

Hartmut VOLK, Bad Harzburg

# Mit Zuversicht!

## ► Mit der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz etablieren sich zwei neue Basistechnologien.

Diese fordern Unternehmen aller Größen und Branchen und ihrem Personal beachtliche Anpassungsleistungen ab. „Am reibungslosesten und wirkungsvollsten gelingt diese Anstrengung als mentale Gemeinschaftsaufgabe von Unternehmensführung und Belegschaft. Unterstützend dabei wirkt auf beiden Seiten die Selbstwirksamkeitserwartung“, sagt der Wiener Psychologe Erich Kirchler.

**W**eshalb spielt die Selbstwirksamkeitserwartung bei der Arbeit an der geschäftlichen wie persönlichen Zukunft eine maßgebliche Rolle? „Weil die erlebte Erfahrung, mit Wissen, Können und Einsatzbereitschaft etwas erreicht zu haben darin bestärkt, sich zuversichtlich an neue Aufgabenstellungen auf der Unternehmens- wie der persönlichen Ebene heran zu wagen“, sagt der Vorstand des Instituts für angewandte Psychologie der Universität Wien, Professor Dr. Erich Kirchler. „Diese Erfahrung, mit eigener Kraft, Anstrengung und Ausdauer auch Schwieriges, Unvorhergesehenes, zunächst noch Unklares und nicht selten auch Unsicherheit Auslösendes meistern zu können, Erfolge also nicht lediglich glücklichen Zufällen oder der Gunst Stunde oder der Umstände zu verdanken, löst auf der mentalen Ebene Zuversicht aus. Und auf die kommt es an. Denn Zuversicht ist das Gegenteil von Befangenheit. Zuversicht macht aktiv, initiativ und kreativ, Befangenheit macht passiv, kraftlos und uninspiriert. Ein in sich zuversichtliches Unternehmen empfindet wie ein zuversichtlicher

Mensch einen kraftvollen Gestaltungswillen. Befangene sehen und verhalten sich als hilflose Opfer der Situation.“

### Überzeugung vom eigenen Leistungsvermögen

Kirchler verweist auf den kanadischen Psychologen Albert Bandura, einen der führenden Psychologen seiner Zeit. Um 1970 entwickelte er das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung. Es besagt, je fester ein Mensch aufgrund der Erfahrungen mit seinem Leistungsvermögen davon überzeugt ist, aus eigener Kompetenz notwendige, erwünschte oder erwartete Leistungen zu erbringen, desto stabiler, zuversichtlicher und freier von Versagens- oder Zukunftsängsten steht dieser Mensch im Leben. Er ist offen für Neues, bereit, sich damit auseinanderzusetzen und überzeugt, die sich daraus ergebenden Anforderungen und Aufgaben in den Griff zu bekommen.

„Und diese Überzeugung ist keine Luftnummer, wie einschlägige Forschungsergebnisse belegen“, sagt Kirchler. Mehr noch, sie besagen Bemerkenswertes: Wer aufgrund erwiesener Leistungsfähigkeit in dadurch begründeter Selbstwirksamkeitserwartung lebt, zeigt gute berufliche Leistungen, niedrigere Stressreaktionen, bewältigt kritische Lebensereignisse schneller, leidet seltener unter Angststörungen und Depressionen, hat eine hohe Schmerztoleranz, ein leistungsfähigeres Immunsystem sowie bessere Sozialbeziehungen und insgesamt ein höheres Wohlbefinden und Leistungsvermögen. „Für den Umgang von Unternehmensführung und Belegschaft mit der durch die digitale Revolution

angestoßenen Transformation, die immerhin eine schöpferische Zerstörung des Herkömmlichen und Gewohnten ist, sind das doch geradezu ideale Voraussetzungen“, ist Kirchler überzeugt.

### An sich selber messen

Das auch deshalb, „weil sich von ihrer Selbstwirksamkeit überzeugte Menschen höhere, aber keine überhöhten oder gar utopischen Ziele setzen. Dabei messen sie sich in der Zielverfolgung an sich selber und nicht an anderen oder gerade gängigen Vorstellungen und sind überzeugt, die anvisierten Ziele auch zu erreichen.“ Diese motivierende Kraft der Selbstwirksamkeitserwartung speist sich neben ermutigenden Erfahrung, aus eigener Entschlusskraft und Anstrengung heraus stabil leistungsfähig zu sein und sich von Rückschlägen nicht aus dem Konzept bringen zu lassen noch aus einer weiteren Kraftquelle: der damit einhergehenden Ausdauer und Unverdrossenheit. „Das Durchhaltevermögen von Personen mit Selbstwirksamkeitserwartung wächst bei der Aufgabenbewältigung und Zielverfolgung. Für die Selbstbehauptung von Unternehmen wie Menschen ist das ein unschätzbare Plus.“

### Hindernisse immer wieder überwinden

Kirchler lenkt den Blick auf ein weiteres Merkmal sich als selbstwirksam begreifender Personen, deren zupackend-pragmatische, aufgeschlossen-zuversichtliche Lebenseinstellung und Ausstrahlung. „Sie sind

#### Lesetipp:

Angela Duckworth: GRIT. Die neue Formel zum Erfolg. Mit Begeisterung und Ausdauer ans Ziel. C. Bertelsmann Verlag, München 2017, 478 Seiten.

Markus Ramming: Neuro Change. Antworten der Hirnforschung auf den Wandel im Management. Haufe-Lexware GmbH&Co.KG, Freiburg 2019, 255 Seiten.

Ömer Atiker: Das Survival-Handbuch digitale Transformation. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2018, 296 Seiten.

Oliver Gassmann/Philipp Sutter: Digitale Transformation gestalten. Geschäftsmodell Erfolgsfaktoren Checklisten. Hanser Verlag, München, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019.

Jörg Hawlitzcek: Das Zukunfts-Mindset - Neun Strategien, um auch morgen noch im Spiel zu sein. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018, 254 Seiten.

auch von ihrer Tatkraft überzeugt, weil sie erkannt, erfahren und für sich unter Beweis gestellt haben: Zukunftssicherheit muss immer wieder aufs Neue erarbeitet werden. Auftretende Probleme, Schwierigkeiten oder Rückschläge gehören dazu, sind ein ganz normaler Teil des Geschäfts- wie Arbeitslebens. Aus diesem Denken, aus diesem Mindset heraus erwächst die vorbehaltlose Bereitschaft, direkt oder auf Umwegen unverdrossen auf ein Ziel hin zu arbeiten und die sich dabei in den Weg stellenden Hindernisse zu überwinden.“ Aus dem mentalen Empfinden der Selbstwirksamkeit heraus „begreifen sie ihr Leben als etwas fortlaufend neu zu Gestaltendes, als eine nie endende Arbeit sowohl an der Sache als auch an sich selbst. Für die heute unverzichtbare kontinuierliche betriebliche Selbsterneuerung ist diese Sichtweise nicht hoch genug zu veranschlagen. Zumal sich diese innere Einstellung auch in der äußeren Anziehungskraft der von Selbstwirksamkeitserwartung getragenen Menschen niederschlägt. In ihrer pragmatisch-zupackenden Weltsicht wirken sie belebend, erfrischend, man fühlt sich in ihrer Nähe wohl, von ihnen geht etwas ungemein Ermutigendes und Mitreisendes aus.“

### Ermutigende Erfahrungen als Basis

Doch wo liegt der tiefere Grund dafür, dass sich die einen, wie die Psychologie es nennt, handlungsorientiert zupackend dem Leben stellen und es aus solider Selbstwirksamkeitserwartung heraus gestalten, während andere lageorientiert all das, womit ein Leben zwangsläufig konfrontiert, als permanentes Damoklesschwert, als ständige Belastung, diffus Bedrohliches oder ganz und gar als Zumutung ansehen und empfinden? Wo sind die Wurzeln der Überzeugung „Mich haut so leicht nichts aus den Schuhen! Ich kann was!“? Was lässt diese von sich selbst überzeugte handlungsorientierte Selbstwirksamkeitserwartung in einem Menschen heranreifen? „Wenn auch das in einem Menschen Angelegte, die genetische Ausstattung, dabei eine wichtige Rolle spielt, kaum minder wichtig sind die biographischen Einflüsse“, sagt Kirchler.

Frühkindliche als Erfolg empfundene Lernprozesse und im weiteren Lebensverlauf ermutigende Erfahrungen, insbesondere auch mit der eigenen Beharrlichkeit und der Fähigkeit zum Belohnungsaufschub, wirken in

Sachen Selbstwirksamkeitserwartung als beachtliche Weichensteller. Sie lassen die Überzeugung aufwachsen „Ich bin in der Lage, von mir Gefordertes oder Gewolltes zu erreichen, wenn ich mich darum bemühe und mich kontinuierlich anstreng.“ Diese Überzeugung verdichtet sich zu der prägenden und Stabilität vermittelnden Einstellung, auf die eigene Leistungsfähigkeit bauen, auf Anforderungen zugehen und mit ihnen aktiv umgehen zu können.

### „Lernen am Modell“

Diese frühkindlichen wie im weiteren Lebensvollzug gemachten Erfahrungen mit sich selbst bekommen durch das Lernen am Modell eine zusätzliche Unterstützung. Lernen am Modell heißt Lernen von anderen Personen, von anregenden, Mut machenden, zielführende Verhaltensweisen vorlebenden Vorbildern. Man guckt sich etwas ab, wie der Volksmund sagt. „Wird an solchen Vorbildern deutlich, mit Zielstrebigkeit, Lernbereitschaft und Unverdrossenheit lässt sich auch gegen Widerstände etwas bewirken und erreichen, kann das die sprichwörtlichen Berge versetzen“, sagt Kirchler und verweist auf eine alte chinesische Spruchweisheit: Der Mann, der angefangen hat, kleine Steine fortzutragen, ist der derselbe, der den ganzen Berg abgetragen hat.

### Hilfreiche Anerkennung

Doch die Wirkmacht des Biographischen reicht noch weiter. Auch ein sinnvolles Feedback fördert die Selbstwirksamkeitserwartung. Kirchler: „Eine überzeugende Leistung muss registriert, anerkannt und gewürdigt werden. Allerdings, Anerkennung darf nicht mit Lobhudelei verwechselt werden. Zu hilfreicher Anerkennung gehört auch sachliche Kritik, selbst eine grundsätzlich beachtliche Leistung hat, und hier kommt auch heute noch die Bedeutung von Erfahrung ins Spiel, immer noch Spielraum nach oben. Sich weiter zu entwickeln, sich zu vervollkommen braucht das Zusammenspiel von Lob und Kritik. Erst die Bereitschaft, das eine wie das andere anzunehmen, wirkt stärkend und entwicklungsfördernd. Das zu lernen und zu akzeptieren, erweitert den Horizont wie das Können. Sich im Stil zunehmender Mimosenhaftigkeit fördernder Kritik zu verschließen, verschließt das Tor zur Entwicklung.“

### „Lebenspartner“ Digitalisierung

Die Aufgabe heißt, sich in einer Welt zu orientieren und zu behaupten, die sich in allen geschäftlich-beruflichen sowie auch alltäglich-lebenspraktischen Belangen im Galopp verändert. Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden überall zum neuen „Lebenspartner“ und bringen auf breiter Basis in allen Bereichen völlig neue Spielregeln und Spielfelder mit sich. Die Bugwelle dieser Veränderungen ist an allen Ecken und Enden zu spüren. Und die Schlussfolgerung? „Wenn das zentrale unternehmerische Thema unserer Zeit das betriebliche Veränderungsmanagement ist, die Notwendigkeit zu permanenter betrieblicher Selbsterneuerung, dann verweist das für die Mitglieder der Unternehmensführung wie der Belegschaft gleichermaßen darauf, sich mit dem persönlichen Veränderungsmanagement zu befassen. Die Weichen dafür werden im Kopf gestellt, auf der mentalen Ebene. Und die alles entscheidende Frage heißt: Lasse ich mich von der zwangsläufigen Unklarheit und Wucht des Kommenden verunsichern oder vertraue ich auf meine bewiesene Leistungsfähigkeit und gehe aus begründeter Selbstwirksamkeitserwartung mit Zuversicht in das Abenteuer Digitalisierung?“



„Wir betrachten Firmen häufig als handhabbare Gebilde, die wir führen können, und als mechanische Gebilde, an denen wir nur entsprechend schrauben müssen, um sie wieder in Schuss zu bringen. Die Beziehung zum Einzelnen geht verloren, er geht in der Masse der Organisation unter. Dabei ist die Veränderung des Einzelnen der wichtigste Baustein bei der Veränderung des Ganzen. Wir können die Organisation nur entscheidend verändern, wenn wir auf das Individuum achten.“

Dr. Markus Ramming in: *Neuro Change. Antworten der Hirnforschung auf den Wandel in Management.*