



Ein kleiner Schritt

Vorangehen zählt sich doppelt aus

von Andrea Klein

Darwin, Australien, die letzte Station meiner mehrwöchigen Rundreise durch den Osten des Landes. Mein Studium ist seit einem halben Jahr abgeschlossen. Wie es nach der Reise weitergeht, weiß ich noch nicht genau. Auf meiner Liste für die letzten Tage in Down Under steht: ein Tandem-Fallschirmsprung. Im Nachhinein kann ich gar nicht mehr so genau sagen, was mich daran reizte und wieso ich unbedingt in mehreren Tausend Metern Höhe aus einem Flugzeug steigen wollte. Ich schätze, in diesen Tagen in Australien ging es darum, mich zu überwinden und etwas zu tun, obwohl es mir ein wenig Angst bereitete. Ich buchte und absolvierte den Sprung, der so schnell vorbei war, dass ich ihn gar nicht richtig genießen konnte. Eigentlich zehrte ich später mehr davon, als dass ich an dem Tag selbst viel davon hatte. Der kleine Schritt aus dem Flugzeug entfaltete seine Wirkung zeitversetzt, und vielfach.

Eine Nummer zu groß?

Auch in beruflichen Fragen hat sich für mich dieses Prinzip als wertvoll erwiesen: Ich mache etwas, das mir ein wenig Angst bereitet, und verlasse absichtlich die mir vertraute, stabile Basis. Ich traue mir etwas zu, das eine Nummer größer ist als sonst. Etwas, wofür ich mich in dem Moment noch gar nicht richtig bereit fühle. Das kann im Kleinen beispielsweise die Zusage für einen Vortrag in ein paar Wochen sein, dessen Thema ich in dem Moment noch nicht genug überblicke und von dem ich nicht weiß, ob ich die Erwartungen des Publikums oder der Auftraggeber erfüllen werde.

Dieses Verlassen der stabilen Basis betrifft oft zwei bestimmte Aspekte, das Sichtbar-Sein und das Gehen des eigenen Weges. Bei mir traf beides zusammen, als ich aus einem inneren Bedürfnis heraus im Jahr 2015 meinen Blog www.wissenschaftliches-arbeiten-lehren.de startete. Ich wollte diese Idee unbedingt umsetzen, um Anre-

gungen für eine sinnvolle Gestaltung der Lehre auf dem Gebiet des wissenschaftlichen Arbeitens zu veröffentlichen. Hatte ich alles, was es für ein solches Vorhaben brauchte? War ich auf die möglichen Folgen vorbereitet? Zweimal „Nein“, laut und deutlich. Als der Blog dann endlich online stand und für alle Welt zu lesen war, bedeutete das: Ich gehe heraus aus der Unsichtbarkeit und Anonymität. Ich bin nicht mehr nur eine Dozentin von vielen, die allenfalls auf der Webseite ihres Arbeitgebers gelistet ist. Ich hatte einen Blog und wollte natürlich, dass möglichst viele Interessierte ihn lesen. Ich war gezwungen, eine Position einzunehmen und zu sagen, wofür ich stehe (und sie im Lauf der Zeit zu schärfen, denn statisch ist das nicht). Ich fühlte mich angreifbar und musste das aushalten.

Die Erfahrung, die ich machte, war positiv: Ich fand Gleichgesinnte, ich bekam Zuspruch. Resonanz – Menschen schwangen mit dem mit, was ich schrieb. Sie fanden gut, wofür ich stand und wie mich entwickelte. Der Blog führte direkt zu einem Buchvertrag und indirekt zu einem weiteren, er führte zu vielen Begegnungen und zu einer Art von Austausch, die ich sonst nicht bekommen hätte. Ähnlich erging es mir mit meinem Online-Kongress [Studienfeuer](#), den ich im Jahr 2019 aus dem Nichts aufbaute und mit dem ich wiederum auf Resonanz stieß.

Muss nun jeder einen Blog betreiben oder einen Kongress auf die Beine stellen? Natürlich nicht. Es geht um die Erkenntnisse auf der Meta-Ebene: Wenn ich mich sichtbar mache und zeige, wofür ich stehe, gehe ich ein Risiko ein – und kann belohnt werden. Von meinen Erfahrungen mit dem Blog und dem Kongress profitiere ich sehr. Und selbst wenn es anders gekommen wäre und die Ideen gefloppt wären, hätte ich viel gelernt.

Der Fall Fabian

Im Laufe der letzten Jahre haben mich mehrere Personen (aus meiner Perspektive teilweise aus heiterem Himmel!) als ihre Mentorin bezeichnet. Immer waren das Menschen, mit denen ich einige lange, vertraute Gespräche geführt habe. Meist ging es um Entscheidungen, die bei ihnen gerade anstanden, oder ganz allgemein um Entwicklungsmöglichkeiten. In diesen Gesprächen habe ich oft einfach nur Fragen gestellt, manchmal aber auch von

eigenen Erfahrungen erzählt. Aber damit habe ich offensichtlich in meinem Gegenüber etwas ausgelöst. Alle konnten meist wenig später ihren ersten kleinen Schritt machen (und danach viele weitere mehr).

Im Folgenden will ich von der Entwicklung einer Person berichten, die mich gezielt als Mentorin angefragt hatte:

Ein Mann Mitte zwanzig, nennen wir ihn Fabian. Ich lernte ihn vor einigen Jahren in einem hochschuldidaktischen Workshop kennen, den ich durchführte. Von den anderen Teilnehmenden unterschied er sich: Er war deutlich jünger als die anderen. Zudem brachte er ein großes Talent für Lehre mit. Letzteres zeigte sich vor allem in einem Reflexionstext, den er nach Abschluss des Workshops einreichte. Denn im Plenum verhielt er sich still. Wie sich später herausstellte, hatte ihn der Erfahrungsvorsprung der anderen eingeschüchtert. Auch dass er als Erster in seiner Familie studierte, trug sicher einen guten Teil zu seiner Unsicherheit bei. Im akademischen Umfeld war er noch nicht zu hundert Prozent angekommen, er fühlte sich nicht zugehörig.

Unsere Wege kreuzten sich in den Monaten nach dem Workshop noch einige Male. Irgendwann fragte Fabian mich, ob ich mir vorstellen könne, seine Mentorin zu sein. Für ihn war das ein großer Schritt, der ihn Überwindung kostete. Mein Ja kam schnell, auch die Details waren schnell geklärt, und wir trafen uns kurze Zeit nach der Anfrage in einem Café für ein erstes Gespräch. Darin ging es zunächst einmal um die Selbstorganisation in seinem Job als studentische Hilfskraft und später als wissenschaftlicher Mitarbeiter, aber auch um Fragen des Sich-Trauens. Was „darf“ man als Masterand auf einer Konferenz? Wie networkt man, wenn man (in der eigenen Wahrnehmung) „noch nichts vorzuweisen hat“?

Danach haben wir weitere Gespräche geführt, mittlerweile steckt Fabian mitten in seiner Promotion. Für diesen Artikel habe ich ihn gebeten, mir mitzuteilen, wozu ich ihn damals ermutigt habe und was er sich getraut hat, das ohne das Mentoring schwerer gefallen wäre. Hier seine Antwort:



„Ich denke, ohne Deine Zusage zum Mentoring und unsere Gespräche wäre ich nie so gut in den PhD gestartet und hätte mich lange Zeit noch mit Zweifeln an meiner Eignung für den wissenschaftlichen Weg beschäftigt. Durch Deine Erfahrungsberichte und den Blick von außen fiel es mir viel leichter, direkt die drei für mich wichtigen Präsentationen anzugehen und zu meistern. Konkret ist ja auch der Schlagabtausch mit den ‚alten Meistern‘ bei der Tagung aus Deiner guten Idee gewachsen, mal mit einer intelligenten Frage an der Tagung auf sich aufmerksam zu machen... Rückblickend hattest Du wirklich mit vielen Deiner positiven Einschätzungen ganz und gar recht. Danke! 😊“

Fabian ist sichtbar geworden und hat außerdem die ersten Schritte seines (eigenen) Weges beschritten, auch gegen Unverständnis und sogar Widerstände aus dem eigenen Umfeld. Wie hätte ich ihm als Mentorin helfen

können, wenn ich selbst nie erfahren hätte, wie es ist, sichtbar zu sein und Widerstände auszuhalten? Wie hätte ich ihn – bildlich gesprochen – dazu ermutigen können, einen Fallschirmsprung zu wagen, wenn ich selbst damals in Australien auf dem Boden geblieben wäre?

Fliegen im Doppeldecker

Das Potenzial in einem anderen Menschen zu entdecken, ist nur der Anfang. Um es gemeinsam zu entwickeln, braucht es allerdings mehr. Dabei wirkt eine Art „Doppeldecker“: Wer selbst die Erfahrung gemacht hat, dass dieses Sich-Trauen und Sich-Herauswagen etwas Gutes bringen kann, vermag anderen besser dabei zu helfen, die eigenen Schritte zu gehen. Diese Schritte können auf gänzlich anderen Gebieten stattfinden. Es geht einzig und allein darum, ein glaubwürdiges Vorbild für von innen kommende Veränderungen zu sein.

Gemäß Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit helfen uns nicht nur eigene Erfolgserlebnisse, sondern auch das Vorhandensein von Vorbildern, das Vertrauen aufzubauen, dass wir mit unserem Handeln etwas bewirken können. Wenn Sie also bei anderen Personen (z. B. bei Studierenden) eine Veränderung bewirken möchten, sollten Sie ihnen Erfolgserlebnisse ermöglichen und einen Zugang zu Vorbildern schaffen – oder am besten gleich selbst als Vorbild dienen. Es hilft, wenn das Vorbild der Person möglichst stark ähnelt, die sich verändern möchte. Nachvollziehbar ist auch, dass verbale Ermutigung der Selbstwirksamkeitserwartung zuträglich ist. Bestärken Sie Ihr Gegenüber und ermutigen Sie sie zu ersten Schritten, aus denen mit hoher Wahrscheinlichkeit Erfolgsergebnisse resultieren.

Aus einer anderen Perspektive, nämlich jener von Decis und Ryans Selbstbestimmungstheorie, lernen wir etwas über Motivation (im Wortsinn die Summe der „Beweg-Gründe“). Ein Grundbedürfnis des Menschen ist das Kompetenzerleben, sprich: gelungene Erfahrungen zu sammeln, die auf das eigene Handeln zurückzuführen sind. Das war übrigens ein Grund dafür, dass ich kurz nach meinem Fallschirmsprung das Gleitschirmfliegen erlernt habe. Da musste ich selbst etwas tun, anstatt mich nur an jemand anders zu schnallen und dann fallen zu lassen. Diese Art des Fliegens konnte ich vor dem Flug bei

der Planung, während des Flugs und danach genießen. Das zweite Bedürfnis ist das nach Autonomie. Die Person, die sich entwickeln möchte, benötigt Wahlfreiheit. Sie sollten ihr Raum für eigene Entscheidungen zugestehen – auch wenn Sie (vermeintlich!) noch so gut wissen, welcher Weg der vielversprechendere ist. Aus dem dritten Bedürfnis, dem nach sozialer Eingebundenheit, lässt sich ableiten, dass bedeutsame Veränderungen eher stattfinden, wenn das Umfeld stimmt. Stellen Sie für die Person Kontakt zu Gleichgesinnten her, öffnen Sie Ihr Netzwerk, kurz: machen Sie menschliche Verbindung möglich.

Fliegen lernen

Und nun zu Ihnen selbst: Was könnte Ihr erster Schritt sein? Wo trauen Sie sich, sichtbar zu werden und Ihren eigenen Weg zu gehen? Ist es ein Wortbeitrag zu einer kontroversen Frage während des nächsten Team-Meetings? Ist es ein Social-Media-Post zu einem Herzensthema? Ist es vielleicht ein Beitrag zu meinem Online-Kongress Studienfeuer? Gehen Sie voran – für sich selbst und für Andere!

Zum Weiterlesen

Bandura, Albert (2012): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.

Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2000): The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Dweck, Carol (2008): *Mindset: The new psychology of success*. New York: Ballantine Books.

Wahl, Diethelm (2013): *Lernumgebungen erfolgreich gestalten: Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln*. 3. Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.



© privat

Die Autorin

Dr. Andrea Klein – Dozentin, Coach und Autorin – lehrt seit vielen Jahren an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien die Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens. Im Jahr 2019 hat sie den Online-Kongress „Studienfeuer“ ins Leben gerufen (www.studienfeuer.de). In hochschuldidaktischen Workshops teilt Andrea Klein ihre Erfahrungen mit Dozierenden und entwickelt mit ihnen Herangehensweisen für die Lehre sowie für die Betreuung und Begutachtung studentischer Arbeiten. Ihr Fach-Blog „Wissenschaftliches Arbeiten lehren“ (www.wissenschaftliches-arbeiten-lehren.de) richtet sich ebenfalls an Dozierende.