

*Joachim Simon*

ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens *simonconsult*, Braunschweig, das unter anderem Seminare zum Thema „Selbstwirksamkeit erhöhen“ für Führungskräfte und Projektleiter durchführt.

# Selbstentwickler werden

von Joachim Simon

Neue Herausforderungen beherzt anzupacken, das können wir lernen. Aber: Das können wir nicht nur lernen, sondern wir sollten es auch lernen - zum Beispiel um attraktive Arbeitskräfte zu bleiben.

**M**enschen sind verschieden. Diese Erfahrung sammeln 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 die Erfolgswahrscheinlichkeit schmälert.

Andere Menschen hingegen denken bei derselben Herausforderung vielleicht zunächst auch: „Oh

Schreck, was kommt da auf mich zu?“. Doch dann nimmt 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 so gleich 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 erlebten Fähigkeiten zu tun. Immer wie-

der 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 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“.



## 1. Auf Erfolg oder auf Misserfolg programmiert?

Bandura prägte vor circa 30 Jahren den Begriff der Selbstwirksamkeitserwartung (engl. perceived self-efficacy). Er 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

*Wie selbstbewusst und  
zuversichtlich Menschen neue  
Aufgaben angehen, hat oft  
wenig mit ihren erlebten  
Fähigkeiten zu tun.*

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.

*Selbstwirksame Personen  
haben nicht nur sporadisch,  
sondern meist Erfolg.*

## 2. Eigeninitiative und -Verantwortung sind gefragt

Im Kontakt mit Menschen kann man immer wieder konstatieren: Selbstwirksame Personen haben nicht nur sporadisch, sondern meist Erfolg. Denn weil sie in ihre Kompetenz vertrauen, gehen sie schwierige Aufgaben deutlich beherzter an als Personen, die an sich und ihrem Können zweifeln. Doch nicht nur dies. Sie zeigen auch eine höhere Ausdauer und Frustrationstoleranz beim Umgang mit Rückschlägen, was wiederum die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht. Und der Erfolg steigert wiederum ihr Selbstvertrauen, so dass sie stets schwierigere und komplexere Aufgaben in Angriff nehmen. Denn aufgrund ihrer Erfahrungen in der Vergangenheit wissen sie: „Irgendwie schaffe ich das - selbst wenn ich im Moment noch nicht weiß wie."

Ein solch solides, gewachsenes Vertrauen in unsere 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 lebenslang 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. Aus vielerlei Gründen. Der zentrale ist: 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 Mitarbeiter, die bereit sind, ihre Denk- und Handlungsrouninen zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen oder sogar komplett aufzugeben: Mitarbeiter also, die bereit sind, hinzu- und umzulernen und sich neuen Herausforderungen zu stellen.

## 3. 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 und zur Erkenntnis kamen: Künftig müssen die Mitarbeiter unserer Unternehmen auch über folgende Eigenschaften verfügen:

- Fähigkeit zur Selbstreflexion,
- Offenheit für neuen 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 Mitarbeitern (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 Mitarbeiter sollen selbstwirksamer sein.

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

## 4. Woraus sich die Selbstwirksamkeit speist

Doch wie kann eine Person ihre Selbstwirksamkeit erhöhen? Laut 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“. Sie entstehen dann, wenn eine Person mit einer Situation oder Aufgabe konfrontiert wird, von der sie zunächst nicht weiß: Wie soll ich sie lösen? Gelingt es dann der Person, die Herausforderung aufgrund eigener Anstrengungen zu lösen, alleine oder mit selbstorganisierter Unterstützung, steigt ihr Vertrauen in ihre 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 löste, eine gewisse Ähnlichkeit erkennt - zum Bei-

spiel ähnliche Biografie, Vorerfahrung oder Persönlichkeitsstruktur. Denn nur wenn die beobachtende Person sich selbst ähnliche Kompetenzen wie der Person, die das Problem löste, zuschreibt, entsteht bei ihr das Gefühl „Wenn der oder die das kann, dann kann ich das auch!“

Entsprechendes gilt für vergleichbare Situationen. Löste zum Beispiel ein anderes Unternehmen oder ein anderer Unternehmensbereich unter vergleichbaren Rahmenbedingungen ein ähnliches Problem, 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 be-

*Bis vor wenigen Jahren wurde es als Aufgabe der Unternehmen erachtet, die Kompetenz ihrer Mitarbeiter weiter zu entwickeln.*

gründet 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 zurück greifen“ - 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 sie ein Herzerasen, 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 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 möchte, darauf achten, dass sich sein Leben sozusagen in Balance befindet. Denn wer sich nicht wohl fühlt, ist meines Erachtens nicht nur stressanfälliger und weniger leistungsfähig, er zweifelt auch eher an seiner Kompetenz und schreckt vor herausfordernden Aufgaben zurück.

## 5. 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 Potenzial zum Sammeln von „master experiences“ in sich.

Sinnvoll ist es, beim Bewältigen solch herausfordernder Aufgaben, diese als Projekt zu betrachten und zunächst rational zu überlegen: Welche Teilaufgaben sind hiermit verbunden? Haben wir dies getan, können wir in einem zweiten Schritt überlegen, 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

*Wer sich nicht wohl fühlt, ist meines Erachtens nicht nur stressanfälliger und weniger leistungsfähig, er zweifelt auch eher an seiner Kompetenz und schreckt vor herausfordernden Aufgaben zurück.*

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,

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 zudem Lernfelder definieren, in denen wir einen Ausbau unserer Kompetenz anstreben; des Weiteren sollten wir Lernziele formulieren sowie Kriterien, wie wir deren Erreichen messen.

## 6. Sich in eine Lernspirale begeben

Das Definieren der Teilziele in dem Projekt und das Definieren der Lernziele haben unterschiedliche Funktionen. Das Definieren von Teilaufgaben 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 überlegen: Welche Teilaufgaben habe ich mit Bravour gelöst und wo traten Schwierigkeiten auf? Das heißt, wir können unser empfundenen Scheitern relativieren und rationalisieren, was wichtig für unser Selbstvertrauen ist. Außerdem können wir dann für uns neue Lernfelder sowie -ziele definieren.

*Da das Bewältigen der Herausforderung auch dem Steigern unserer Selbstwirksamkeit dient, sollten wir zudem Lernfelder definieren, in denen wir einen Ausbau unserer Kompetenz anstreben.*

Das Definieren von Lernzielen im Rahmen des Projektes 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. •

## SERVICE

### Weiterführende Homepage

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

### E-Mail

[info@simonconsult.com](mailto:info@simonconsult.com)

### Telefon

+49 (0)531 356 24 86