

Psychologische Sicherheit	Change	Beruf und Karriere
Leadership Development	Kreativität und Innovation	Forschung für die Praxis

»» White Paper

Selbstwirksamkeitserwartungen – Das innere Hindernis für Veränderungen

Bei Veränderungen lässt sich häufig beobachten, dass Menschen rational zwar verstehen, dass etwas Neues gut wäre, sich aber dennoch dagegen sträuben. Dies führt dazu, dass die Personen ihr eigentliches Potenzial nicht ausschöpfen können. Warum tun wir Dinge nicht, obwohl wir genau wüssten, was zu tun wäre?

Mit dieser Frage, beschäftigt sich die psychologische Forschung schon seit längerer Zeit. Zur Erklärung des Phänomens werden häufig die selbstbezogenen Denkprozesse genannt, bei denen Personen ihre eigenen Fähigkeiten und deren Einfluss auf die Geschehnisse reflektieren. Sie laufen zwischen dem Wissen darum, was zu tun wäre, und dem tatsächlichen Verhalten ab und beeinflussen diese Verbindung (vgl. z. B. White, 1959; Lefcourt, 1976; Perlmutter & Monty, 1979).

In den 1970er Jahren erforschte der Psychologe Albert Bandura an der Universität Stanford ebendiese Denkprozesse und prägte mit seinen Arbeiten den Begriff der *Selbstwirksamkeitserwartung*. Bandura definiert Selbstwirksamkeitserwartung als die eigene Überzeugung, dass man die Fähigkeiten besitzt, um bestimmte Handlungen oder Handlungsserien ausführen zu können (Bandura, 1977). Gerade wenn es um neue Verhaltensweisen geht, existieren oft Zweifel, ob die eigenen Fähigkeiten dazu ausreichen. Dies resultiert dann meist darin, dass die Veränderung gar nicht erst angepackt wird.

Einflüsse von Selbstwirksamkeit auf Ziele

Das Konstrukt hat in der Motivationspsychologie schnell an Wichtigkeit gewonnen, da es für zielgerichtetes Verhalten ein zentraler Prädiktor ist. Selbstwirksamkeitserwartungen beeinflussen die Motivation von Menschen auf verschiedene Arten. Bei hoher wahrgenommener Selbstwirksamkeit setzen sich Personen schwierige aber machbare Ziele und strengen sich mehr an, die Ziele zu erreichen, als Personen mit niedrigen Selbstwirksamkeitserwartungen.



Abb: Einflüsse von Selbstwirksamkeit auf Ziele

Treten Schwierigkeiten auf, halten die Personen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen zudem länger durch. Schlussendlich verkraften diese auch Misserfolge besser, da sie die Ursachen in der mangelnden Anstrengung sehen, wohingegen Personen mit tiefer Selbstwirksamkeitserwartung Fehler mangelnden Fähigkeiten zuschreiben (Bandura, 1994).

Die Selbstwirksamkeitserwartung ist konzeptionell von anderen motivationalen Konstrukten wie der Ergebniserwartung oder der Kontrollüberzeugung abzugrenzen. Ergebniserwartungen und Kontrollüberzeugungen beziehen sich auf den Glauben, dass bestimmte Verhaltensweisen zu einem gewünschten kontrollierbaren Ergebnis führen (Wirkungszusammenhang), wohingegen Selbstwirksamkeitserwartungen sich auf den Glauben beziehen, diese Verhaltensweisen überhaupt erfolgreich ausführen zu können (Fähigkeiten).

Die Quellen der Selbstwirksamkeitserwartung

Selbstwirksamkeitserwartungen entstehen nicht zufällig, sondern werden aufgrund von Erfahrungen gebildet. Deshalb sind sie auch nicht in Stein gemeißelt, sondern können durch Training gezielt aufgebaut werden.

Albert Bandura (1982) beschreibt in seinem Artikel zu den Mechanismen von Selbstwirksamkeit im menschlichen Verhalten vier Informationsquellen, anhand derer solche Überzeugungen zustande kommen.

1. Lernen aus eigenen Erfahrungen

Die erste Quelle, auf deren Grundlage Selbstwirksamkeitserwartungen gebildet werden, ist das Lernen aus eigener Erfahrung. Wenn jemand eine herausfordernde Aufgabe meistert, resultiert dies in einer Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung für ähnliche zukünftige Aufgaben. Die eigenen Erlebnisse beeinflussen unsere Erwartungen sehr stark, weshalb persönliche Erfahrungen die wichtigste Informationsquelle zur Bildung von Selbstwirksamkeitserwartungen darstellen.



2. Stellvertretende Erfahrungen

Die zweite Quelle sind stellvertretende Erfahrungen durch das Beobachten von anderen Personen, sogenannten Modellen, die schwere Aufgaben gemeistert haben. Damit sich das Beobachten anderer Personen positiv auf die eigene Selbstwirksamkeitserwartung auswirkt, sollten zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Einerseits muss sich der Beobachter mit dem Modell identifizieren können, das bedeutet, das Modell muss dem Beobachter ähnlich sein.



Andererseits sollte das Modell die Herausforderung nicht spielerisch, sondern durch

eigene Anstrengung und Durchhaltewillen gemeistert haben. Dies gibt dem Beobachter Hinweise auf die Beeinflussbarkeit der Umwelt und er kann von den effektiven Strategien des Modells lernen. Der Effekt wird verstärkt, wenn der Beobachter klar erkennt, dass das Modell nach dem Meistern der Aufgabe positiv belohnt wurde.

3. Verbale Überzeugung

Verbale Überzeugung ist die dritte Informationsquelle zur Bildung von Selbstwirksamkeitserwartungen. Dabei entsteht durch gutes Zureden von anderen Personen die Überzeugung, dass man die Fähigkeiten besitzt, um ein bestimmtes zielorientiertes Verhalten erfolgreich ausführen zu können. Selbstwirksamkeitserwartungen, die durch verbale Überzeugung zustande gekommen sind, sind fragil und halten meist nicht lange an. Verbale Überzeugung ist hauptsächlich bei den Personen wirkungsvoll, die bereits den Verdacht haben, die Fähigkeiten für ein bestimmtes Verhalten zu besitzen. Hier kann externe Bestätigung die Selbstwirksamkeitserwartung soweit steigern, dass diese Personen ihren Einsatz erhöhen und dadurch die Aufgabe tatsächlich meistern. Diese eigene Erfahrung dient dann wiederum als Informationsquelle für diese spezifische Selbstwirksamkeitserwartung.



4. Körperliche Zustände

Die letzte Informationsquelle, die zur Bildung von Selbstwirksamkeitserwartungen hinzugezogen wird, ist der körperliche Zustand. Wenn eine leichte körperliche Anspannung als Vorfreude interpretiert wird, steigert dies häufig die Leistungsfähigkeit. Wird die Anspannung aber zu gross, sind die Betroffenen blockiert und werden in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. In dieser Situation erhöht sich die Gefahr zu scheitern und die Selbstwirksamkeitserwartung sinkt. Starke körperliche Erregung aufgrund von Stresssituationen geht deshalb oft mit dem Eindruck einher, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Auf der anderen Seite erhöhen positive physiologische Zustände die Selbstwirksamkeitserwartung; an einem Tag, an dem man sich besonders gut fühlt, traut man sich auch mehr zu.



Empirische Evidenz

Seit Bandura den Begriff der spezifischen Selbstwirksamkeitserwartung eingeführt hat, wurde dieses Konstrukt in diversen Kontexten untersucht und hat sich immer wieder als wertvoller Prädiktor von Verhalten erwiesen. In einer Meta-Analyse mit 114 Studien fanden Stajkovic und Luthans (1998) beispielsweise, dass die Höhe der Selbstwirksamkeitserwartung mit der Arbeitsleistung zusammenhängt. Stumpf, Brief und Hartman (1987) konnten zeigen, dass die Selbstwirksamkeitserwartung von Personen beeinflusst, wie gut sie mit karrierebezogenen Herausforderungen umgehen. Auch die akademischen Leistungen fallen besser aus, wenn Personen eine höhere Selbstwirk-

samkeitserwartung haben (Pajares, 1996). Eine weitere Meta-Analyse hat die Selbstwirksamkeitserwartung als Prädiktor für Gesundheitsverhalten untersucht und gefunden, dass die Selbstwirksamkeitserwartung einen Einfluss darauf hat, ob sowohl gesundheitsförderliche Verhaltensweisen wie sportliche Aktivität angenommen als auch gesundheitsschädliche Verhaltensweisen wie Alkoholmissbrauch und Rauchen abgelegt werden (Strecher, McEvoy DeVellis, Becker & Rosenstock, 1986). Eine letzte Studie, die an dieser Stelle erwähnt werden soll, stammt von Wood, Bandura und Bailey (1990), in welcher die Autoren den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und komplexem Entscheidungsverhalten untersuchten. Sie konnten zeigen, dass Personen mit höherer Selbstwirksamkeitserwartung analytische Strategien erfolgreich einsetzten und somit eine bessere organisationale Leistung in Managementaufgaben erzielten als Personen mit niedriger Selbstwirksamkeitserwartung, die eher explorative Strategien einsetzten.

Praktische Implikationen

Verhaltensmotivation hängt davon ab, ob man selbst überzeugt ist, die Verhaltensweisen und Tätigkeiten ausführen zu können. Demnach findet das Thema der Selbstwirksamkeitserwartung überall da Anwendung, wo es um zielgerichtetes menschliches Verhalten geht.

Die Überzeugungen bezüglich der eigenen Wirksamkeit prägen und formen den Lebensweg von Menschen. Situationen, die man sich nicht zutraut, werden vermieden. Situationen, von denen man überzeugt ist sie meistern zu können, werden gesucht, selbst wenn sie eine Herausforderung darstellen. Durch diese Wahl vertiefen Personen sowohl ihre Kompetenzen und Interessen als auch Beziehungen zu Leuten mit ähnlichen Präferenzen. Dies kann verschiedene Lebensbereiche massgeblich beeinflussen.

Berufliche Weiterentwicklung

Je höher die Selbstwirksamkeitserwartungen von Personen, desto breiter das Spektrum von möglichen Optionen, die sie für ihre berufliche Weiterentwicklung in Betracht ziehen. Zudem bereiten sich Personen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen ausbildungstechnisch besser vor und pflegen weitreichendere Interessen als Personen mit niedrigen Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1994). Deshalb sollte bei der beruflichen Weiterentwicklung unbedingt darauf geachtet werden, die Selbstwirksamkeitserwartungen zu fördern. Dadurch können optimale Voraussetzungen für eine entsprechende erfolgreiche Zielverfolgung geschaffen werden. Zusätzlich wird sichergestellt, dass berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nicht aufgrund zu niedriger Selbstwirksamkeitserwartungen gar nicht erst in Betracht gezogen werden.

Veränderungsbereitschaft

Selbstwirksamkeitserwartungen spielen des Weiteren überall da eine Rolle, wo es um Veränderungen geht. Je höher die Selbstwirksamkeitserwartungen von Personen,

desto besser können sie mit den kürzer werdenden Veränderungszyklen der modernen Arbeitswelt umgehen. Dies zeigt sich beispielsweise darin, wie gut sie mit Verlagerungen von Arbeitsplätzen und Restrukturierungen von Tätigkeiten zurechtkommen (Bandura, 1994).

Mitarbeiterführung

Unternehmen, in denen die Selbstwirksamkeitserwartungen der Mitarbeiter nicht gefördert oder gar vernachlässigt werden, werden starr und unflexibel, weil sich die Mitarbeiter gegen Veränderungen wehren, aus Angst ihnen nicht gewachsen zu sein. Deshalb ist es eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ihre Mitarbeitenden zu befähigen und deren Selbstwirksamkeitserwartungen bezüglich aktuellen und zukünftigen Aufgaben zu fördern.

Innovation

Ein weiterer Bereich, bei dem Unternehmen die Selbstwirksamkeitserwartungen ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen sollten, liegt bei Innovationen. Innovationen benötigen in der Regel viel Aufwand und Durchhaltevermögen bei unsicherem Ergebnis. Neue Ideen, die ihrer Zeit voraus sind, stossen generell auf Skepsis, Widerstand und Ablehnung. Hier hat sich gezeigt, dass Personen mit etwas zu hohen aber nicht übertriebenen, stabilen Selbstwirksamkeitserwartungen erfolgreicher sind als nüchterne Realisten (Bandura 1994). Auch sind Personen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen unternehmerischer und zuversichtlicher, wenn es darum geht, ein Risiko einzugehen (Chen, Greene & Crick, 1998). Wenn Unternehmen also fortschrittlich und konkurrenzfähig bleiben wollen, lohnt es sich für sie, die Selbstwirksamkeitserwartungen ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Selbstwirksamkeitserwartungen einen beträchtlichen Einfluss auf unser Handeln haben. Werden sie systematisch gefördert und aufgebaut, gewinnen wir dadurch die nötige Zuversicht, die es uns erlaubt, unser volles Potenzial auszuschöpfen, Erfolge zu erleben und basierend darauf unsere Selbstwirksamkeitserwartung subsequent aufzubauen.

Quellen

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman[Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).

- Bonetti, D., Johnston, M., Rodriguez-Marin, J., Pastor, M., Martin-Aragon, M., Doherty, E., & Sheehan, K. (2001). Dimensions of perceived control: A factor analysis of three measures and an examination of their relation to activity level and mood in a student and cross-cultural patient sample. *Psychology and Health, 16*(6), 655-674.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing, 13*(4), 295-316.
- Lefcourt, H. M. (1976). Locus of control and the response to aversive events. *Canadian Psychology, 17*(3), 202.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of educational research, 66*(4), 543-578.
- Perlmutter, L. C., & Monty, R. A. (Eds.). (1979). *Choice and perceived control*. Halsted Press.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2010). The general self-efficacy scale (GSE). *Anxiety, Stress, and Coping, 12*, 329-345.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports, 51*(2), 663-671.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin, 124*(2), 240.
- Strecher, V. J., McEvoy DeVellis, B., Becker, M. H., & Rosenstock, I. M. (1986). The role of self-efficacy in achieving health behavior change. *Health education quarterly, 13*(1), 73-92.
- Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior, 31*(1), 91-108.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review, 66*(5), 297.
- Wood, R., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 46*(2), 181-201.



Skillsgarden AG
Technoparkstrasse 3
8406 Winterthur
Telefon +41 (0) 52 222 53 53

www.skillsgarden.ch | info@skillsgarden.ch