Handlungsfähigkeit in der Transformation

Stark durch Selbstwirksamkeit

Preview

- **Stärkende Selbstwirksamkeit:** Warum manche Menschen unter hohem Veränderungsdruck regelrecht aufblühen
- **Dreifach belohnt:** Warum Selbstwirksamkeit so viel Handlungsenergie innewohnt
- **Produktive Überzeugung:** Wie Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung zusammenhängen
- **Von Selbstwahrnehmung bis Selbstfürsorge:** Wie sich die wichtigsten Wurzeln der Selbstwirksamkeit stärken lassen
- **Bedeutungsvolle Bedingungen:** Wie im Team die Weichen auf Selbstwirksamkeitserleben gestellt werden

Nina, Bereichsleiterin in einem mittelständischen Unternehmen, hat das Gefühl, nicht mehr hinterherzukommen. Das eine Projekt ist noch nicht abgeschlossen, schon kündigen sich zwei neue an. Im Unternehmen wird eine neue KI-Anwendung eingeführt, parallel dazu werden Prozesse umgestellt, Verantwortlichkeiten neu verteilt und Teams anders zusammengesetzt. Eigentlich sind das alles Veränderungen, die sie fachlich bewältigen kann. Doch in ihrer Summe scheinen sie ihr zunehmend die Kontrolle zu entziehen. Statt konsequent Entscheidungen zu treffen, beginnt sie zu zweifeln – an ihren Prioritäten, an ihren Fähigkeiten, manchmal sogar an sich selbst. „Die Dinge entgleiten mir“, sagt sie im Coaching.

Mit diesem Erleben ist Nina nicht allein. Digitalisierung, KI-Einführungen, Reorganisationen und Kostendruck greifen ineinander und erzeugen aktuell eine Transformationsdynamik, die insbesondere Führungskräfte fast täglich vor neue Herausforderungen stellt. Aus dem Gefühl, gestalten zu können, wird zunehmend das Gefühl, nur noch auf Entwicklungen zu reagieren oder besser gesagt, ihnen hinterherzuhetzen. Aus Anspannung wird Erschöpfung, aus Erschöpfung wird bei manchen Zynismus, bei anderen Rückzug, und nicht wenige entwickeln mentale und auch körperliche Beschwerden.

Einige Führungskräfte blühen unter Veränderungsdruck regelrecht auf

Genauso gibt es jedoch auch Führungskräfte, die angesichts der permanenten Veränderung ruhig und konzentriert bleiben, einige scheinen sogar

Grafik: iStock/Mihaela Rosu

Warum bleiben manche Menschen angesichts permanenter Veränderungen proaktiv und zuversichtlich, während andere unter Stress geraten und ins Zweifeln kommen? Die Psychologie kennt darauf seit Jahrzehnten eine gute Antwort, die in der Arbeitswelttheorie und -praxis jedoch bislang vergleichsweise wenig Beachtung findet: Selbstwirksamkeit. Wie Selbstführung und Führung diese Ressource stärken können.

regelrecht aufzublühen. Sie warten nicht darauf, dass Veränderungen unausweichlich werden, sondern stoßen sie selbst an. Sie halten mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft und wenn einer herunterfällt, bleiben sie ruhig und heben ihn wieder auf. Sie strahlen Zuversicht aus, und empfinden sie auch. Worin liegt das? Was ist der Grund, warum einige Menschen unter hohem Druck ihre Handlungskraft verlieren, während andere handlungsfähig bleiben, ja, teils sogar noch handlungsstärker zu werden scheinen?

Die Psychologie kennt darauf seit Jahrzehnten eine gute Antwort, die in der Arbeitswelttheorie und -praxis jedoch bislang vergleichsweise wenig Beachtung findet: Selbstwirksamkeit. Dieses psychologische Konstrukt beschreibt die Überzeugung, Herausforderungen aus

Selbstwirksamkeit ist die wichtigste Komplexitätsressource. In der aktuellen Zeit ist sie vielleicht sogar die wichtigste Arbeitsressource überhaupt.

eigener Kraft bewältigen und durch das eigene Handeln etwas verändern oder erreichen zu können. Die einfache lineare Gleichung: Je höher die Selbstwirksamkeit, desto höher die Handlungskraft – gerade in herausfordernden Zeiten.

Formuliert hat das Konzept der Selbstwirksamkeit der kanadische Psychologe Albert Bandura. Seine zentrale Beobachtung: Menschen handeln nicht allein aufgrund ihrer Fähigkeiten, sondern auch und vor allem aufgrund der Erwartung, mit diesen Fähigkeiten etwas bewirken zu können – eben aufgrund ihrer Selbstwirksamkeitserwartung oder kurz: Selbstwirksamkeit. Dass diese Erwartung so viel Handlungsenergie innewohnt, liegt laut Bandura daran, dass sie das menschliche Belohnungssystem gleich dreifach aktiviert.

Selbstwirksamkeit aktiviert das Belohnungszentrum dreifach

Erstens belohnt das Gehirn den Glauben an sich selbst. Die Überzeugung, eine Herausforderung bewältigen zu können, erhöht nachweislich die neuronale Aktivität in den Belohnungsregionen – noch bevor irgendetwas passiert ist. Zweitens ist Handlungsmacht eine eigenständige Belohnungsquelle. Agency, also das Erleben oder auch bereits die Erwartung, selbst steuern zu können, lässt das Belohnungssystem anspringen, auch dann, wenn das Ergebnis offen ist. Drittens wirkt die Überzeugung, dass das eigene Handeln zum Ziel führt. Diese sogenannte Response Efficacy verstärkt die beiden anderen Aktivierungseffekte.

Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung erhöht jedoch nicht nur die Bereitschaft, ins Handeln zu kommen, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dabei erfolgreich zu sein. Wer überzeugt ist, eine Aufgabe bewältigen und einen Unterschied machen zu können, investiert mehr Anstrengung und hält auch bei Rückschlägen länger durch. Letztere werden eher als Teil des Lernprozesses interpretiert und nicht als Beweis des eigenen Versagens. Gleichzeitig werden belastende Emotionen wie Angst oder Hilflosigkeit abgeschwächt, sodass mehr Aufmerksamkeit und kognitive Ressourcen für die eigentliche Aufgabe zur Verfügung stehen. Gerade dadurch wird Selbstwirksamkeit oft zur selbsterfüllenden Prophezeiung: weil sie Verhaltensweisen fördert, die Erfolg wahrscheinlicher machen. Und jeder Erfolg stärkt wiederum die Selbstwirksamkeit, was die Wahrscheinlichkeit steigert, „die Dinge“ anzugehen, dabei Erfolg zu haben und so weiter – die selbsterfüllende Prophezeiung wird zu einem sich selbst verstärkenden Prozess. Das klingt nicht nur in der Theorie schlüssig, sondern ist auch empirisch gut belegt.

Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung hängen eng zusammen

Seit Bandura sein Konzept der Selbstwirksamkeit vor 50 Jahren formuliert hat, wurde es x-mal wissenschaftlich überprüft. Die Ergebnisse dieser 114 Studien mit insgesamt 21.616 Versuchspersonen haben die US-Forscher Alex Stajkovic und Fred Luthans im Rahmen einer Metaanalyse durchgerechnet. Zentraler Befund: Die mittlere Korrelation zwischen Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung beträgt 0,38. Das ist in der Psychologie ein mittlerer bis großer Zusammenhang und für eine einzelne psychologische Variable bemerkenswert stark. Heißt: Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung hängen eng zusammen.

Dass der Zusammenhang laut Metauntersuchung umso stärker ist, je komplexer die Aufgaben sind, ist wenig überraschend. Denn einfache Aufgaben brauchen nicht viel Selbstwirksamkeit, um sie selbstsicher angehen zu können. Gleichzeitig unterstreicht dies jedoch die Bedeutung, die Selbstwirksamkeit in der heutigen dynamischen und komplexen Arbeitswelt besitzt. Selbstwirksamkeit ist die vielleicht

ZP EUROPE 2026

Wie Team Human × AI L&D neugestaltet

KI verändert nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch Lernen und Kompetenzentwicklung. Die Zukunft Personal Europe zeigt vom 15. bis 17. September 2026 in Köln, wie L&D, Führung und Technologie zusammenspielen – praxisnah, verantwortungsvoll und mit Blick auf die Skills von morgen.

Künstliche Intelligenz verändert, wie Menschen arbeiten, lernen und entscheiden. Für Personal- und Weiterbildungsverantwortliche entsteht daraus eine doppelte Aufgabe: Beschäftigte für den souveränen Umgang mit KI zu qualifizieren und zugleich die eigenen Lernangebote neu zu denken. Unter dem Motto „Team Human × AI“ zeigt die Zukunft Personal Europe 2026, wie das in der Praxis gelingen kann.

Mensch und KI gemeinsam weiterentwickeln

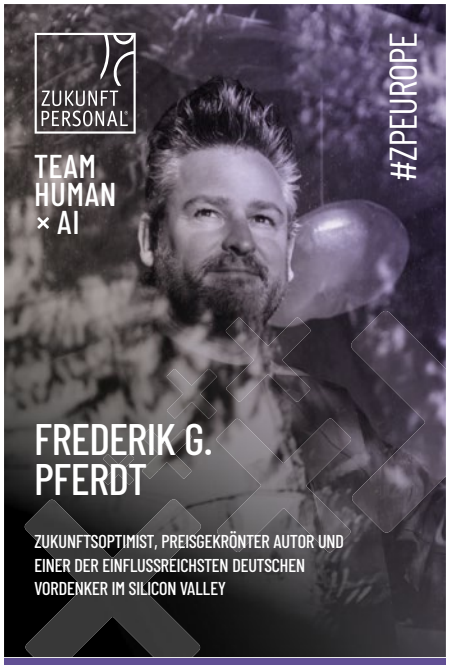
Im Mittelpunkt stehen zwei Fragen: Wie verändert KI die Arbeit der Menschen? Und was bedeutet sie für HR und L&D selbst? KI kann Lernbedarfe analysieren, Inhalte personalisieren und Routinen übernehmen. Menschen geben Orientierung, gestalten Lernräume und sorgen für einen verantwortungsvollen Einsatz. Entscheidend sind daher nicht nur neue Tools, sondern auch AI Literacy, kritisches Denken, Veränderungskompetenz und eine Lernkultur, die Ausprobieren ermöglicht.

Auf der Expo zeigen Aussteller, wie dieses Zusammenspiel funktioniert. Die vorab buchbare Guided Tour führt zu ausgewählten Lösungsanbietern. In Halle 5.1 liegt der Fokus auf „People, Health & Learning mit KI“ – von personalisierten Lernpfaden und KI-gestützter Talententwicklung bis zu digitalen Wellbeing-Angeboten. In Halle 4.2 geht es unter „Processes & Decisions mit KI“ um HR-Services, Workforce Management und datenbasierte Entscheidungen.

Impulse für Lernen, Führung und Zukunftskompetenz

Das Vortragsprogramm verbindet Orientierung mit betrieblicher Praxis, ein Auszug:

• 15. September 2026 | Keynote-Stage | 09:45-10:45 Uhr
Eröffnungskeynote „HR Diaries 2027“: Arbeitsforscher **Dr. Hans Rusinek, Kerstin Winkelmann**, Group Head of HR, People & Culture der Motel One Group und **Moderator Cliff Lehnen** zeigen, welche Themen die HR-Agenda von morgen bestimmen – von Skill Management bis Führungskultur.



© Frederik G. Pferdt – Keynote Speaker ZP Europe 2026

• 15. September 2026 | Keynote—Stage | 16:00-17:00 Uhr
Kenza Ait Si Abbou: In **„Ihr Team kann mehr KI, als Sie denken“** erklärt die KI-Expertin, wie vorhandene Kompetenzen sichtbar werden und sich mit einem AI-Literacy-Framework systematisch weiterentwickeln lassen.

• 17. September 2026 | Keynote-Stage | 15:30-16:30 Uhr
Frederik G. Pferdt: Der ehemalige Chief Innovation Evangelist von Google zeigt in **„Dein Zukunftsgeist. Warte nicht. Werde.“**, wie Zukunftsdenken trainiert und KI aktiv für Veränderung genutzt werden kann.

Neue Räume für Austausch und Transfer

Im ZP **Impact Lab** entwickeln Teilnehmende Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt. Der **„Award for Wellbeing & Performance at Work“** powered by Zone5 und Zukunft Personal macht erfolgreiche Gesundheits- und Performance-Konzepte sichtbar. Der **Executive Club** bietet Senior Leadern Raum für vertraulichen Austausch.

Wer Lernen und Kompetenzentwicklung im Zusammenspiel von Menschen und KI gestalten will, findet auf der ZP Europe an drei Tagen 650+ Vortragssessions auf 22 Bühnen mit reichlich frischen Impulsen, Best Practice sowie 550+ Austeller & Partner mit innovativen Lösungen für die Needs in HR.

Zukunft Personal Europe
15.–16. September 2026 | 09:00-17:30 Uhr
17. September 2026 | 09:00-17:00 Uhr
Hallen 4 und 5, Koelnmesse

Kostenfreie Tickets für Ihren Messebesuch
Der Veranstalter schenkt Leser:innen ein Ticket für den Besuch zur Zukunft Personal Europe in Köln: Einfach QR-Code in der Grafik scannen, weitere Infos erhalten und Voucher als Gast oder mit Member-Account im Webshop einlösen.

Die große Gefahr der aktuellen Transformationsdynamik in der Arbeitswelt ist der Verlust von Selbstwirksamkeit – und damit letztlich von Handlungsfähigkeit.

wichtigste Komplexitätsressource. In der aktuellen Zeit ist sie vielleicht sogar die wichtigste Arbeitsressource überhaupt.

Auch wenn aktuelle Studien zeigen, dass Selbstwirksamkeit zum Teil genetisch prädisponiert ist, ist sich die Forschung doch einig, dass sie sich vor allem aufgrund von Erleben und Erfahrungen entwickelt. Manche Menschen haben das Glück, sich in ihrer Jugend ausprobieren zu können: Sport, Theatergruppe, Wettbewerbe … hier können sie ein erstes „Polster" an Selbstwirksamkeit anlegen. Das Polster wächst auch aus vielen kleinen, fast unscheinbaren Erfolgserfahrungen, die sich wie Perlen an einer Schnur aneinanderreihen: das rechtzeitig abgeschlossene Projekt, das gut gemeisterte Gespräch, der pünktliche Feierabend trotz vollem Kalender. Jede einzelne Perle wirkt für sich genommen klein. In der Summe entsteht daraus ein inneres Kraftwerk: eine Energiequelle, aus der Menschen auch dann noch schöpfen können, wenn die äußeren Umstände immer schwieriger werden.

Allerdings ist diese Entwicklung keine Einbahnstraße: Bleibt das Erleben von Einfluss über längere Zeit aus, baut sich das Selbstwirksamkeitspolster ab. Und genau diese Gefahr besteht in der aktuellen Transformationsdynamik: der Verlust von „Selbstwirksamkeitspolstern" – und damit letztlich von Handlungsfähigkeit. Dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist Führungsaufgabe – und zwar sowohl einer der Selbstführung als auch der Mitarbeiterführung.

Unter dauerhaftem Druck verlieren wir den Blick für unsere Ressourcen

Der „Selbstführungsweg" zu mehr Selbstwirksamkeit führt idealerweise über fünf Etappen – den fünf wichtigsten Wurzeln dieser Ressource (siehe dazu auch Buchtipp „Das Ende der Hilflosigkeit" S. 72). Die erste ist die Selbstwahrnehmung, genauer gesagt, eine bewusste, realistische Wahrnehmung der eigenen Fähig- und Möglichkeiten. Das klingt zunächst nach einer Selbstverständlichkeit, ist es aber gerade unter dauerhaftem Druck nicht. Denn unter diesem richten Menschen ihre Aufmerksamkeit noch stärker als ohnehin auf offene Baustellen, Risiken und Probleme (Stichwort: Negativity Bias), während sie leicht den Blick dafür verlieren, welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen und welche Handlungsspielräume bestehen. Gefördert werden kann eine realistische Selbstwahrnehmung, indem man sich immer wieder Fragen stellt wie: Welchen nächsten Schritt kann ich heute selbst gehen? Welche Aufgabe kann ich konkret beeinflussen? Wie kann ich meine (besonderen) Fähigkeiten und Talente dabei einbringen? Und an welcher Stelle brauche ich Unterstützung?

Ein stabiler Selbstwert beziehungsweise ein stabiles Selbstwertgefühl ist die zweite Wurzel. Dieses entsteht im Arbeitsleben vor allem aus der Überzeugung, einen wertvollen Beitrag zu leisten: „Meine Arbeit bewirkt etwas, sie ist wertvoll, ich bin wertvoll." Die wichtigsten dazugehörigen Leitfragen mögen auf den ersten Blick banal wirken, sie dezidiert zu beantworten, ist oft jedoch erstaunlich

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS342AR06

Tutorial

Selbstwirksamkeit im Team stärken

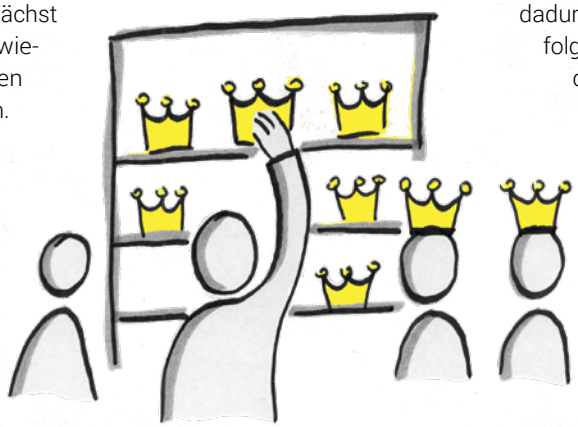
Selbstwirksamkeit meint die Überzeugung, auch schwierige Situationen bewältigen und mit dem eigenen Handeln etwas bewirken zu können. Sechs Ansatzpunkte, wie Führungskräfte diese wertvolle Ressource in ihrem Team stärken können.

Ziele attraktiv machen

Selbstwirksamkeit braucht ein Ziel, auf das sich das eigene Handeln richten kann. Führungskräfte sollten deshalb nicht nur Aufgaben und Kennzahlen vermitteln, sondern deutlich machen, wozu die Arbeit dient und welchen Beitrag die einzelnen Mitarbeitenden leisten können. Besonders bei Veränderungen hilft ein konkretes Zielbild: Was soll anschließend besser sein? Welchen Nutzen schaffen wir für Kunden, Kollegen oder das Unternehmen? Und woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Je klarer der eigene Beitrag erkennbar wird, desto eher entsteht das Gefühl, tatsächlich etwas bewirken zu können.

Vorbilder sichtbar machen

Wer erlebt, wie andere eine vergleichbare Herausforderung bewältigen, traut sie sich eher auch selbst zu. Noch hilfreicher als der Blick auf souveräne Könnerinnen und Könner, sogenannte Mastery-Modelle, ist dabei der auf Coping-Modelle: Menschen, die zunächst ebenfalls unsicher waren, Schwierigkeiten hatten, Fehler machten und schließlich einen Weg fanden. Führungskräfte können solche Erfahrungen im Team sichtbar machen, etwa indem sie Mitarbeitende erzählen lassen, wie sie mit einer neuen Aufgabe, Technologie oder Rolle zurechtgekommen sind – einschließlich der Umwege.



Zutrauen zeigen

Ermutigung kann Selbstwirksamkeit stärken, sofern sie glaubwürdig und konkret ist. Ein pauschales „Das schaffst du schon" hilft wenig. Wirksamer ist es, Zuversicht mit beobachtbaren Fähigkeiten oder früheren Erfahrungen zu begründen: „Eine vergleichbare Situation hast du schon einmal gut gelöst." Ebenso wichtig ist es, echte Verantwortung zu übertragen und Spielräume zu lassen, in denen Mitarbeitende eigene Entscheidungen treffen können. Wer nur Vorgaben abarbeitet, kann schwer die Erfahrung machen, selbst etwas bewirkt zu haben.

Ressourcen in den Blick nehmen

Unter Druck richtet sich die Aufmerksamkeit meist auf Risiken, Defizite und mögliche Misserfolge. Führungskräfte können den Blick wieder auf vorhandene Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten lenken. Hilfreich sind Fragen wie: Was können wir selbst beeinflussen? Welche Fähigkeiten helfen uns dabei? Was hat in einer ähnlichen Situation schon einmal funktioniert? Solche „Moments of Excellence" können als Referenzerfahrungen dienen. Wichtig ist zugleich, Zweifel und Schwierigkeiten nicht kleinzureden. Selbstwirksamkeit bedeutet nicht, Probleme auszublenden, sondern sich trotz ihrer als handlungsfähig zu erleben.

Hindernisse vorwegnehmen

Wer ein Ziel erreichen soll, braucht nicht nur Zuversicht, sondern auch einen realistischen Blick auf mögliche Hürden. Eine einfache Hilfestellung bietet die WOOP-Methode. Zunächst wird formuliert, was im Team erreicht werden soll (Wish) und was dadurch besser wäre (Outcome). Anschließend folgt die entscheidende Frage: Was könnte uns daran hindern (Obstacle)? Daraus wird ein konkreter Wenn-dann-Plan entwickelt (Plan): „Wenn dieses Hindernis auftritt, dann werden wir …" So werden Schwierigkeiten nicht zum Beweis dafür, dass etwas nicht funktioniert, sondern zu Situationen, auf die man vorbereitet ist.

Erfolge sichtbar machen

Gerade in Phasen permanenter Veränderung folgt auf eine erledigte Aufgabe häufig sofort die nächste. Fortschritte verschwinden dadurch schnell aus der Wahrnehmung. Kleine Routinen können helfen, regelmäßig gemeinsam zurückzublicken: Was haben wir erreicht? Was ist uns gelungen? Was haben wir gelernt? Welche schwierige Situation haben wir bewältigt? Dabei geht es nicht um künstliches Lob oder Schönfärberei, sondern darum, tatsächliche Fortschritte wahrzunehmen. Jede bewusst registrierte Erfolgserfahrung liefert einen weiteren Beleg dafür: Wir können Herausforderungen bewältigen – und unser Handeln macht einen Unterschied.

Quelle: managerseminare.de; Petra Bernatzeder; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

schwierig: Welche grundlegenden Ziele verfolge ich mit meiner Arbeit? Welchen Nutzen schaffe ich mit der Erreichung des Ziels für Kunden, Kolleginnen und Kollegen oder das Unternehmen? Und: Woran erkenne ich, dass ich in meiner Arbeit erfolgreich war?

Um die dritte Wurzel, das Selbstvertrauen, zu stärken, ist es wichtig, Vorhaben nicht nur umzusetzen, sondern die Umsetzung auch bewusst als Erfolg zu verbuchen. Hintergrund: Von jedem bewussten Vorhaben wird in einem Zentrum unseres Gehirns eine „Blaupause“, also eine Kopie, abgelegt. Wenn wir etwas fertig haben, oder es ist erledigt, wird die Blaupause gelöscht – womit das Erfolgserlebnis buchstäblich aus dem Sinn ist. Mit Misserfolgen verhält es sich genau andersherum, die speichert unser Gehirn intensiv. Deshalb ist es mit Blick auf den sukzessiven Aufbau von Selbstvertrauen und mithin von Selbstwirksamkeit so wichtig, den eigenen Erfolgen Aufmerksamkeit zu schenken: Was habe ich heute geschafft? Worauf kann ich stolz sein? Eine gute Möglichkeit, um das eigene Selbstvertrauen kurzfristig zu pushen, besteht darin, sich sogenannte „Moments of Excellence“ in Erinnerung zu rufen – Situationen, in denen man konzentriert, souverän und wirksam gehandelt hat. Solche Erfahrungen dienen dem Gehirn als Referenz: Wer bereits einmal eine vergleichbare Herausforderung gemeistert hat, geht auch die nächste mit größerer Zuversicht an.

Den Fokus auf das legen, was in unserem Einflussbereich liegt

Die vierte Wurzel der Selbstwirksamkeit ist Selbstverantwortung. Damit ist in diesem Kontext vor allem gemeint, den eigenen Fokus auf jene Dinge zu legen, die im eigenen Einflussbereich liegen, statt auf Faktoren, die wir ohnehin nicht beeinflussen können wie strategische Entscheidungen höherer Managementebenen oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Zudem gehört zur Selbstverantwortung, sich vorab bewusst mit möglichen Hindernissen auseinanderzusetzen. Ansonsten wirken diese oft als innere Blockaden, die – bewusst oder unbewusst – den Glauben ans Gelingen, an die eigene Wirksamkeit schmälern. Eine einfache wie effektive Methode, die sich dafür nutzen lässt, ist die sogenannte WOOP-Technik:

- Wish: Was möchte ich erreichen?
- Outcome: Was wäre dann positiv anders?

Mehr zum Thema

- **Petra Bernatzeder: Selbstwirksamkeit – Das Ende der Hilflosigkeit.**
Wiley 2026 (erscheint im Oktober), 14,99 Euro.
Neben wissenschaftlichen Hintergründen zur Wirkung und Bedeutung von Selbstwirksamkeit liefert die Autorin zahlreiche Übungen und Techniken, um die eigene Selbstwirksamkeit zu stärken.

- **Carmen Unterholzer: Trainingsprogramm Selbstwirksamkeit – Schreibend stärker werden.**
managerseminare.de/MS296AR07
Selbstwirksamkeit speist sich vor allem aus bestimmten Erlebnissen und Ereignissen, sagt die Psychotherapeutin Carmen Unterholzer. Indem wir diese fokussieren und bewusst reflektieren, können wir ihre Wirkung potenzieren. Am besten funktioniert das, wenn wir über sie schreiben.

- Obstacle: Was könnte mich ausbremsen?
- Plan: Wenn das Hindernis auftritt, dann werde ich …

Selbstfürsorge schließlich ist die fünfte Wurzel. Bei dieser geht es darum, die eigenen körperlichen und mentalen Ressourcen bewusst zu schützen und regelmäßig zu regenerieren. Denn wer dauerhaft erschöpft ist, verliert nicht nur Kraft, sondern häufig auch das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit. Mit kleinen Ritualen etwa lässt sich der Arbeitsalltag bewusst abschließen und auf (mentale) Erholung umschalten. Etwa diesem: Bevor wir vom Schreibtisch aufstehen, notieren wir auf einem Zettel oder in einer App drei Dinge: Was habe ich heute erledigt? Was ist der erste Schritt für morgen? Was kann bis morgen warten? Anschließend wird der Zettel weggelegt und der Rechner geschlossen. Die bewusste Wahrnehmung und Akzeptanz eigener Grenzen wiederum erleichtert es, sich frühzeitig Hilfe zu holen, statt sich selbst zu überfordern.

Die Bedingungen für Selbstwirksamkeit schaffen und bewahren

Der Führungsweg, um Selbstwirksamkeit im eigenen Team, der eigenen Abteilung oder im Unternehmen zu stärken, überschneidet sich naturgemäß mit dem der Selbstführung (siehe dazu auch Tutorial S. 67). Die grundsätzliche Richtung: Bedingungen schaffen und bewahren, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich als wirksam zu erleben. Wie das aussehen kann, zeigt das Beispiel aus einem mittelständischen Unternehmen, das einen digitalen HR-Self-Service eingeführt hat: Ein Wiki, ein Ticketsystem und ein KI-gestützter Chatbot sollen Standardfragen schneller beantworten. Das Projekt wurde angekündigt als Entlastung der HR-Abteilung. Mitarbeitende erhalten rascher Antworten auf immer gleiche Fragestellungen. Im Team entstand dennoch keine Aufbruchsstimmung. Einige fragten sich: Wenn das System künftig alle Fragen beantwortet, wofür werde ich dann noch gebraucht? Verliere ich meinen Job?

Die Projektleitung erkannte: Es geht um Bedeutung, Kompetenz und Einfluss. Also veränderte sie die Kommunikation. In einem Workshop entwickelte das Team gemeinsam ein Bild davon, was durch den digitalen HR-Service möglich wird: mehr Zeit für komplexe Fälle, bessere Beratung von Führungskräften, mehr Raum für Kulturarbeit. Die Führungskraft fragte zusätzlich: Wie können wir Eure Erfahrungen besser einbinden, damit dieses Service-System wirklich hilfreich wird? Nach einigen Wochen veränderte sich die Stimmung, weil die Mitarbeitenden erlebten: Meine Rolle wird anspruchsvoller. Ich kann gestalten, Einfluss nehmen. Ich bin wirksam.

Gleiches erlebt auch Bereichsleiterin Nina (wieder), die im Coaching unter anderem ihren Blick für Prioritäten verändert hat. Sie hat begonnen, jeden Tag eine Sache zu benennen, bei der sie wirksam werden kann, die sie selbst beeinflussen kann, und eine, bei der sie sich Unterstützung holt. Außerdem hat sie ein abendliches Ritual entwickelt: „Was habe ich heute geschafft? Worauf bin ich stolz? Wofür bin ich dankbar? Und was lasse ich los?“ Nach einigen Wochen sagt sie: „Der Berg ist nicht kleiner geworden. Aber ich stehe nicht mehr nur davor und gehe in die Knie. Ich nehme mir wesentliche Steine und lege wieder los.“ Und genau darin liegt der Unterschied zwischen Getriebensein und Gestalten, zwischen gefühlter Hilflosigkeit und erlebter Selbstwirksamkeit.

Petra Bernatzeder

Foto: Petra Bernatzeder

Die Autorin: Die Diplom-Psychologin **Dr. Petra Bernatzeder** ist geschäftsführende Gesellschafterin des Beratungsunternehmens upgrade human resources, das sich auf die Themen mentale Stärke und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz spezialisiert hat. Sie arbeitet zudem als Beraterin und Coach und gibt ihr Fachwissen als Speakerin und Autorin weiter. Kontakt: upgrade-hr.de