

■ **Selbständigkeit im Arbeitsleben**

Selbständigkeit ist je länger desto mehr gefragt. Die Arbeitswelt wird komplexer und es gibt immer mehr Situationen, in denen man nicht nach einem vorgegebenen, eindeutigen Schema vorgehen kann. Das Ziel ist zwar klar, doch gibt es mehrere Wege dorthin. Diese Wege muss man kennen und vielfach vorerst einmal suchen. Dabei gilt es, den eigenen Handlungsspielraum zu nutzen, ohne Kompetenzgrenzen zu überschreiten. Selbständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen nicht einfach Aufträge aus, sondern sie denken mit, sie fällen Entscheidungen und übernehmen Verantwortung für ihr Handeln.

Unter Selbständigkeit verstehen wir die Fähigkeit und das Bestreben, den Handlungsspielraum im eigenen Aufgabenbereich zu nutzen und dabei verantwortlich zu handeln.

■ **Selbständiges Handeln**

Selbständig zu handeln bedeutet, im Rahmen der eigenen Arbeit

- selbst zu planen und wenn nötig selbst geeignete Vorgehensweisen zu finden
- die nötigen Entscheidungen zu treffen und auch zu verantworten,
- die Planung umzusetzen, die nötigen Arbeiten auszuführen,
- die Arbeiten zu kontrollieren und notfalls zu korrigieren, sodass Fremdkontrolle kaum mehr notwendig ist,
- die Lehren aus der ausgeführten Arbeit zu ziehen, sich für das nächste Mal wichtige Dinge festzuhalten, damit es dann einfacher geht, und allenfalls Verbesserungsvorschläge zu machen.

■ **Das richtige Mass finden**

Es ist wichtig, dass wir auf unsere Fähigkeiten vertrauen, ohne uns dabei selbst zu überschätzen. Laufend gilt es abzuschätzen, ob wir Hilfe beziehen müssen oder ob wir eine Entscheidung selbst treffen können. Wer immer Hilfe holt, wird schnell zur Belastung für die Kolleginnen und Kollegen. Wer immer alles allein entscheidet wird leicht zum Eigenbrötler der keine Rücksicht auf andere nimmt. In beiden Fällen leidet die Arbeitsqualität.

Selbständig sein heisst, in jeder Situation von Neuem das richtige Mass zu finden.

■ **Den eigenen Handlungsspielraum erkennen**

Selbständig oder unselbständig ist man nicht schlechthin, sondern immer in bezug auf bestimmte Aufgaben und die damit verbundenen Handlungsspielräume.

Manche Menschen stossen sich vor allem an den Begrenzungen und richten ihr Augenmerk stark auf Dinge, die vorgeben und unveränderbar sind. Die in der selben Aufgabe bestehenden Freiheiten werden zu wenig erkannt, indem man beispielsweise nur eine bestimmte Vorgehensweise als „erlaubt“ betrachtet, obwohl durchaus andere Möglichkeiten bestünden. In der Folge werden die eigenen Handlungsmöglichkeiten nicht ausgeschöpft und somit auch nicht trainiert. Die Frage lautet: Wie gut kennen Sie Ihren Handlungsspielraum?

Selbständigkeit bedeutet Auseinandersetzung mit dem eigenen Handlungsspielraum um dessen wahre Offenheiten und Grenzen möglichst gut zu kennen.

■ **Die eigenen Fähigkeiten kennen**

Es liegt auf der Hand: Wer seinen Handlungsspielraum nutzen will, muss über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen. Manchmal liegt es am Fehlen von Fähigkeiten, dass der eigene Handlungsspielraum nicht genutzt wird. Manchmal liegt es aber auch daran, dass man zu wenig weiss, was man kann. Die Frage ist: Kennen Sie Ihre Fähigkeiten?

Selbständigkeit bedeutet, wissen was man kann und wo die eigenen Grenzen liegen.

■ **Selbständigkeit aktiv anstreben**

Den eigenen Handlungsspielraum selbständig auszufüllen und weiter auszudehnen erfordert einiges an Eigenaktivität und hat viel mit den eigenen Einstellungen und Haltungen zu tun. Selbständigkeit kann bewusst angestrebt werden. Das bedeutet:

- Den Blick für Möglichkeiten selbständiger Aufgabebearbeitung schärfen, die Chancen für selbständiges Handeln erkennen und nutzen.
- Aktiv werden. Beispielsweise von sich aus vorschlagen, eine Aufgabe selbständig zu übernehmen, anstatt zuzuschauen, wie andere solche Möglichkeiten ergreifen.
- Den eigenen Fähigkeiten vertrauen anstatt aus lauter Angst vor Fehlern nie an seine Grenzen kommen.
- Sich weiter entwickeln und fehlende Fähigkeiten erwerben.

Die Frage lautet: Wollen Sie wirklich Selbständigkeit?

Selbständigkeit ist nicht nur eine Fähigkeit, sondern vor allem auch eine Haltung.

Vier Schritte zur Entwicklung der Selbständigkeit

Wie selbständig sind sie? Nützen Sie ihren Handlungsspielraum aus? Wo liegen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten? Dies zu erkunden, darum geht es bei den folgenden Aufgaben.

1. Schritt: Bestandesaufnahme

Als erstes geht es einmal darum, eine Bestandesaufnahme zu machen. Selbständigkeit zeigt sich im Tätigsein, also lautet die erste Frage: **Was haben Sie gestern und heute gemacht?**

Ausgehend von dieser Bestandesaufnahme werden Sie noch drei weitere Arbeitsschritte machen. Deshalb lohnt sich etwas Vorbereitung: Nehmen Sie ein grösseres Blatt Papier im Querformat vor sich (z.B. Zeichenpapier oder Packpapier) und teilen Sie es in vier Kolonnen ein.

Gehen Sie nun im Geiste die letzten beiden Tage nochmals durch und notieren Sie alle Haupttätigkeiten, die Sie ausgeführt haben, in die erste Kolonne des Blattes. Das können Tätigkeiten im Berufsleben, in der Ausbildung, wie auch im Alltag sein. Lassen Sie zwischen den einzelnen Tätigkeiten grosszügig Platz, mindestens fünf Zeilen pro Tätigkeit! Sie können die Tätigkeiten auch auf selbstklebende Notizzettelchen schreiben, dann können Sie sie nachher nach Bedarf noch verschieben.

In den leeren Zeilen können Sie anschliessend die Haupttätigkeiten noch präziser umschreiben, wo dies nötig ist. Sie erinnern sich: Selbständig handeln heisst, selbständig planen und entscheiden, selbständig umsetzen und auch wieder Entscheide zu treffen, wenn nicht alles so läuft wie geplant, und selbständig zu kontrollieren. Also: Was haben Sie konkret geplant? Gab es bei der Umsetzung irgendetwas Besonderes? Wie haben Sie die Aufgabe beendet? Mussten Sie irgend etwas nachkontrollieren, einen Rapport schreiben, usw.? Das könnten solche Präzisierungen sein.

2. Schritt: Die eigene Selbständigkeit einschätzen.

Sie haben den Überblick darüber gewonnen, was Sie in den letzten beiden Tagen alles getan haben. Nun geht es ans Einschätzen! Die nächste Frage lautet deshalb: **Wie schätzen Sie Ihre Selbständigkeit bei den einzelnen Tätigkeiten ein?**

Gehen Sie als erstes die Liste mit den Tätigkeiten durch und bewerten Sie die einzelnen Tätigkeiten mit Punkten. Punkteskala:

	Falls Sie noch lernen oder sich noch einarbeiten	Falls Sie bereits erfahren sind, können Sie strenger bewerten
1 Punkt	Sehr selbständig, man kann sich auf Sie verlassen.	Sehr selbständig, man kann sich immer auf Sie verlassen.
2 Punkte	Zum Teil selbständig, Sie brauchen von Zeit zu Zeit Unterstützung und Hilfe.	Selbständig, man kann sich fast immer auf Sie verlassen.
3 Punkte	Unselbständig, Sie brauchen Begleitung und Anleitung.	Zum Teil selbständig, Sie brauchen von Zeit zu Zeit Unterstützung und Hilfe.

Schreiben Sie diese Punkte ganz links in die zweite Kolonne.

Nun kommt aber erst der wichtige Teil dieses Schrittes: Konzentrieren Sie sich nur auf die vier oder fünf Tätigkeiten, bei denen Sie sich am allerbesten einschätzen. Hier tragen Sie möglichst viele «Belege» für das Mass Ihrer Selbständigkeit ein. Die Frage lautet hier also: Womit könnte ich beweisen, dass ich diese Tätigkeiten selbständig ausführen kann? Welche Argumente könnte ich ins Feld führen? Erinnern Sie sich dabei an die Umschreibung von Selbständigkeit im Abschnitt Grundlagen.

Die nächsten Fragen lauten: **Kennen Sie Ihren Handlungsspielraum? Nützen Sie Ihren Handlungsspielraum aus, ohne ihn zu überschreiten?**

Gehen Sie die Liste mit den Tätigkeiten ein zweites Mal durch. Wählen Sie wieder zwei oder drei Tätigkeiten, bei denen Sie Ihre Selbständigkeit als hoch einschätzen. Das können die Tätigkeiten sein, die Sie schon beim letzten Schritt ausgewählt hatten. Wählen Sie zusätzlich zwei oder drei Tätigkeiten, bei denen Sie Ihre Selbständigkeit als gering(er) beurteilen. Zur näheren Analyse einige Leitfragen:

- Mussten Sie bei Entgegennahme der Arbeit mitdenken? Taten sie es?
- Wussten Sie nachher alles, was Sie wissen mussten? Stellten Sie entsprechende Fragen?
- Führten Sie die Arbeit einfach aus, wie es Ihnen gesagt wurde? War dies angemessen? Sagten Sie es, wenn Sie eine bessere Lösung wussten?
- Machten Sie Vorschläge für Arbeiten, die anzupacken gewesen wären und die Sie hätten übernehmen können? Oder warteten Sie auf Aufträge?
- Wie gingen Sie mit Unvorhergesehenem um? Suchten Sie nach Lösungen, brachten Sie Vorschläge? Oder taten Sie nichts mehr und warteten auf neue Instruktionen oder holten Hilfe, bevor Sie selbst nach Lösungen suchten?
- Wie kontrollierten Sie Ihre Arbeiten, bevor Sie sie abgaben? Kann sich Ihre Vorgesetzte respektive Ihr Vorgesetzter darauf verlassen, dass die von Ihnen geprüften Arbeiten keine oder kaum mehr Fehler aufweisen?

Nachdem Sie sich mit Hilfe obiger Fragen Gedanken zur Ausnützung Ihres Handlungsspielraumes gemacht haben, notieren Sie in der dritten Kolonne Belege dafür, dass Sie Ihren Handlungsspielraum nutzen respektive eben nicht nutzen. Was spricht dafür respektive dagegen?

Wenn Sie Ihre Selbständigkeit weiterentwickeln wollen bedeutet dies, dass Sie Ihren Handlungsspielraum zunächst einmal noch besser ausnutzen und dann wohl auch vergrößern müssen. Mit der Analyse Ihrer Stärken und Schwächen hinsichtlich Selbständigkeit haben Sie in den Schritten 1 bis 3 schon fast alle Grundlagen gesammelt. Es bringt nun allerdings nichts, quasi mit der Giesskanne überall ein bisschen mehr Selbständigkeit erreichen zu wollen. Besser ist es, wenn Sie sich ganz gezielt nur einen oder zwei Bereiche auswählen, an denen Sie arbeiten wollen. Darum geht es im letzten Schritt. Die Frage lautet: **Wo setzen Sie an zur Entwicklung Ihrer Selbständigkeit?**

Diese Auswahl können Sie folgendermassen treffen. Als erstes gehen Sie Ihre bisherigen Notizen noch einmal durch und wählen ein oder zwei Tätigkeits- oder Aufgabenbereiche aus, in denen Sie mehr Selbständigkeit entwickeln möchten.

Dann überlegen Sie, welches die Gründe sind, dass Sie in diesen Bereichen nicht selbständig genug sind und Ihren Handlungsspielraum nicht optimal nutzen. Suchen Sie in folgenden drei Bereichen:

- Sich orientieren, neue Handlungsmöglichkeiten erproben, Neues ausprobieren: Wissen Sie zu wenig von Ihren Handlungsmöglichkeiten? Kennen Sie die an Sie gerichteten Erwartungen zu wenig? Wissen Sie nicht präzise genug, was Sie dürfen respektive sollen und was nicht? Kennen Sie Ihren Aufgabenbereich und die benachbarten Bereiche nicht gut genug?
- Lernen, sich weiterbilden: Fehlt Ihnen spezifisches Wissen? Fehlen Ihnen Fertigkeiten, sodass Sie immer wieder auf andere angewiesen sind?
- Sich mehr zutrauen, mutiger werden, aktiver werden: Gehen Sie zu ängstlich oder vorsichtig an Ihre Aufgaben heran? Zaudern Sie zuviel?

Nun nehmen Sie Ihre Tätigkeitsliste ein letztes Mal und notieren in der vierten Kolonne bei denjenigen Tätigkeiten oder Aufgaben, an denen Sie arbeiten möchten, ganz konkrete Vorsätze. Beispiele: «Ich frage meine/n Vorgesetzte/n ob ich Aufgabe XY übernehmen kann.» «Ich lerne, wie das E-mail-Programm funktioniert, damit ich nicht immer fragen muss.» Ach ja: Und dann tun Sie es!

3. Schritt: Den eigenen Handlungsspielraum ausloten

4. Schritt: Den eigenen Handlungsspielraum nutzen und vergrößern



■ Selbständigkeit auf dem Prüfstand

Im folgenden sind einige mehr oder weniger typische Arbeits- oder Lebenssituationen aufgeführt. Wahrscheinlich werden Sie nicht in jeder dieser Situationen gleich selbständig reagieren.

Schätzen Sie Ihre Selbständigkeit in solchen Situationen selbst ein und lassen Sie sich von jemandem beurteilen, der Sie gut kennt. Dann vergleichen Sie die Resultate.

Bedeutung der Punktwerte:

- | | |
|--|---|
| <p>1 Unselbständig, in solchen Situationen funktionieren Sie nicht ohne fremde Hilfe, ohne Unterstützung von aussen.</p> <p>2 Wenn sich Unterstützung von aussen anbietet, sind Sie ganz froh darum. Sie fühlen sich in solchen Situationen nicht ganz wohl, aber wenn es drauf ankommt, kann man sich auf Sie verlassen.</p> <p>3 Sie wissen, was Sie können und kennen auch Ihre Grenzen. In solchen Situationen sind Sie selbständig, d.h. Sie nutzen Ihren Handlungsspielraum und handeln verantwortlich.</p> | <p>4 Sie versuchen es immer zuerst selbst - solche Situationen fordern Ihre Selbständigkeit geradezu heraus. Sie kennen aber Ihre Grenzen und akzeptieren, wenn es sein muss, auch Hilfe oder Unterstützung von aussen.</p> <p>5 Sie neigen zu eigenbrötlerischem Verhalten. In solchen Situationen kommt man schwer an Sie heran. Sie neigen dazu, Ihren Handlungsspielraum zu überschreiten. Man muss Sie überwachen, damit Sie sich nicht verrennen.</p> |
|--|---|

	Selbsteinschätzung					Freundeinschätzung				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
In Gruppen oder Teams arbeiten, in welchen die anderen Leute gleich viel oder sogar mehr von der Sache verstehen, als Sie.										
Schwierige oder knifflige Probleme lösen.										
Im «Rampenlicht» arbeiten, wo viele Leute sehen, was Sie tun.										
Langwierige Arbeiten durchziehen.										
Unter Stress arbeiten, viele und teilweise unvorhergesehene Dinge rasch und nebeneinander erledigen.										
Alleine arbeiten, längere Zeit auf sich selbst angewiesen sein.										
Heikle Kontakte wahrnehmen, heikle Gespräche führen.										
«Mutproben» bestehen, Risiken eingehen.										
	!	+	++	+	!	!	+	++	+	!

Vergleichen Sie die Einschätzungen mit den Analysen, die Sie im Rahmen der «vier Schritte zur Entwicklung der Selbständigkeit» gemacht haben. Wenn Sie sich in einem Bereich verbessern wollen, können Sie ähn-

lich vorgehen, wie bei Schritt 4: Geht es darum, neue Handlungsmuster auszuprobieren? Zu lernen, sich weiterzubilden? Sich mehr zuzutrauen, sich gelegentlich einen Ruck zu geben?