, um Persönlichkeitsmuster genau zu erkennen. Im per-

sönlichen Coaching überprüfen wir die Testergebnisse, bis wir zu einem Schluss kommen, der auch Skeptiker überzeugt. Sie lernen dabei nicht nur viel über sich selbst, sondern auch über den Umgang mit Personen, die gegensätzliche Präferenzen haben.

Was bringt dieses Wissen in Bezug auf Führungsqualitäten?

Der Sinnspruch «Erkenne dich selbst» ist heute noch genauso relevant wie im antiken Griechenland. Die Erkenntnisse aus unserem Leadership Development Program machen aus Managern Führungspersönlichkeiten und Vorbilder. Die Rückmeldungen, die ich von den Teilnehmenden nach Abschluss des Programms erhalte, bestätigen das: Als Konsequenz ihres bewussteren Führungsstils spüren sie mehr Engagement bei ihren Mitarbeitenden und sich selbst.

INTERNATIONAL EMBA

Der International Executive Master of Business Administration (IEMBA) an der School of Management and Law (SML) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Winterthur ist ein berufsbegleitender Lehrgang in General Management mit Fokus auf Leadership und International Business. Eine Fallstudie zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Programm. Die Kursprache ist Englisch. Die 81 Präsenztage verteilen sich über 21 Monate – neben dem Unterricht auf dem Campus sind sieben Tage Krisenmanagement-Intensivwoche im Unternehmerforum Lilienberg am Bodensee sowie zweimal zehn Tage Studienreisen in Emerging Markets, etwa China, vorgesehen. Die nächste Durchführung startet am 5. September 2014. Damit ein interessanter Austausch stattfindet, legt die ZHAW SML grossen Wert auf möglichst heterogene Klassenzusammensetzungen.