

Selbstwirksamkeit durch und im Coaching

Abschlussarbeit zur Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation,
Frankfurt am Main

Bernadette Martin

Mai 2024

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	2
Bemerkung / Gender Disclaimer:.....	3
1. Einleitung	3
2. Das Konzept der Selbstwirksamkeit	4
2.1 Definition von Selbstwirksamkeit	4
2.2 Modelle zur Selbstwirksamkeit.....	5
2.2.1 Die vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura	5
2.2.2 Kontrollüberzeugung – Locus of Control	6
3. Praxistransfer: Bedeutung von Selbstwirksamkeit im Coaching.....	7
3.1 Anwendung: Steigerung/Stärkung der Selbstwirksamkeit im und durch Coaching-Prozesse	7
3.1.1 Anwendung der vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura.....	8
3.1.2 Anwendung der Kontrollüberzeugung (Locus of Control) nach Rotter:.....	9
4. Schluss/Fazit.....	12
Literaturverzeichnis	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erarbeitete Faktoren der internalen Kontrolle zur Situation „Regen im Urlaub“12

Bemerkung / Gender Disclaimer:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für alle Personen die männliche Form verwendet. Gemeint sind damit immer sowohl weibliche wie männliche als auch diverse Personen.

1. Einleitung

*„Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel richtig setzen.“
Aristoteles*

Das (alltägliche) Leben stellt jeden einzelnen Menschen regelmäßig vor Situationen und Aufgaben, die individuell als herausfordernd wahrgenommen werden können. Den Wind oder auch mal Stürme zu akzeptieren, ist das Eine. Mit diesem Wind allerdings umzugehen und ihn gleichzeitig zu nutzen, um die eigenen Segel richtig zu setzen, das Andere. Entsprechend liegt es an dem Individuum selbst, wie Aufgaben und Situationen, die als herausfordernd empfunden werden, begegnet wird. Wir dürfen uns proaktiv dafür entscheiden, dass wir unsere Themen in die Hand nehmen und gleichzeitig auch, wie wir die Themen angehen. Jeder Mensch hat eine Wirksamkeit in sich selbst, um diesen Herausforderungen zu begegnen – es gilt, diese im Rahmen des Coachings zu aktivieren und zu einer Entdeckung zu machen. Dafür hilft es, den Coachee zu unterstützen, empowern und auf dem Weg dorthin zu begleiten, dass er seine Segel richtig setzen kann. Das Ziel ist es, dass der Coachee realisiert, dass er zum proaktiven Gestalter seines Lebens ist und die Möglichkeit nutzen kann, Einfluss zu nehmen. Genau darum geht es bei dem Konzept der Selbstwirksamkeit, welches in dieser Abschlussarbeit näher betrachtet wird; Zusammengefasst geht es bei der Selbstwirksamkeit darum, überzeugt zu sein, selbst Einfluss nehmen zu können. Sei der Gestalter deines Lebens – im Rahmen der vorliegenden Rahmenbedingungen und Möglichkeiten.

Weiterhin ist im Coaching Ressourcenorientierung von großer Bedeutung, weswegen sich Selbstwirksamkeit als gutes Mittel oder Eigenschaft erwecken und nutzen lässt,

um Fragestellungen wirksam bewältigen zu können. Die Selbstwirksamkeit kann daher eine gewinnbringende Ressource im Coachingprozess darstellen und wird beispielsweise auch in der Methode der Ressourcen-Dusche genutzt. Dieses Tool wird im weiter untenstehend beleuchtet.

2. Das Konzept der Selbstwirksamkeit

In diesem Kapitel werden die Grundlagen zu dem Begriff der Selbstwirksamkeit gelegt. Für ein besseres Grundverständnis des Konzeptes der Selbstwirksamkeit, wird zunächst der Begriff definiert. Anschließend werden zwei Ansätze/Modelle zur Selbstwirksamkeit betrachtet, um diese in eine potenzielle Praxis zu transferieren.

2.1 Definition von Selbstwirksamkeit

"Selbstwirksamkeit ist der Glaube an die Fähigkeit, die für die Bewältigung zukünftiger Situationen erforderlichen Handlungsquellen zu organisieren und auszuführen."¹

Bandura hat das Konzept der Selbstwirksamkeit maßgeblich durch seine sozial-kognitive Handlungstheorie geprägt und 1986 durch den vorangegangenen Satz definiert. Dieser verdeutlicht, dass sich der Begriff auf die Überzeugung bezieht, die Ressourcen bereits in uns zu haben, diese Überzeugung zu aktivieren und dadurch auf diese zurückzugreifen. Es geht darum, den Fokus auf die eigenen Fähigkeiten zu lenken, die zur Lösung der Herausforderungen führen und die individuellen Stärken und Kompetenzen hinzuziehen.

Es geht also darum, die Überzeugung zu bestärken, dass der Coachee alles Benötigte in sich trägt, um die Herausforderung erfolgreich zu meistern. Darüber hinaus auszuarbeiten, welche eigenen Ressourcen, Kompetenzen und Stärken mobilisiert

¹ Vgl. Bandura, A. (1986)

und hinzugezogen werden können. Selbstwirksamkeit im Coaching-Prozess soll das positive Selbstbild bestärken. Weiterhin geht es vielmehr um ein Empowerment des Coachees, in sich selbst, in seine Ressourcen und Kompetenzen zu vertrauen, die Herausforderung wirksam beeinflussen zu können – seine eigene Wirkungskraft zu entfalten und zu nutzen.

2.2 Modelle zur Selbstwirksamkeit

Beispielhaft werden im Folgenden zwei Ansätze/Modelle im Kontext der Selbstwirksamkeit hinzugezogen und beleuchtet: Die vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura² und die Kontrollüberzeugung (Locus of Control) nach Rotter¹. Diese sollen zur Bedeutung von Selbstwirksamkeit sowie potenziellen Methoden zur Steigerung von Selbstwirksamkeit im Coaching hinführen und in die Praxis transferiert werden.

2.2.1 Die vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura

Gemäß Albert Bandura³ sind vier Aspekte von Relevanz, wenn es darum geht Selbstwirksamkeit zu entwickeln⁴:

1. **Eigene Bewältigungserfahrungen (direkte Erfahrung):** Bei diesem Faktor geht es darum, Erfahrungen zu verarbeiten, beziehungsweise vielmehr auf sie zurückzugreifen, bei denen in der Vergangenheit Herausforderungen erfolgreich bewältigt wurden. Dadurch können Individuen auf die Ressource der erfolgreichen Bewältigung vergangener Aufgaben zurückgreifen und daraus ihre Wirksamkeitsüberzeugung stärken.

² Vgl. Bandura, A. (1997)

³ Vgl. Bandura, A. (1997)

⁴ Vgl. Abderhalden, I.; Jüngling, K. (2019) nach Bandura, A. (1997)

2. **Beobachtung (stellvertretende Erfahrung):** Der zweite Faktor zielt auf soziales Modellieren ab. Dabei geht es um die Nachahmung bei anderen Personen beobachteter Strategien, durch die in ähnlichen Situationen Herausforderungen gemeistert wurden. Es geht um die Nachahmung erfolgreicher Modelle, die sich bei Personen mit möglichst hoher Ähnlichkeit bewährt haben.
3. **Ermutigung und Zuspruch (symbolische Erfahrung):** Als dritten Aspekt nennt Bandura die Ermutigung und potenziellen Zuspruch durch andere – als möglichst glaubwürdig eingeschätzte – Personen.
4. **Körperliche und emotionale Empfindungen:** Die physiologischen Empfindungen, durch emotionale Wahrnehmungen getriggert, haben ebenfalls Einfluss auf die Beurteilung und Bewältigung von Herausforderungsmomenten. Wobei negativ empfundene Gefühle, die sich im Sinne von somatischen Makern wie beispielsweise Zittern, Übelkeit oder ähnlichem auswirken, hemmend wirken können. Diese körperlichen Zeichen können die Interpretation entstehen lassen, die Situation ist nicht machbar. Hingegen können positive Gefühle in positive Energie gedeutet werden.

2.2.2 Kontrollüberzeugung – Locus of Control

Die Theorie der Kontrollüberzeugung oder im Englischen „Locus of Control“ genannt, geht auf den Psychologen Julian B. Rotter zurück, der diese im Jahr 1966 entwickelt hat. In dieser unterscheidet er zwischen den beiden Faktoren „internal control“ (internale Kontrollüberzeugung) und „external control“ (externale Kontrollüberzeugung).⁵ Bei diesem Konzept geht es um das Ausmaß, in dem ein Ergebnis von dem eigenen Verhalten oder durch äußere Faktoren beeinflusst wird. Dabei beschreibt der **Internal Locus of Control (internale Kontrollüberzeugung)** die Zuschreibung der eigenen Anteile – im Sinne des Ergebnisses der eigenen Handlungen – an der Beeinflussung der Resultate. Der **External Locus of Control (externale Kontrollüberzeugung)** bezieht sich auf Ergebnisse, die außerhalb des

⁵ Vgl. Rotter, J. (1966)

individuellen Wirkungsbereichs zugeordnet werden.⁶ Zusammengefasst bezieht sich die Kontrollüberzeugung auf den Einfluss des eigenen Verhaltens auf ein resultierendes Ergebnis und inwieweit es durch äußere Einflüsse oder die persönliche Kontrolle, beziehungsweise eigene Einflussnahme, erreicht wurde.⁷

3. Praxistransfer: Bedeutung von Selbstwirksamkeit im Coaching

Die Lösung des Anliegens liegt im Coachee selbst. Entsprechend ist es das Ziel des Coachings sein, die Antwort und oder Lösung auf die Fragestellung durch den Coachingprozess den Coachee in sich selbst finden zu lassen. Durch die Stärkung der individuellen Selbstwirksamkeit des Coachees, kann der Coachee ermuntert werden, dass er die Lösung aus eigener Kraft in sich finden kann und die Gestaltung der Lösung selbst in die Hand nimmt. Dafür können die zwei oben dargestellten Konzepte/Modelle hinzugezogen werden und mittels gezielter Fragen oder entsprechender Tools Anwendung finden. Dafür wird im nachfolgenden Kapitel auf die Anwendung eingegangen und ein Transfer in die Praxis geschaffen, um die Steigerung und Stärkung der Selbstwirksamkeit im sowie durch Coaching zu erzielen.

3.1 Anwendung: Steigerung/Stärkung der Selbstwirksamkeit im und durch Coaching-Prozesse

Basierend auf den vorangegangenen theoretischen Erkenntnissen: Wie können Coachees im Coaching und durch den Coaching-Prozess zu mehr Selbstwirksamkeit begleitet werden?

Als allgemeines Coaching-Tool kann beispielsweise die **Ressourcendusche** hinzugezogen werden, um sich den Coachee in „Ressourcen duschen zu lassen“, auf

⁶ Vgl. Stangl, W. (2024)

⁷ Vgl. Leary, M. R., Hoyle, R. H., (2009)

die er zurückgreifen kann und daraus Stärke generiert. Durch die Verknüpfung des Bewusstseins von angenehmen (Erfolgs-)Erlebnissen durch Selbstwirksamkeit, können Verknüpfungen hergestellt werden. In potenziellen Spannungssituationen kann die Ressourcendusche beim Aufrufen und Erinnern an bekannte und vertraute Selbstwirksamkeitssituationen aufgerufen werden.⁸

Neben der Ressourcendusche können die zuvor wissenschaftlichen Modelle in Coachingprozesse eingebunden werden. Dafür werden nachfolgend die bisher theoretischen Konzepte genutzt, um sie in Vorschläge zur Anwendung im Coaching zu transferieren.

3.1.1 Anwendung der vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura

Durch gezielte Fragen kann auf die vier Faktoren der Selbstwirksamkeit nach Bandura⁹ abgezielt und dadurch Ressourcen der Selbstwirksamkeit aktiviert werden. Zur Visualisierung der durch den Coachee genannten Antworten können Metaplankarten oder ein Flipchart genutzt werden, mittels derer die Ressourcen notiert werden. Nachfolgend werden hierzu Beispielfragen zu den jeweiligen vier Faktoren aufgeführt:

Eigene (direkte) Erfahrungen:

- „Welche Erfahrungen/Situationen gab es bereits in der Vergangenheit, die der aktuellen Herausforderung ähnlich sind und wie konntest du diese für dich lösen?“
- „Wie bist du in der Vergangenheit durch ähnliche Situation gekommen und was hast du dafür getan?“
- „Wenn du in die Vergangenheit zurückdenkst: was hat dir geholfen, um ähnliche Situationen zu meistern?“

⁸ Vgl. Handtke, L, Görges, H.-J. (2023)

⁹ Vgl. Bandura, A. (1997)

- „Wie kannst du vergangene Erfahrungen für die aktuelle Herausforderung nutzen?“

Beobachtungen (stellvertretende Erfahrungen):

- „Wie konnten Personen in einer vergleichbaren Situation die Aufgabe bewältigen?“
- „Welche Methoden hast du bei anderen Personen beobachtet, um ähnliche Herausforderungen zu bewältigen?“

Ermutigung und Zuspruch durch andere (symbolische Erfahrung):

- „Welche für dich glaubwürdigen Personen aus deinem Umfeld können dir Bestärkung zusprechen?“
- „Von welchen Personen kannst du dir Ermutigung und Zuspruch einholen?“

Körperliche und emotionale Empfindungen:

- „Welche positiven Empfindungen kannst du in Bezug auf die Machbarkeit der bevorstehenden Aufgabe für dich nutzen?“
- „Wie kannst du negative Gefühle, die mit der Herausforderung verbunden sind, hinter dir lassen und für dich umdeuten?“

3.1.2 Anwendung der Kontrollüberzeugung (Locus of Control) nach Rotter:

„Im Leben geht es nicht darum zu warten, bis das Unwetter vorübergezogen ist, sondern darum, zu lernen, im Regen zu tanzen.“ Vivian Greene

Es wird immer externe Faktoren geben, die sich nicht durch das menschliche Handeln beeinflussen lassen. Beispielsweise können wir das Wetter (als externalen Faktor) nicht ändern, aber es liegt an uns, was wir daraus machen und wie damit umgegangen wird. Wenn also der Regen (externaler Faktor, der nicht zu ändern ist) kommt, kann

ein Regenschirm oder eine Regenjacke (als internale Kompetenz oder Ressource) genutzt werden, um trotzdem rauszugehen. Weiterhin obliegt es der individuellen Entscheidung, worauf der Fokus und die Energie gelenkt werden und wie auf externe Faktoren reagiert wird.

„Energy flows where attention goes.“ Tony Robbins

Wie Tony Robbins durch diesen Satz verdeutlicht, geht die Energie dorthin, wo wir unsere Aufmerksamkeit hinrichten. Insofern kann das Konzept der Kontrollüberzeugung (Locus of Control) nach Rotter im Coaching für die Stärkung der internalen Kontrollüberzeugung genutzt werden. Entsprechend kann der Coach den Coachee einladen, den Fokus auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen zu setzen. Durch passende Fragen können Möglichkeiten erarbeitet werden, wie die vorliegende Situation mittels eigener Handlungen sowie Stärken beeinflusst werden kann und selbst in die Hand genommen wird, ohne auf Glück oder Zufall zu vertrauen. Indem der Fokus auf bisherige Erfolge gerichtet wird, das Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl gestärkt werden sowie die eigenen Kompetenzen herausgearbeitet werden, kann zur Lösung der Situation beitragen.

Zum Beispiel kann dafür folgende eigens erarbeitete Vorgehensweise angewendet werden. In den Unterpunkten ist jeweils eine Beispielfrage formuliert, um die Schritte einzuleiten und zu begleiten:

1. Erarbeitung der Einflussfaktoren auf die vorliegende Situation
 - a. „Welche Aspekte haben für dich Einfluss in der vorliegenden Situation und spielen für dich eine Rolle?“
2. Strukturierung und Gruppierung in internale und externale Faktoren
 - a. „Wenn wir uns nun die erarbeiteten Faktoren ansehen, möchte ich dich dazu einladen, dass wir diese in Aspekte einteilen, die innerhalb und außerhalb deiner Kontrolle liegen.“
3. Verschiebung der externen Faktoren, außerhalb des Sichtfeldes, um sie aus dem Fokus zu nehmen

- a. „Lass uns nun die externen Faktoren, außerhalb deines Einflusses zur Seite verschieben, damit wir uns auf die Beeinflussbaren fokussieren können.“
4. Fokussierung auf die Faktoren, die der Coachee selbst beeinflussen kann
 - a. „Nun haben wir die Aspekte direkt vor uns, auf die du direkten Einfluss nehmen kannst. Wie fühlt sich das jetzt für dich an, nimmst du etwas dabei wahr?“
5. Beleuchtung und Bestärkung eigener Kompetenzen sowie Ressourcen für einzelne Handlungsfaktoren
 - a. „Ich möchte dich jetzt gerne einladen, für die einzelnen Facetten jeweils ein bis zwei Kompetenzen oder Ressourcen zu nennen, die du nutzen kannst. Dafür schauen wir uns nun jede einzelne Facette genauer an.“
6. Erarbeitung konkreter Maßnahmen der Faktoren, die durch eigene Handlungskompetenzen beeinflusst werden können
 - a. „Um deine zuvor erarbeiteten Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen, würde ich im nächsten Schritt gerne konkrete Maßnahmen mit dir erarbeiten, durch dessen Handlungskompetenzen du Einfluss auf die einzelnen Gesichtspunkte nehmen kannst.“
7. (Eventuell Aktionsplan: Aufstellung einer Timeline, wann welche Handlungen, in welcher Reihenfolge umgesetzt werden)
 - a. „Damit wir direkt in die Umsetzung kommen, möchte ich gerne mit dir deine nächsten Schritte planen: Was ist dein erster Schritt in den nächsten 72 Stunden, den du umsetzen möchtest?“
 - b. „Wenn du Interesse hast, können wir gerne darüber hinaus noch einen Zeit- beziehungsweise Aktionsplan aufsetzen.“

Dafür soll nachfolgendes Schaubild zur Visualisierung der Beispielübung dienen. Hierfür wird das Beispiel des Regens genutzt und der Auftrag „Ich möchte einen Weg für mich finden, mit Regen im Urlaub umgehen zu können.“.



Abbildung 1: Erarbeitete Faktoren der internalen Kontrolle zur Situation „Regen im Urlaub“, Quelle: eigene Darstellung mittels MS PowerPoint

4. Schluss/Fazit

Wie aus dieser Abschlussarbeit hervor geht, ist die Selbstwirksamkeit ein wertvolles Konzept zur Anwendung in Coachingprozessen. Durch die Aktivierung und die Stärkung der individuellen Selbstwirksamkeit des Coachees können Ressourcen aktiviert werden. Dadurch fühlt der Coachee sich in die Lage versetzt, seine Herausforderungen aus eigener Kraft heraus angehen und lösen zu können. Er wird dazu „empowert“, seine eigene Wirksamkeit zu entdecken und zu nutzen. Durch die Aktivierung der Selbstwirksamkeit spürt der Coachee den „*Glauben an die Fähigkeit, die für die Bewältigung zukünftiger Situationen erforderlichen Handlungsquellen zu organisieren und auszuführen*“¹⁰. Mittels der vier aufgeführten Faktoren zur Entstehung von Selbstwirksamkeit lässt sich die Ressource skalieren, greifbar und im Coachingprozess anwendbar machen.

¹⁰ Vgl. Bandura, A. (1986)

Das Konzept kann jedoch ebenfalls an Grenzen stoßen. Es kommt immer auf das Thema und Mindset des Coachees an. Es gilt, durch das Gespür des Coaches herauszufinden, welche Methoden, Tools und Konzepte für den Prozess zielführend und hilfreich sind. Abschließend lässt sich sagen, dass das Konzept der Selbstwirksamkeit ein hilfreicher Begleiter ist. Allerdings gilt es, den Coaching-Prozess intuitiv entlang der Bedürfnisse des Coachees zu individualisieren und situativ entsprechend anzupassen.

Literaturverzeichnis

Abderhalden, Irene; Jüngling, Kerstin (2019): *Selbstwirksamkeit. Eine Orientierungshilfe für Projekt- und Programmleitende der kantonalen Aktionsprogramme zur Förderung von Selbstwirksamkeit und Lebenskompetenzen*. Bern. Online verfügbar unter: https://iguk.de/wp-content/uploads/KJ_Selbstwirksamkeit-1.pdf (Zugriff am 30.03.2024).

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*. 1997. Aufl. New York: Worth.

Leary, M. R., Hoyle, R. H., (2009) *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. Vereinigtes Königreich: Guilford Publications

Hantke, L., Görges, H. (2023). *Handbuch Traumakompetenz: Basiswissen für Therapie, Beratung und Pädagogik*. Deutschland: Junfermann Verlag.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*. 33, 300-303.

Stangl, W. (2024, 29. Februar). [Kontrollüberzeugung. Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik](https://lexikon.stangl.eu/94/kontrollueberzeugung). <https://lexikon.stangl.eu/94/kontrollueberzeugung>. Aus Zimbardo, 1988, S. 354