



# Ich schaffe das

---

## *SELBSTENTWICKLER WERDEN*

von Joachim Simon

**Neue Herausforderungen beherzt anzupacken, das können wir nicht nur lernen. Wir sollten es lernen – zum Beispiel um attraktive Arbeitskräfte, aber auch innovative Vorgesetzte zu bleiben.**

**M**enschen sind verschieden. Diese Erfahrung machen wir täglich – beruflich und privat. So registrieren wir zum Beispiel immer wieder, dass manche Männer und Frauen, wenn sie vor neuen Herausforderungen stehen, sofort denken und oft auch sagen: «Das kann ich nicht.» Entsprechend zögerlich gehen sie, wenn überhaupt, die Herausforderung an – was auch ihre Erfolgswahrscheinlichkeit schmälert.

Andere Menschen hingegen denken bei derselben Herausforderung vielleicht zunächst auch: «Oh Schreck, was kommt da auf mich zu?» Doch dann gewinnt in ihnen die Überzeugung überhand: «Irgendwie schaffe ich das schon. Schliesslich habe ich schon andere Herausforderungen gemeistert.» Entsprechend zuversichtlich gehen sie die Aufgabe an. Und meist gelingt es ihnen auch, diese zu meistern – auch weil sie nach dem ersten Fehlversuch nicht sogleich die Flinte ins Korn werfen, sondern noch einen zweiten, dritten und gar vierten Versuch wagen.

Auffallend ist: Wie selbstbewusst und zuversichtlich Menschen neue Aufgaben angehen, hat oft wenig mit ihren realen Fähigkeiten zu tun. Immer wieder registriert man zum Beispiel in Unternehmen, dass Arbeitnehmer, die aufgrund ihrer Biografie eigentlich für das Lösen gewisser Aufgaben prädestiniert wären, der Mut verlässt, wenn sie mit ihnen konfrontiert werden. Andere hingegen, von denen man als Beobachter denkt «Der muss noch viel lernen», gehen selbstbewusst und beherzt ans Werk. Das zeigt: Wie wir auf Herausforderungen reagieren, wird weitgehend von unseren eigenen Überzeugungen bestimmt – beziehungsweise unserer subjektiven Gewissheit. «Irgendwie kann ich die Aufgabe schon lösen. Auch wenn ich jetzt noch nicht weiss wie.» Der kanadische Psychologe und Lerntheoretiker Albert Bandura war denn auch überzeugt: Neben der Motivation beruhen auch die Emotionen und Handlungen, mit denen Menschen auf neue und schwierige Anforderungssituationen reagieren, «mehr auf dem, was sie glauben, als auf objektiven Tatsachen.»

### **Erfolg oder Misserfolg**

Bandura prägte vor circa 30 Jahren den Begriff der Selbstwirksamkeitserwartung (engl. «perceived self-efficacy»). Dieser bezeichnet in der Psychologie den Grad der Gewissheit einer Person, dass sie aufgrund ihrer Kompetenz gewisse Aufgaben erfolgreich lösen kann – sei es alleine oder mit (selbst organisierter) Unterstützung. Diese Erwartungshaltung ist bei den Menschen verschieden stark ausgeprägt – nicht nur aufgrund ihrer realen Kompetenz. Während manche Menschen, bildhaft gesprochen, eher auf Erfolg programmiert sind, sind andere eher auf Misserfolg programmiert. Entsprechend verarbeiten sie auch Rückschläge. Eine sehr selbstwirksame Person denkt nach einem Fehlversuch zum Beispiel: «Dass es nicht klappte, lag nicht an meiner Kompetenz, sondern daran, dass die Rahmenbedingungen nicht stimmten.» Oder: «... daran, dass ich hiermit noch wenig Erfahrung hatte. Also lass' mich einen zweiten Versuch wagen und das durch den Misserfolg gelernte Wissen direkt umsetzen.» Sie reflektiert also zwar durchaus ihr Tun; der Fehlversuch ist für sie aber kein Anlass, grundsätzlich an sich und ihrer Kompetenz zu zweifeln.

Anders reagiert eine eher wenig selbstwirksame Person. Sie denkt nach einem Fehlversuch zum Beispiel: «Ich habe doch gleich gewusst, dass ich das nicht kann und daran wird sich auch nichts ändern.» Also startet sie keinen zweiten Versuch. Oder sie startet ihn nur widerwillig – zum Beispiel, weil sie von ihrem Chef dazu «verdonnert» wurde. Entsprechend hoch ist die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Scheiterns. Und dieses Scheitern wirkt sich wiederum negativ auf die Erwartung aus, mit der die Person künftig ähnliche Herausforderungen angeht.

### **Eigeninitiative und -verantwortung sind gefragt**

Im Kontakt mit Menschen kann man immer wieder konstatieren: Selbstwirksame Personen haben nicht nur sporadisch, sondern meistens Erfolg. Denn, weil sie in ihre Kompetenz vertrauen, gehen sie schwierige Aufgaben deutlich beherzter an als Personen, die an sich und ih-

rem Können zweifeln. Doch nicht nur dies: Sie zeigen auch eine höhere Ausdauer und Frustrationstoleranz beim Umgang mit Rückschlägen, was wiederum ihre Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht. Und der Erfolg steigert wiederum ihr Selbstvertrauen, so dass sie stets schwierigere und komplexere Aufgaben in Angriff nehmen. Folglich wissen sie aufgrund ihrer Erfahrungen in der Vergangenheit: «Irgendwie schaffe ich das – selbst wenn ich im Moment noch nicht weiss wie.»

Ein solch solides, gewachsenes Vertrauen in unsere eigene Kompetenz, Herausforderungen zu meistern, wird für unseren (Lebens-)Erfolg immer wichtiger – beruflich und privat. Privat unter anderem, weil sich unsere Lebensumstände in immer kürzeren Zeitabständen ändern – also werden wir auch immer schneller mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Zudem sollen wir immer mehr Eigeninitiative zeigen. Wir sollen zum Beispiel verstärkt privat für unser Alter vorsorgen. Wir sollen stärker auf unsere Gesundheit achten. Wir sollen uns ein Leben lang weiterbilden. Und, und, und ...

Entsprechendes gilt für den Beruf. Auch dort sehen wir uns zunehmend mit der Anforderung konfrontiert, flexibel zu bleiben und uns neuen Herausforderungen zu stellen – dies aus vielerlei Gründen. Der zentrale Handlungssatz lautet: Da sich das wirtschaftliche Umfeld der Unternehmen in immer kürzeren Zeitabständen ändert, müssen diese auch in stets kürzeren Zeitabständen ihre bisherigen Lösungs- und Handlungsstrategien überdenken und den geänderten Rahmenbedingungen anpassen. Das erfordert Mitarbeitende, die bereit sind, ihre Denk- und Handlungsroutinen zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen oder sogar komplett aufzugeben: Mitarbeitende also, die gewillt sind, hinzu- und umzulernen und sich neuen Herausforderungen zu stellen.

### **Paradigmenwechsel in der Personalarbeit**

Das haben die Personalverantwortlichen in den Unternehmen erkannt, weshalb sie in den letzten Jahren intensiv über das Thema «Employability», sprich «Beschäftigungsfähigkeit» debattierten



Die richtige Idee im richtigen Moment haben.

und zur Erkenntnis kamen: Künftig müssen die Mitarbeitenden unserer Unternehmen auch über folgende Eigenschaften verfügen:

- Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Offenheit für neue Ideen und Problemlösungen
- Fähigkeit zum Umgang mit ungewohnten Situationen
- Lernfähigkeit und -bereitschaft
- Fähigkeit zum Erkennen und Bereitschaft zum Nutzen von Chancen
- Eigenverantwortung für die eigene Entwicklung und für das Erreichen der Ziele

Auf den Punkt gebracht, bedeutet dies: Die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitenden (zumindest denen, die in ihrer Organisation eine Schlüsselposition haben), dass sie sich neuen Herausforderungen stellen und diese eigeninitiativ meistern. Sie erwarten von ihnen zudem, dass sie sich eigeninitiativ und -verantwortlich die Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen, die sie für ihren Beruf (künftig) brauchen. Oder anders formuliert: Die Mitarbeitenden sollen selbstwirksamer sein.

Faktisch bedeutet dies einen Paradigmenwechsel. Bis vor wenigen Jahren wurde es als Aufgabe der Unternehmen erachtet, die Kompetenz ihrer Mitarbeitenden weiter zu entwickeln. Heute hingegen wird es weitgehend als eine originäre Aufgabe der Mitarbeitenden gesehen, selbst dafür zu sorgen, dass sie attraktive Arbeitskräfte bleiben. Die Mitarbeitenden sollen sozusagen Selbstentwickler ihrer eigenen Kompetenz und Persönlichkeit werden. Die firmeninterne Personalentwicklung hat hierbei nur eine unterstützende Funktion.

**Woraus sich die Selbstwirksamkeit speist**

Doch wie kann eine Person ihre Selbstwirksamkeit erhöhen? Laut Albert Bandura speist sie sich aus folgenden vier Quellen:

1. Eigene Erfahrungen im Meistern von schwierigen Situationen: Sie sind für den Ausbau der Selbstwirksamkeit sehr wichtig. Denn wer schon wiederholt die Erfahrung gesammelt hat, dass er schwierige Aufgaben lösen kann, traut sich dies auch künftig zu. Von besonderer Bedeutung sind dabei die

sogenannten «mastery experiences». Diese entstehen dann, wenn eine Person mit einer Situation oder Aufgabe konfrontiert wird, von der sie zunächst nicht weiss, wie sie diese lösen soll. Gelingt es ihr dann, die Herausforderung aufgrund eigener Anstrengungen zu lösen, alleine oder mit selbstorganisierter Unterstützung, steigt ihr Vertrauen in ihre eigene Kompetenz, für komplexe Aufgaben Lösungsstrategien zu entwerfen und diese umzusetzen.

2. Lernen an Modellen und von Vorbildern: Beobachtet eine Person, dass andere Personen durch eigene Anstrengung schwierige Aufgaben lösen, kann dies ihr Vertrauen stärken: «Ich kann das auch.» Eine Voraussetzung hierfür ist, dass die beobachtende Person zwischen sich und der Person, die die Aufgabe gelöst hat, eine gewisse Ähnlichkeit erkennt – zum Beispiel ähnliche Biografie, Vorerfahrung oder Persönlichkeitsstruktur. Denn nur wenn die beobachtende Person sich selbst ähnliche Kompetenzen wie der Person, die das Problem gelöst hat, zu-

schreibt, entsteht bei ihr selbst das Gefühl: «Wenn der oder die das kann, dann kann ich das auch!» – Entsprechendes gilt für vergleichbare Situationen: Hat zum Beispiel ein anderes Unternehmen oder ein anderer Unternehmensbereich unter vergleichbaren Rahmenbedingungen ein ähnliches Problem gelöst, dann kann dies ebenfalls Menschen stimulieren, eine Herausforderung beherzt anzugehen.

3. Soziale und emotionale Unterstützung: Auch durch ermutigenden Zuspruch anderer Personen gewinnen Menschen Vertrauen in ihre Fähigkeiten – jedoch nur, wenn sie den Zuspruch als begründet erfahren und sie der Person, die ihnen eine positive Rückmeldung gibt, die Fähigkeit zuschreiben, ihre Kompetenz zu beurteilen. Flotte Sprüche wie «Ach, du schaffst das schon» allein bringen wenig. Ebenfalls positiv wirkt es sich auf die Selbstwirksamkeit aus, wenn sich die betreffende Person gewiss sein kann «Wenn es eng wird, kann ich auf Unterstützer zurückgreifen» – seien dies fachliche oder emotionale.

4. Physiologische sowie emotionale Zustände und Reaktionen: Menschen schliessen aus ihrer Emotion und ihren physiologischen Reaktionen auf ihre Fähigkeiten. Haben Personen zum Beispiel Schweissausbrüche oder verspüren ein Herzrasen, wenn sie vor einer neuen Aufgabe stehen, dann denken sie oft unmittelbar «Ich kann das nicht» – häufig noch bevor sie die Machbarkeit analysiert haben. Im Extremfall geraten sie in Panik und sind zu einem rationalen Betrachten der Aufgabe gar nicht mehr fähig. Entsprechend wichtig ist es, die Ursachen der eigenen Emotionen und physiologischen Reaktionen analysieren zu können, um daraus abzuleiten, ob sie der Situation oder Aufgabenstellung angemessen sind oder ob es sich bei ihnen zum Beispiel nur um erste «Schreckreaktionen» handelt. – Ähnlich verhält es sich, wenn eine Person erschöpft ist oder sich zum Beispiel aus gesundheitlichen Gründen gerade nicht wohl in ihrer Haut fühlt. Auch dann sieht sie in einer Herausforderung schnell eine Überforderung und reagiert entsprechend. Deshalb sollte, wer seine Selbstwirksamkeit erhöhen möch-

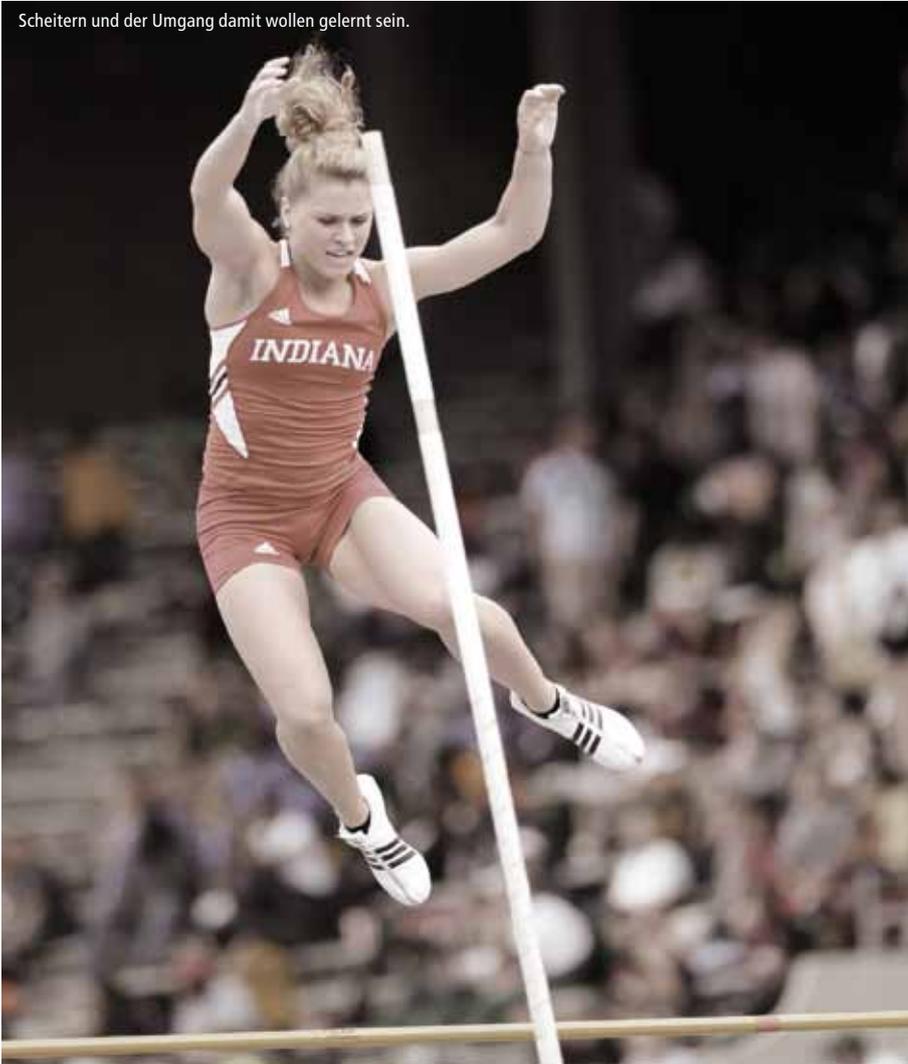
te, darauf achten, dass sich sein Leben sozusagen in Balance befindet. Denn wer sich nicht wohl fühlt, ist nicht nur stressanfälliger und weniger leistungsfähig, er zweifelt auch eher an seiner Kompetenz und schreckt vor herausfordernden Aufgaben zurück.

#### **Die eigene Selbstwirksamkeit erhöhen**

Die vier genannten Quellen, aus denen sich nach Bandura die Selbstwirksamkeit einer Person speist, ermöglichen es uns, für uns selbst und andere Personen Lernarchitekturen und -umgebungen zu schmieden, welche die Selbstwirksamkeit fördern. Unabdingbar ist es zum Beispiel, wenn es um das Entwickeln der eigenen Selbstwirksamkeit geht, sich regelmässig Herausforderungen zu stellen, bei denen man zu Beginn vermutet: «Diese Aufgabe könnte mich überfordern.» Denn das sind die Aufgaben, an denen man wächst. Sie tragen sozusagen das Potential zum Sammeln von «master experiences» in sich.

Sinnvoll ist es, beim Bewältigen solcher herausfordernder Aufgaben, diese als Projekt zu

Scheitern und der Umgang damit wollen gelernt sein.



betrachten und zunächst rational zu analysieren: Welche Teilaufgaben sind hiermit verbunden? Haben wir dies getan, können wir in einem zweiten Schritt analysieren, ob uns die Gesamtaufgabe oder nur gewisse Teilaufgaben erschauern lassen. Ist dies klar, können wir ermitteln, warum wir vor der oder den Aufgaben zurückschrecken. Zum Beispiel, weil uns Ressourcen und Kenntnisse fehlen? Oder weil wir hiermit noch keine Erfahrung haben? Oder weil die Lösung von uns erfordert, gewisse Gewohnheiten aufzugeben? Oder weil absehbar ist, dass wir beim Bearbeiten gewisser Teilaufgaben mit Kollegen in Konflikt geraten? Haben wir dies ermittelt, können wir einen vorläufigen Aktionsplan erstellen und aus den Teilaufgaben Teilziele ableiten, die es auf dem Weg zum

grossen Ziel zu erreichen gilt. Zudem können wir damit beginnen, für uns die fachliche und emotionale Unterstützung zu organisieren, die wir für den Erfolg brauchen. Wichtig ist jedoch noch ein weiterer Punkt, der leider oft vergessen wird: Da das Bewältigen der Herausforderung auch dem Steigern unserer Selbstwirksamkeit dient, sollten wir Lernfelder definieren, in denen wir einen Ausbau unserer Kompetenz anstreben; des Weiteren sollten wir Lernziele formulieren sowie Kriterien, wie wir deren Erreichen messen.

**Sich in eine Lernspirale begeben**

Das Definieren der Teilziele in dem Projekt und das Definieren der Lernziele haben unterschiedliche Funktionen. Das Definieren von Teilaufga-

ben sowie Teilzielen dient primär dazu, dass wir einen realistischen Aktionsplan erstellen können, der mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit dazu führt, dass wir am Ende des Projekts sagen können: «Wow, das war zwar anstrengend. Doch ich habe es geschafft.» Und wenn wir das Projektziel wider alle Erwartungen doch nicht oder nur teilweise erreicht haben? Dann ermöglicht uns das Definieren von Teilaufgaben im Rückblick zu analysieren: «Welche Teilaufgaben habe ich mit Bravour gelöst und wo traten Schwierigkeiten auf?» Das heisst, wir können unser empfundenes Scheitern relativieren und rationalisieren, was wichtig für unser Selbstvertrauen ist. Ausserdem können wir dann neue Lernfelder sowie -ziele für uns definieren.

Das Definieren von Lernzielen im Rahmen des Projekts hat hingegen die Funktion, dass wir bei Projektende ermitteln können, welche neuen Kompetenzen wir im Verlauf des Projektes gewonnen haben und welche vergleichbaren Aufgaben wir künftig deshalb problemlos meistern können. Zudem können wir ermitteln, wo bei uns noch Lern- und Entwicklungsbedarf besteht.

Wenn wir beim Bewältigen von herausfordernden Aufgaben so vorgehen, begeben wir uns in eine Lernspirale, die einen systematischen Ausbau unserer Kompetenz bewirkt. Wir steigern zudem unser Vertrauen in unsere Fähigkeit, neue, uns bisher unbekannte Herausforderungen zu meistern und entwickeln somit unsere Selbstwirksamkeit.

**Weitere Informationen**



**Joachim Simon**

ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens *simonconsult*, Braunschweig (D), das unter anderem Seminare zum Thema «Selbstwirksamkeit erhöhen» für Führungskräfte und Projektleiter durchführt.

[www.simonconsult.de](http://www.simonconsult.de)