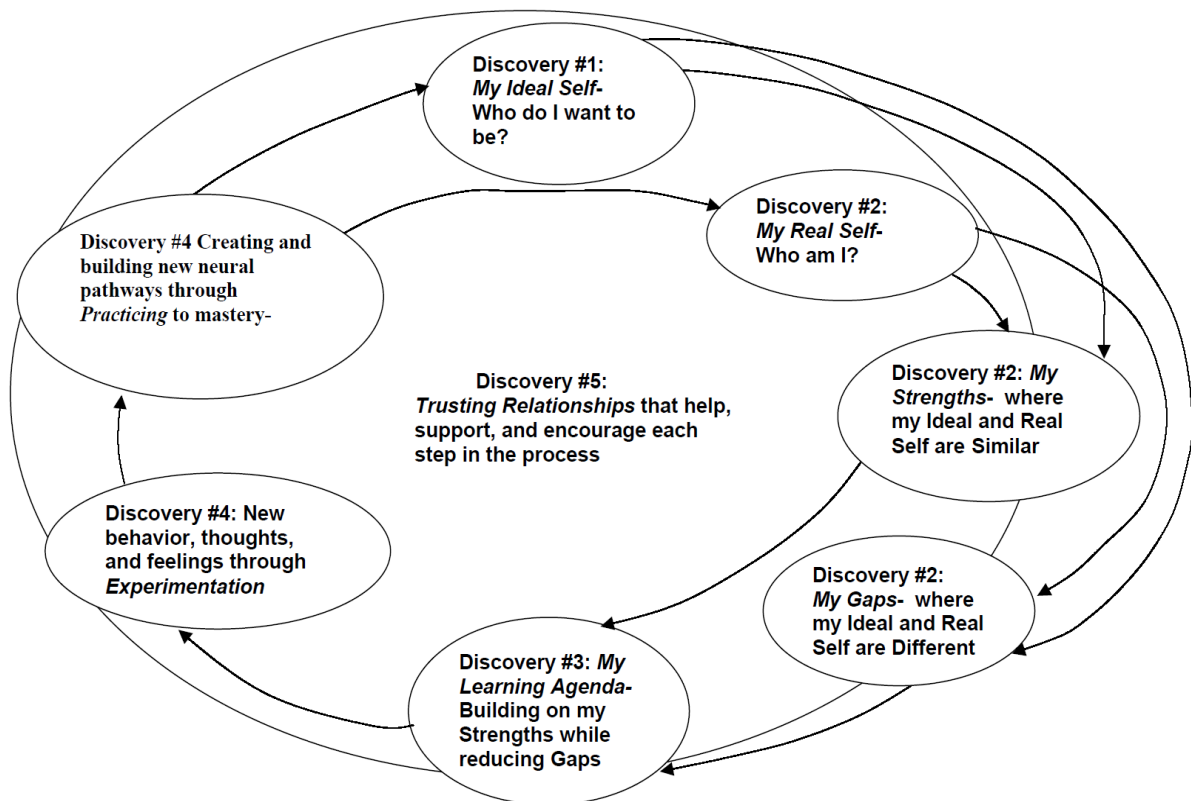


Handout

THEMENBEREICH: Selbst Boyatzis Theorie des selbstgesteuerten Lernens

Aus dem Englischen übersetzter Auszug aus: Unleashing the Power of Self-Directed Learning. Richard E. Boyatzis, PhD, 28. Mai, 2001 (den Gesamttext finden Sie auf Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org)



Discovery #1: My Ideal Self – Who do I want to be – Entdeckung #1: Mein ideales Selbst – Wer möchte ich sein?

Discovery #2: My Real Self – Who am I – Entdeckung #2: Mein reales Ich – Wer bin ich?

Discovery #2: My Strengths – where my Ideal and Real Self are similar – Entdeckung #3: Meine Stärken – wo mein ideales und reales Ich sich ähneln

Discovery #2: My Gaps – where my Ideal and Real Self are Different – Entdeckung #2: Meine Lücken – wo mein ideales und reales Ich sich voneinander unterscheiden

Discovery #3: My Learning Agenda – Building on my Strengths while reducing Gaps – Entdeckung #3: Mein Lernplan – auf meinen Stärken aufbauen, um meine Lücken zu füllen

Discovery #4: New behavior, thoughts, and feelings through Experimentation – Entdeckung #4: Neue Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühle durch Experimentieren

Discovery #4: Creating and building new neural pathways through Practicing to mastery – Entdeckung #4: Schaffen und Ausbauen neuer neuronaler Bahnen durch Übung bis zur Perfektion

Discovery #5: Trusting Relationships that help, support, and encourage each step in the process – Entdeckung #5: vertrauensvolle Beziehungen, die jeden Schritt dieses Prozesses unterstützen, begleiten und motivieren

Die erste Diskontinuität: Träumen nachgehen, Leidenschaften einsetzen

Die erste Diskontinuität und potenzieller Ausgangspunkt des Prozesses selbstgesteuerten Lernens ist, zu entdecken, wer Sie sein möchten. Unser ideales Selbst ist ein Bild der Person, die wir gerne wären. Dieses entspringt unserem Ego, unseren Idealen, Träumen und Begehren. Die letzten 20 Jahre haben literarische Veröffentlichungen hervorgebracht, die belegen, welche Macht positive Bilder und Visionen in den Bereichen Sportpsychologie, wertschätzende Befragung (vgl. Cooperider, 1990), Meditations- und Bioresonanzforschung und weiteren psychophysiologischen Forschungsfeldern entfalten. Man nimmt an, dass die Kraft, die entsteht, wenn wir unsere Gedanken auf einen gewünschten Endzustand richten, ihren Ursprung in den für Emotionen zuständigen Arealen unseres Gehirns hat (vgl. Goleman, 1995). Das ideale Selbst stellt folglich eine Reflexion der persönlichen inneren Triebe dar. Zahlreiche Studien zeigen, dass intrinsische Motivation sich nachhaltiger auf unser menschliches Verhalten auswirkt, als dies bei extrinsischer Motivation der Fall ist (vgl. Deci and Ryan, 1985).

Unsere Bestrebungen, Träume und Wunschzustände werden von unseren Werten, unserer eigenen Philosophie (vgl. Boyatzis, Murphy, and Wheeler, 2000), unserem

Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Website gibt allein die Sichtweisen der Autoren wieder, die Kommission kann nicht verantwortlich gemacht werden für den Inhalt, der hier veröffentlicht wird.

Leben und unseren beruflichen Stationen (vgl. Boyatzis and Kolb, 1999), unseren Handlungsmotiven (vgl. McClelland, 1985), Vorbildern und vielen weiteren Faktoren geprägt. Die hier genannten Forschungsarbeiten zeigen, dass wir auf unergründliche emotionale Hingabe und geistige Energie zurückgreifen und diese auch einsetzen können, wenn wir nur unsere Leidenschaften einsetzen und konzeptionell den Träumen unseres idealen Selbstbilds nachgehen.

Es stellt eine Anomalie dar, dass wir uns zwar der Wichtigkeit, unserm idealen Selbst Beachtung zu schenken, bewusst sind und dennoch häufig, wenn wir in Veränderungs- oder Lernprozessen stecken, vermeiden, unser ideales Selbstbild klar zu formulieren. Wenn wir von unseren Eltern, unserer/unserem Lebenspartner/in, Chef/in oder Lehrer/in auf etwas aufmerksam gemacht werden, das wir ändern sollten, so kommunizieren diese uns *ihre* persönliche Version unseres idealen Selbst. Sie teilen uns etwas über die Person mit, die wir *ihrer* Meinung nach sein sollten. Wie sehr wir an dieses Bild glauben oder dieses annehmen, bestimmt, wie sehr dies auch Teil unseres idealen Selbst wird. Einer der vielen Gründe dafür, warum wir unter Umständen die Erwartungen oder Wünsche anderer nicht erfüllen und uns nicht entsprechend deren Plänen verändern oder dazulernen, ist unser Widerstreben, diesen Erwartungen oder Wünschen, uns zu verändern, nachzukommen! Die moderne Psychologie bezeichnet diese von anderen entworfene Version unseres idealen Selbst als „Soll-Selbst“.

Vielleicht sind wir Opfer der Erwartungen anderer und der verführerischen Macht durch die Medien entworfener popularisierter Bilder, Berühmtheiten und Bezugsgruppen. In seinem Buch „The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World (1997)“ beschreibt Charles Handy seine Schwierigkeiten beim Entwerfen eines eigenen Ideals.

“I spent the early part of my life trying hard to be someone else. At school I wanted to be a great athlete, at university an admired socialite, afterwards a businessman and, later, the head of a great institution. It did not take me long to discover that I was not destined to be successful in any of these guises, but that did not prevent me from trying, and being perpetually disappointed with myself. The problem was that in trying to be someone else I neglected to concentrate on the person I could be. That idea was too frightening to contemplate at the time. I was happier going along with the conventions of the time, measuring success in terms of money and position, climbing ladders which others placed in my way, collecting things and contacts rather than giving expression to my own beliefs and personality. (S. 86)” (dt.: Ich verbrachte den frühen Teil meines Lebens damit, jemand anderes zu sein. In der Schule wollte ich ein großer Sportler, an der Universität ein von allen bewundertes Prominentes, danach ein Geschäftsmann und noch später der Leiter einer großen Institution werden. Es dauerte nicht lang, bis ich entdeckte, dass es mir einfach nicht bestimmt war, mit irgendeiner dieser Verkleidungen Erfolg zu haben. Dies hielt mich jedoch nicht davon ab, es weiterhin zu versuchen und fortwährend von mir selbst enttäuscht zu werden. Das Problem bestand darin, dass ich bei meinen Versuch,

Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Website gibt allein die Sichtweisen der Autoren wieder, die Kommission kann nicht verantwortlich gemacht werden für den Inhalt, der hier veröffentlicht wird.

jemand anderes zu sein, stets vernachlässigte, mich auf die Person zu konzentrieren, die ich hätte sein können. Dieser Gedanke war zu jener Zeit einfach zu furchteinflößend. Ich schätzte mich glücklicher damit, den Konventionen der Zeit zu folgen und Erfolg in Geld und beruflichem Status zu messen, Leitern hinaufzusteigen, die andere mir in den Weg gestellt hatten, und Gegenstände und Kontakte einzusammeln, anstatt meinen eigenen Überzeugungen und meiner eigenen Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen.)

Auf diese Weise lassen wir uns in Bezug auf unsere Träume betäuben und verlieren unser tief empfundenen ideales Selbst aus dem Blick.

Die zweite Diskontinuität: Bin ich ein Frosch im Kochtopf?

Das Bewusstsein über unser aktuelles Selbst, die Person, die andere in uns sehen und mit der diese interagieren, ist flüchtig. Aus verständlichen Gründen verfügt unsere Psyche über einen eingebauten Schutz vor automatischer „Inbesitznahme“ und vorsätzlichen Einblicken in alle Informationen, die uns betreffen. Diese Ego-Verteidigungsmechanismen dienen wie gesagt eigentlich zu unserem Schutz. Sie arbeiten zusammen, um uns ein Bild dessen vorzugaukeln, wer wir sind. Die Grundlage dieses Bilds ist eben dieses selbst, und es kann zum Selbstläufer und schließlich dysfunktional werden (vgl. Goleman, 1985).

In einem solchen Fall spricht man vom Boiling-Frog-Syndrom. Bekanntlich springt ein Frosch, der in einen Topf mit kochendem Wasser geworfen wurde, aus einem instinktiven Selbstverteidigungsreflex wieder aus diesem heraus. Legt man den Frosch jedoch in einen Topf mit kaltem Wasser und erhöht dann allmählich die Temperatur, so bleibt dieser dort solange sitzen, bis er durch das kochende Wasser zu Tode kommt. Mit anderen Worten: Langsame Anpassungen akzeptieren wir, drastische Veränderungen tolerieren wir jedoch nicht.

Die größte Herausforderung, die der Formung eines stimmigen echtzeitigen Selbstbilds (d.h. eines, bei dem man sich selbst so sieht, wie man auch von anderen gesehen wird, und das mit anderen inneren Zuständen, Überzeugungen, Gefühlen usw. in Einklang steht) entgegensteht, ist genau dieses Boiling-Frog-Syndrom. Hierzu tragen diverse Faktoren bei. Zunächst kann es sein, dass die Sie umgebenden Menschen der Grund dafür sind, dass Sie Veränderungen nicht erkennen. Womöglich geben diese Ihnen keine Rückmeldungen oder Informationen darüber, wie Sie von ihnen wahrgenommen werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass diese selbst dem Boiling-Frog-Syndrom zum Opfer gefallen sind, da sich ihre Wahrnehmung ja ebenfalls im Tagesrhythmus ändert. Wenn Sie zum Beispiel das Kind einer Freundin erst nach zwei Jahren wiedersehen, sind Sie wahrscheinlich verblüfft, wie schnell dieses gewachsen ist, während die Eltern des Kindes selbst das Wachstums des eigenen Kindes erst dann bewusst wahrnehmen, wenn sie neue

Schuhe oder Kleidung kaufen müssen oder eine Veränderung im Hormonhaushalt des Kinds plötzlich zu bisher unerwarteten Verhaltensweisen führt.

Dann gibt es da noch die sogenannten Enabler (dt. etwa: Ermöglicher). Sie vergeben Veränderungen, haben Angst vor ihnen oder stehen ihnen einfach gleichgültig gegenüber und lassen sie deshalb unkommentiert. Unsere Beziehungen und zwischenmenschlichen Kontexte vermitteln und interpretieren Hinweise, die aus der Umgebung kommen. Sie helfen uns dabei zu interpretieren, was die Dinge um uns herum bedeuten. Beispielsweise, wenn Sie einer Freundin die Frage stellen „Habe ich zugenommen?“ und diese Ihnen antwortet „Nein, du siehst klasse aus!“ Gleichgültig, ob eine solche Antwort den Gesprächspartner nun besänftigt oder nicht, ist sie vor allem verwirrend und unter keinen Umständen eine echte Antwort auf die zuvor gestellte Frage. Natürlich wären auch Äußerungen à la „Nein, das sind nur Alterserscheinungen“ oder „Das sind die normalen Auswirkungen der Schwerkraft“ nicht wesentlich hilfreicher.

In Beratungssitzungen mit CEOs und Geschäftsführenden bei NGOs war ich oft überrascht, wie selten die betreffenden Personen sich selbst als Anführer sahen. Von anderen wurden sie wahrscheinlich als Anführer gesehen. Manchmal wird eine entsprechende Wahrnehmung durch die eigene Bescheidenheit blockiert. In anderen Fällen liegt der Grund dafür im zwischenmenschlichen oder kulturellen Kontext. Auf dem Planet Krypton war Superman ein ganz normaler Bewohner ohne „übernatürliche“ Kräfte. Solch ein Mangel an Eingeständnis von Tatsachen, die für andere offensichtlich sind, tritt zuweilen auch bei längeren intellektuellen Blackouts, Verlust der Wahrnehmung eigener Schlüsselwerte oder Verlust der eigenen Philosophie auf.

Manche Organisationsstrukturen ermutigen uns, wie zuvor erwähnt, zur Auseinandersetzung mit „Lücken“. Es gibt Menschen mit Philosophien oder Werteorientierungen, die diese geradezu antreiben, sich auf Bereiche zu konzentrieren, in denen Verbesserungsbedarf besteht (d.h., eine pragmatische Werteorientierung oder Philosophie, vgl. Boyatzis et. al., 2000, oder ein zugrundeliegendes Motiv des Bedürfnisses nach Erfolg, vgl. McClelland, 1985). Andere Menschen hingegen verfügen über ein so geringes Selbstbewusstsein oder Selbstwertgefühl, dass sie annehmen, sie seien wohlwollenden Worten unwürdig und misstrauen deshalb positiven Rückmeldungen und konzentrieren sich nur auf negative Themen und vorhandene Lücken.

Für den Beschluss, einen Teil an sich zu ändern, bedarf es auch eines Sinnes dafür, was einem wichtig ist und was man gerne beibehalten würde. Genauso gehört zu den Überlegungen darüber, was man sich bewahren möchte, aber auch, dass man sich eingesteht, dass es Aspekte der eigenen Persönlichkeit gibt, die man eigentlich auf die eine oder andere Art ändern oder anpassen möchte. Das Bewusstsein und die Analyse beider Aspekte existieren jeweils im gegenseitigen Kontext.

Viel zu häufig kommt es vor, dass Menschen über Wachstum und Entwicklung nachdenken und sich dabei vor allem auf vorhandene „Lücken“ oder Defizite konzentrieren. In den Fortbildungsprogrammen von Unternehmen und Jahresberichten von Managern wird oft genau derselbe Fehler gemacht. Es herrscht die Annahme, dass wir „gut genug“ so belassen können, wie es ist, und uns dann anderen Bereichen mit Handlungsbedarf zuwenden. Es erstaunt nicht, dass viele dieser Programme, die eigentlich dazu gedacht sind, Menschen zu helfen, im Ergebnis dazu führen, dass diese Menschen sich erschlagen, mitgenommen, verletzt, alleine gelassen, entmutigt, demotiviert oder schlecht betreut fühlen. Lücken erstehlen sich unsere Aufmerksamkeit, weil Sie Fortschritt und Arbeitsfluss zum Erliegen bringen (vgl. Fry, 1998).

Selbsterkundung im Kontext der eigenen Umgebung (Wie passe ich in dieses Setting? Wie schneide ich in den Augen anderer ab? Bin ich Teil dieser Gruppe, Organisation oder Familie?) und die Analyse des realen Selbst im Kontext des idealen Selbst erfordern das Treffen sowohl vergleichender als auch wertender Urteile. Eine umfassende Analyse betrachtet sowohl Stärken als auch Schwächen. Dies bedeutet, dass man bei der Auseinandersetzung mit Veränderungen auch den Aspekt der Stabilität betrachten muss. Um veränderte Aspekte an sich selbst erkennen und sich mit diesen auseinandersetzen zu können, müssen wir uns Klarheit über diejenigen Aspekte verschaffen, die wir beibehalten und möglicherweise verbessern möchten. Auf diese Weise impliziert oder erfordert Anpassung nicht, dass etwas „getötet“, sondern dass vielmehr das eigene Selbst weiterentwickelt werden muss.

Aus den ersten beiden Diskontinuitäten gehen vier wesentliche Lernaspekte des Prozesses selbstgesteuerten Lernens hervor:

- 1)** Setzen Sie Ihre Leidenschaft ein und erschaffen Sie sich Träume; und
- 2)** Kennen Sie sich selbst!
- 3)** Verschaffen Sie sich Gewissheit sowohl über Ihre Stärken (diejenigen Aspekte an Ihnen, die Sie beibehalten möchten) als auch über Ihre Lücken oder Diskrepanzen zwischen Ihrem realen und Ihrem idealen Selbst (diejenigen Aspekte an Ihnen, die Sie anpassen oder ändern möchten); und
- 4)** Behalten Sie beide Merkmale, Kräfte oder Faktoren im Auge – lassen Sie nicht einen davon zu Ihrem Hauptanliegen werden!

Alle diese Punkte können erreicht werden, indem verschiedene Quellen für Rückmeldungen zum idealen Selbst, realen Selbst, zur Stärken und Lücken gefunden und bemüht werden.

Eine dieser Erkenntnisquellen zur Beleuchtung des realen Selbst kann sein, dass Sie systematisch Informationen von anderen einholen, wie dies beim aktuell in Unternehmen als modern geltenden 360-Grad-Feedback der Fall ist. Auch können

Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Website gibt allein die Sichtweisen der Autoren wieder, die Kommission kann nicht verantwortlich gemacht werden für den Inhalt, der hier veröffentlicht wird.

Sie anhand von Verhaltensfeedbacks mittels Film- oder Tonaufnahmen, wie sie in Assessment Centern üblich sind, Erkenntnisse über Ihr reales Selbst, Ihre Stärken und Lücken gewinnen. Zudem gibt es eine Vielzahl an psychologischen Tests, die Ihnen dabei helfen können, verborgene Aspekte Ihres realen Selbst zu enthüllen, wie zum Beispiel eigene Werte, eigene Philosophie, Charakterzüge, Motivationen usw.

Quellen für Einblicke in Ihr ideales Selbst hingegen sind persönlicher und flüchtigerer Natur. Verschiedene Übungen und Tests können Ihnen hierbei helfen, sich Ihre Träume oder Zukunftsbestrebungen zu veranschaulichen. Auch Gespräche mit Freunden oder Mentoren können hilfreich sein. Sich selbst zuzugestehen, wirklich über die gewünschte Zukunft nachzudenken und nicht lediglich wahrscheinliche Zukunftsszenarien vorherzusagen, ist hierbei die größte Herausforderung. Solche Gespräche und Erkundungsgänge müssen in psychologisch geschützten Umgebungen stattfinden. Häufig ist es aufgrund der in den eigenen sozialen und berufsbezogenen Gruppen geltenden unausgesprochenen Verhaltensnormen nicht möglich, über derartige Dinge zu sprechen, oder die entsprechenden Diskussionen führen hier zu nichts. In diesem Fall sollten Sie Gruppen aufsuchen, die im Rahmen akademischer Programme, Karriereentwicklungsworkshops oder Kursen zum Thema persönliches Wachstum ebenfalls über Schritte zur Veränderung des eigenen Lebens nachdenken.

Die dritte Diskontinuität: Aufmerksamkeit mittels eines Lernplans

Die dritte Diskontinuität im Rahmen selbstgesteuerten Lernens besteht in der Entwicklung eines persönlichen Lernplans und der Fokussierung auf die jeweils gewünschte Zukunft. Das Prinzip der Lernerorientierung wird in Unternehmen, die in den kommenden Jahrzehnten erfolgreich sein möchten, das Prinzip der Leistungsorientierung ersetzen. Wenngleich die letztendlichen Ergebnisse Ihrer Bemühungen gute Arbeitsleistungen und persönliches Lebensglück sein mögen, so wird durch die Erstellung eines Lernplans doch der Schwerpunkt auf Entwicklung gelegt. Menschen, die sich Lernpläne erstellen, sind anpassungsfähiger und entwicklungsorientierter. In einer Studie führten Lernpläne zu einer dramatischen Leistungsverbesserung, während Leistungspläne dazu führten, dass die betreffenden Personen sich immer mehr in die Defensive zurückzogen, nicht scheitern oder schlecht aussehen wollten, und im Gegenteil keine verbesserten Leistungen hervorbrachten (vgl. Brett and VandeWalle, 1999). Lernerorientierung erweckt den positiven Glauben an die eigenen Fähigkeiten und die Hoffnung auf Verbesserung. Lernpläne helfen den betreffenden Personen, sich darauf zu konzentrieren, wo sie hinwollen. Dies führt dazu, dass eigene Leistungsnormen festgelegt werden, anstatt normativen Standards zu folgen, die lediglich nachahmen, was andere zuvor getan haben (vgl. Beaubien and Payne, 1999). Leistungsorientierung ruft Angst und Zweifel daran hervor, ob Veränderung überhaupt möglich ist (vgl. Chen et al, 2000). Leistungspläne legen die Schwerpunkte auf Erfolg, die Erbringung des Beweises, zu

etwas fähig zu sein, und zu erntendes Lob. Doch stimulieren Leistungsziele die falschen Areale unseres Gehirns, wenn es um Entwicklung geht. Bei einer in einem Unternehmen für Medizinzubehör durchgeführten Studie über den möglichen Erfolg einer anstehenden Verkaufskampagne mit dreimonatiger Laufzeit, gelang es anhand von Lernzielorientierung die Verkaufszahlen exakt vorherzusagen. Mittels Leistungszielorientierung gelang dies nicht.

Bei seiner Teilnahme an einer Längsschnittuntersuchung an der Weatherhead School of Management zeigte Leonard (1996) auf, dass Wirtschaftsstudenten, die sich bestimmte Ziele zur Veränderungen ihrer Kompetenzen gesetzt hatten, im Vergleich zu anderen Wirtschaftsstudenten, die sich keine Ziel gesetzt hatten, signifikante Veränderungen erreichten. Ältere Veröffentlichungen zum Thema Zielsetzung hatten bereits gezeigt, dass das Setzen von Zielen Veränderungen im Hinblick auf spezifische Kompetenzen beeinflusst (vgl. Locke and Latham, 1990). Es konnten jedoch keine umfassenden Verhaltensänderungen mit Hinblick auf solche Kompetenzen nachgewiesen werden, aus denen sich emotionale Intelligenz zusammensetzt.

Der für selbstgesteuertes Lernen entscheidende Lernaspekt dieses Abschnitts ist:
Erstellen Sie sich einen eigenen persönlichen Lernplan!

Andere werden Ihnen nicht sagen können, wie Sie sich verändern sollten – das heißt, sie werden es Ihnen wahrscheinlich zwar sagen, es wird Ihnen jedoch nicht beim Anstoßen des eigenen Lernprozesses helfen. Eltern, Lehrer, Ehepartner, Chefs und manchmal sogar Ihre eigenen Kinder versuchen, Ihnen Ziele aufzuerlegen, entsprechend derer Sie sich verändern oder dazulernen sollen. Doch lernen wir Menschen eben nur dann, wenn wir das auch wollen!

In den späten 1960er und frühen 1970er Jahren wurde in vielen Unternehmen ein weitverbreitetes Programm namens „Führung nach Zielvereinbarung“ eingeführt. Diese war so beliebt, dass es auch in anderen Bereichen Einzug hielt. Es gab Bücher und Kurse zum Lernen nach Zielvereinbarungen, Unterrichten nach Zielvereinbarung und so weiter und so fort. In allen diesen Programmen wurde nur ein einziger Ansatz zur Zielsetzung und Planung vermittelt: die Festlegung verhaltensspezifischer, beobachtbarer, terminierbarer und anspruchsvoller Ziele (d.h. der Risikofaktor spielte hier durchaus eine gewisse Rolle). Unglücklicherweise fehlte diesem Einheitsansatz eine glaubwürdige Alternative, bis McCaskey (1974) nahelegte, manche Menschen planen entsprechend dem jeweiligen Bereichs- und Richtungssetting. Später untersuchte McKee (1991) im Rahmen der Weatherhead Längsschnittstudien, wie Absolventen des Studiums der Wirtschaftswissenschaften persönliche Verbesserungen planen, und entdeckte hierbei vier unterschiedliche Planungsstile: zielorientiertes Planen; Bereichs- und Richtungsplanen; aufgaben- (oder aktivitäts-) orientiertes Planen; und gegenwartsorientiertes Planen. Letzterer erschien als existenzielle Orientierung bei der eigenen Beteiligung an Entwicklungsaktivitäten und wurde folglich als Nicht-Planungsstil betrachtet.

Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Website gibt allein die Sichtweisen der Autoren wieder, die Kommission kann nicht verantwortlich gemacht werden für den Inhalt, der hier veröffentlicht wird.

Eine große Bedrohung für erfolgreiche Zielsetzung und Planung ist, dass manche Menschen ohnehin schon sehr beschäftigt sind und daher nichts Zusätzliches mehr im eigenen Leben einplanen können. In solchen Fällen kann selbstgesteuerte Veränderung und selbstgesteuertes Lernen nur dann erfolgreich sein, wenn die betreffenden Menschen herausfinden, in welchen Bereichen sie „nein“ sagen können, und einige der laufenden Aktivitäten stoppen, um Raum für neue Aktivitäten zu schaffen.

Eine weitere potenzielle Herausforderung oder Bedrohung entsteht, wenn im Lernplan Aktivitäten vorgesehen sind, die im Widerspruch zum persönlichen Lernstil oder der Lernflexibilität der jeweiligen Person stehen (vgl. Kolb, 1984; Boyatzis, 1994). In solchen Fällen kann es vorkommen, dass sich die jeweilige Person den Aktivitäten oder Handlungsschritten eines Plans widmet, der einen Lernstil erforderlich macht, der nicht den Lerninteressen oder dem Flexibilitätsrahmen dieser Person entspricht. In so einem Fall sind die Folgen meist Demotivation, die Einstellung der jeweiligen Aktivitäten oder Ungeduld, sowie die Entscheidung, dass das Erreichen der gesteckten Ziele die eigenen Bemühungen nicht wert ist.

Die vierte Diskontinuität: Metamorphose

Die vierte Diskontinuität und potenzieller Ausgangspunkt für selbstgesteuertes Lernen besteht darin, mit gewünschten Veränderungen zu experimentieren und diese einzuüben. Nach einem Plan zu handeln und dabei auf Ziele zuzusteuern, erfordert eine Vielzahl an Maßnahmen. Häufig werden erstere im Kontext des Ausprobierens neuer Verhaltensweisen festgelegt. Für gewöhnlich folgt auf eine Phase des Ausprobierens das Einüben der entsprechenden neuen Verhaltensweisen in realen Situationen, für die die betreffende Person sich diese vorgenommen hat, beispielsweise bei der Arbeit oder zu Hause. In diesem Abschnitt des Prozesses kommt selbstgesteuerte Veränderung und selbstgesteuertes Lernen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess sehr ähnlich.

Um neue Verhaltensweisen zu entwickeln und zu erlernen, muss die jeweilige Person Mittel und Wege finden, mehr aus aktuellen oder fortlaufenden Erfahrungen zu lernen. Dies bedeutet, dass das Experimentieren und Einüben nicht unbedingt die Teilnahme an Kursen oder neuen Aktivitäten erforderlich macht. Hierbei kann es auch darum gehen, etwas Neues in einem bereits bestehenden Setting auszuprobieren, über das jeweilige Ergebnis zu reflektieren und dann in dem jeweiligen Setting weiter zu experimentieren. Zuweilen müssen in dieser Phase des Prozesses sich bietende Gelegenheiten zum Lernen und Verändern ergriffen werden. Auch kann es den betreffenden Menschen so vorkommen, als hätten sie sich überhaupt nicht verändert, bis sie die neue Verhaltensweise in einem beruflichen oder realen Setting ausprobiert haben. Rhee (1997) führte eine zweijährige Untersuchung mit Vollzeit-Wirtschaftsstudenten eines der Weatherhead-Kader durch. Alle sechs bis acht Wochen befragte und testete er die Studenten und machte Film-
Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Website gibt allein die Sichtweisen der Autoren wieder, die Kommission kann nicht verantwortlich gemacht werden für den Inhalt, der hier veröffentlicht wird.

und Tonaufnahmen. Obgleich Rhee am Ende des zweiten Semesters zahlreiche signifikante Verbesserungen bei den zwischenmenschlichen Fähigkeiten feststellte, nahmen die Studenten selbst keine Veränderungen oder Verbesserungen ihrer Fähigkeiten bei sich wahr, bis zu dem Zeitpunkt, als sie aus ihren Sommerpraktika zurückkehrten.

Dreyfus (1990) führte eine Untersuchung mit Managern im Wissenschafts- und Ingenieurbereich durch, die überdurchschnittlich gute Ergebnisse erzielt hatten. Als die Autorin feststellte, dass gewisse Fähigkeiten von diesen in deutlich größerem Maße eingesetzt wurden als seitens der Mitglieder der weniger produktiven Vergleichsgruppe, begann sie dem nachzugehen, um herauszufinden, wie diese sich ihre Fähigkeiten angeeignet hatten. Eine der charakteristischen Fähigkeiten war das Group-Management, auch Team-Building genannt. Dreyfus fand heraus, dass ein Großteil dieser Manager mittleren Alters bereits an der High School und am College, beim Sport, in Vereinen und Wohngemeinschaften mit Team-Building-Fähigkeiten experimentiert hatten. Als sie dann später begannen, als Laborwissenschaftler und -ingenieure in relativer Isolation an Problemen arbeiteten, führten sie diese Fähigkeiten bei Aktivitäten außerhalb der Arbeit weiter fort und übten diese dort weiter ein. Sie praktizierten Team-Building und Group-Management beispielsweise beim Planen von Konferenzen in sozialen und gemeindegeführten Organisationen, Jugendclubs und beruflichen Vereinigungen.

Experimentieren und Einüben sind dann besonders effektiv, wenn sie unter Bedingungen stattfinden, in denen sich die jeweilige Person sicher fühlt (vg. Kolb and Boyatzis, 1970b). Dieses Gefühl psychologischer Sicherheit schafft eine Atmosphäre, in der neue Verhaltensweisen, Wahrnehmungen und Gedanken unter relativ geringem Risiko, sich schämen zu müssen, in Verlegenheit gebracht zu werden oder ernste Folgen oder persönliches Scheitern in Kauf nehmen zu müssen, ausprobiert werden können.

Die fünfte Diskontinuität: Beziehungen, die uns zum Lernen befähigen

Unsere Beziehungen sind ein essenzieller Teil unserer Umgebung. Die wichtigsten Beziehungen finden hierbei häufig in Gruppen statt, die für uns von besonderer Bedeutung sind. Diese Beziehungen und Gruppen verleihen uns einen Sinn von Identität, dienen uns als Leitfaden für angemessenes und „gutes“ Verhalten und geben uns Rückmeldungen zu Verhaltensweisen, die wir an den Tag gelegt haben. In der Soziologie werden solche Gruppen Bezugsgruppen genannt. Derartige Beziehungen schaffen einen „Kontext“, innerhalb dessen wir unsere Fortschritte auf dem Weg zu gewünschten Veränderungen und den Nutzen neu erlernter Dinge messen, und der noch dazu einen signifikanten Faktor bei der Formulierung unserer Ideale darstellt (vgl. Kram, 1996). In diesem Sinne sind unsere Beziehungen Vermittler, Moderatoren, Interpretatoren, Quellen für Feedback, Unterstützung und Authorisation, uns zu verändern und dazuzulernen! Auch können auch sie für uns zum

Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Website gibt allein die Sichtweisen der Autoren wieder, die Kommission kann nicht verantwortlich gemacht werden für den Inhalt, der hier veröffentlicht wird.

wichtigsten Schutz vor Rückfällen oder der Rückkehr zu älteren Verhaltensweisen werden. Wheeler (1999) analysierte den Umfang, in dem Wirtschaftsstudenten in unterschiedlichen Lebenssphären an Ihren Zielen arbeiteten (d.h. bei der Arbeit, in der Familie, in Freizeitgruppen usw.). Im Rahmen einer zweijährigen Folgestudie stellte er in zweien der Abschlussklassen von Teilzeitwirtschaftsstudenten fest, dass diejenigen, die in verschiedenen Beziehungsverhältnissen an ihren Zielen und Plänen gearbeitet hatten, im Vergleich zu denen, die nur in einem Setting, wie der Arbeit oder lediglich in einem Beziehungsverhältnis an ihren Zielen gearbeitet hatten, die größeren Fortschritte gemacht hatten.

Im Rahmen einer Studie zur Feststellung des Nutzens eines einjährigen Führungskraftentwicklungsprogramms für Ärzte, Anwälte, Professoren, Ingenieure und andere bereits zuvor genannte Berufe, stellten Ballou et al. (1999) fest, dass die Teilnehmenden im Laufe dieses Programms an Selbstvertrauen gewonnen hatten. Und dies obwohl behauptet werden kann, dass die Teilnehmenden bereits zu Beginn des Programms über sehr gute Werte in Sachen Selbstbewusstsein verfügt hatten – eine kuriose Entdeckung! Die plausibelste Erklärung hierfür lieferten Fragen, die den Absolventen des Programms nach Abschluss ihrer Teilnahme gestellt wurden. Die Befragten erklärten den nachweisbaren Zuwachs an Selbstvertrauen durch den Zugewinn an Zuversicht im Rahmen von Veränderungen. Ihren bisherigen Bezugsgruppen (d.h. Familie, Teams bei der Arbeit, berufsbezogene Gruppen, Gruppen in der Gemeinde) war stets daran gelegen gewesen, Veränderungen zu verhindern, während die Teilnehmenden selbst Veränderungen angestrebt hatten. Das Professional-Fellows-Program ermöglichte es diesen Menschen, eine neue Bezugsgruppe zu bilden, die ihre Veränderungen unterstützte!

Auf Grundlage unserer sozialen Identität, Bezugsgruppe und relationalen Theorien vermitteln und moderieren unsere Beziehungen unseren Sinn dafür, wer wir sind und wer wir sein möchten. Wir entwickeln und erarbeiten uns unser ideales Selbst anhand dieser Kontexte. Wir definieren und interpretieren unser reales Selbst anhand dieser Kontexte. Wir interpretieren und würdigen unsere Stärken (d.h. Aspekte, die wir als Kernelemente betrachten und beibehalten möchten) anhand dieser Kontexte. Wir interpretieren und bewerten unsere Lücken (d.h. Aspekte, die wir als Schwächen oder Dinge, die wir gerne verändern würden, betrachten) anhand dieser Kontexte.

Die wesentlichen, für selbstgesteuertes Lernen entscheidenden Lernaspekte aus der vierten und fünften Diskontinuität sind:

- (1) Experimentieren Sie, üben Sie und versuchen Sie mehr aus Ihren Erfahrungen zu lernen!*
- (2) Suchen Sie sich Experimentier- und Übungssettings, in denen Sie sich psychologisch sicher fühlen! Und*
- (3) Entwickeln Sie und nützen Sie Ihre Beziehungen als Teil Ihres Veränderungs- und Lernprozesses!*

Dieses Projekt wurde mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Website gibt allein die Sichtweisen der Autoren wieder, die Kommission kann nicht verantwortlich gemacht werden für den Inhalt, der hier veröffentlicht wird.

Wegweiser auf dem Pfad zu Veränderung und Lernen

Wenn Sie sich selbst oder andere durch den Prozess selbstgesteuerten Lernens manövrieren, dienen Ihnen diese Lernaspekte als Wegweiser oder Bezugspunkte. Wenn Sie den Eindruck bekommen, sich mit einem der Lernaspekte nicht richtig befassen zu haben, dann machen Sie sich nichts daraus und gehen Sie weiter. Der Prozess muss dann verlangsamt werden. Warten Sie in so einmal Fall, bis die betreffende Person einen Lernaspekt gemeistert hat oder probieren Sie eine andere Methode der Unterstützung aus. Denken Sie bitte daran, dass der Weg zu diesen Entdeckungen oder Offenbarungen der Diskontinuität in der Regel nicht glatt verläuft. Während für manche Entdeckungen lediglich Minuten benötigt werden, kann dies in anderen Fällen Tage, Wochen, Monate oder gar Jahre dauern.

Die Wegweiser auf dem Pfad zu selbstgesteuerten Lernen sind:

- 1) *Setzt die jeweilige Person ihre Leidenschaften und Träume ein? Kann sie/er die Person beschreiben, die sie/er gerne sein möchte, sowie das private und berufliche Leben, das sie/er in Zukunft gerne führen möchte? Kann sie/er ihr/sein ideales Selbst beschreiben?*
- 2) *Kennt die jeweilige Person sich selbst? Hat sie/er einen Sinn für ihr/sein reales Selbst?*
- 3) *Kann die jeweilige Person sowohl ihre Stärken (diejenigen Aspekte, die sie/er beibehalten möchte) als auch Lücken und Diskrepanzen zwischen realem und idealem Selbst (diejenigen Aspekte, die sie/er anpassen oder ändern möchte) beschreiben?*
- 4) *Hat die jeweilige Person sowohl die eigenen Stärken als auch die Lücken im Blick – und legt nicht auf eines von beiden den alleinigen Schwerpunkt?*
- 5) *Hat die jeweilige Person einen eigenen persönlichen Lernplan? Stammt dieser wirklich von ihr/ihm? Passen die Bestandteile des Plans zu ihren/seinen Lebens- und Arbeitsstrukturen? Passen ihre/seine Handlungen zu ihrem/seinem Lernstil und ihrer/seiner Flexibilität?*
- 6) *Experimentiert die jeweilige Person mit neuen Gewohnheiten und Handlungsweisen und übt diese ein? Verwendet sie/er den eigenen Lernplan, um mehr aus den eigenen Erfahrungen zu lernen?*
- 7) *Hat die jeweilige Person Settings gefunden, in denen sie/er sich psychologisch sicher fühlt und experimentieren und üben kann?*
- 8) *Entwickelt die jeweilige Person Beziehungen und nützt diese als Teil ihres/seines Lernprozesses? Hat sie/er Coaches, Mentoren, Freunde und weitere Personen, mit denen sie/er den eigenen Fortschritt im Lernplan diskutieren kann? Verfügt sie/er über Beziehungen, im Rahmen derer sie/er die neuen Verhaltensweisen, Gewohnheiten, das neue ideale Selbst, das neue reale Selbst, neue Stärken und Lücken im Laufe des Prozesses erkunden kann?*

- 9) *Hilft die jeweilige Person auch anderen dabei, selbstgesteuerte Lernprozesse anzustoßen?*

Abschließender Gedanke

Unsere Zukunft mag nicht vollständig in unseren Händen liegen, doch liegt ein Großteil dessen, zu dem wir werden, in unserer eigenen schöpferischen Macht. Hoffentlich dient Ihnen der in diesem Kapitel beschriebene Prozess selbstgesteuerten Lernens als Wegweiser und Leitfaden dafür, die Effektivität Ihrer persönlichen Veränderungs- und Lernbemühungen zu verbessern. Als abschließenden Gedanken möchte ich Ihnen noch ein paar Zeilen aus Goethes Faust mit auf den Weg geben: ein dramatisches Mysterium. Im Prolog des Stückes sagt dieser:

„Was du tun oder träumen kannst, beginne es,
Mut hat Genie, Kraft und Magie darin!“