Selbstführung

28

Sich selbst zu führen und zu regulieren ist eine wesentliche Fähigkeit für Menschen in Führungs-Funktionen. In Führungs-Funktionen sind Menschen, die Verantwortung für andere Menschen tragen. Auf Unternehmer und Manager trifft dies ebenso zu wie auf Berater, Coachs, Ärzte und Pädagogen.

Da Menschen unabhängig von ihrem Alter geprägt sind durch Emotionen wie z.B. Angst oder Ärger, sollte Führung immer die Emotionen einbeziehen - die eigenen und die der anderen, denn Emotionen können uns lähmen, aber auch motivieren. Sie sind das 'Benzin' das die Energie liefert, damit das 'Fahrzeug' fährt (Panse 2013). Dies erfordert Fähigkeiten, die man mit dem Begriff Coaching-Kompetenz zusammenfassen kann.

Bei den meisten von uns sind diese Fähigkeiten unterentwickelt. Interpretieren, analysieren, anordnen etc. können wir meist gut. Bewertungsfrei wahrnehmen, Körpersignale spüren, eigene Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse erkennen, Gefühle und Bedürfnisse anderer erspüren, ergebnisoffen fragen, empathisch zuhören etc. hingegen sind Fähigkeiten, die meist nicht so ausgeprägt vorhanden sind und erst erlernt werden wollen. Die Fähigkeit zur Selbstführung bildet dabei die Basis. Sie ist definiert als die Fähigkeit, sich selbst bewusst und zielgerichtet zu steuern statt unreflektiert auf 'Autopilot' zu reagieren. Und setzt sich zusammen aus

- ▶ der Fähigkeit, sich selbst wahrzunehmen
- der Bereitschaft, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen
- und der Fähigkeit, sich selbst zu steuern und die eigenen Gefühle und Stimmungen durch einen inneren Dialog zu beeinflussen.

Führung wird in Zukunft vor allem Selbstführung sein, denn die Generation Y hat völlig andere Präferenzen und Werte als die älteren Generationen: Sie vermischt bewusst Arbeit und Leben, möchte orts- und zeitunabhängig und mit freier Wahl der Arbeitsmittel arbeiten, stellt Persönlichkeitsentwicklung über Karriereorientierung, teilt Informationen freigiebig, fühlt sich Interessengemeinschaften stärker zugehörig als Arbeitgebern, ist werteorientiert und will etwas Sinnvolles tun und akzeptiert Führung nur, wenn sie einen Mehrwert schafft und ein hohes Maß an Integrität, Sinnstiftung und Partizipation bietet. Aus Sicht der Generation Y sollte jeder alles wissen und seine Meinung kundtun dürfen und Entscheidungen sollten gemeinschaftlich getroffen werden. Menschen in Führungs-Funktionen müssen sich in Zukunft also immer stärker darauf konzentrieren, ihre Emotionen, ihr Denken und ihr Verhalten

zielgerichtet zu steuern. Dies setzt voraus, dass sie die Fähigkeit zur Selbstempathie entwickelt haben. Doch was ist das überhaupt - Selbstempathie? Und was ist der Unterschied zum Selbstwertgefühl?

Selbstwert / Selbstwertgefühl

Der Selbstwert ist definiert als die Bewertung des Bildes, das man von sich selbst hat oder, in anderen Worten, unser Urteil über unseren eigenen Wert. Ein anderer Begriff für Selbstwert ist 'Selbstwertgefühl'. Es heißt aus gutem Grunde 'Selbstwertgefühl' und nicht 'Selbstwertwissen', denn beim Selbstwert geht es nicht um objektive Gründe, weshalb man wertvoll oder unwürdig ist. 'Selbstwertgefühl' setzt sich aus drei Worten zusammen: Selbst + Wert + Gefühl. 'Selbst' weist darauf hin, dass es um unsere Identität geht. 'Wert' zeigt an, dass etwas gemessen wird. Und 'Gefühl' deutet darauf hin, dass es darum geht wie wir uns im Hinblick auf uns selbst fühlen.

Wir werden nicht mit einem hohen oder niedrigen Selbstwertgefühl geboren. Das Bewusstsein über uns selbst und die eigene Wichtigkeit entwickelt sich über die Zeit durch die Erfahrungen, die wir machen und die Bedeutung, die wir diesen Erfahrungen zuschreiben. Der Grundstein wird in unserer Kindheit gelegt, aber unser Selbstkonzept und Selbstwertgefühl kann sich unser ganzes Leben hindurch ändern. Dies ist insofern vorteilhaft, als es uns dadurch möglich ist, unser Selbstwertgefühl zu verbessern. Der Nachteil davon ist die damit einhergehende Unbeständigkeit. Der Selbstwert ist ein 'Schönwetterzustand': Solange die Dinge gut laufen, ist es leicht, ein hohes Selbstwertgefühl zu zeigen, aber wenn es Niederlagen zu bewältigen gibt, sieht es mit dem Selbstwert schnell nicht mehr so gut aus.

Selbstliebe

Im Gegensatz dazu wird Selbstliebe als die allumfassende Annahme und uneingeschränkte Liebe seiner selbst definiert. Leicht gesagt, mögen Sie jetzt denken, aber wie kommt man da hin? Selbstliebe fällt nicht vom Himmel; sie entwickelt sich durch entsprechendes Verhalten. Genauso wie es nicht möglich ist, eine andere Person auf der Stelle zu lieben, ist es auch nicht möglich, uns selbst mit sofortiger Wirkung zu lieben. Aber so wie Liebe im Laufe der Zeit wachsen kann, kann sich auch die Selbstliebe entwickeln. Wenn wir uns selbst lieben möchten, sollten wir damit beginnen, uns so zu verhalten wie jemand, den wir lieben können!

Selbstempathie/Selbstmitgefühl

Um den Bewusstseinszustand der Selbstliebe zu entwickeln, ist ein weiteres 'Selbst' nötig: Selbstempathie bzw. Selbstmitgefühl. Selbstempathie ist eine achtsame, annehmende, freundliche Haltung sich selbst gegenüber. Nach Kristin Neff (Neff 2011, S. 39-106) besteht Selbstmitgefühl aus den folgenden drei Komponenten: Selbstfreundlichkeit, Akzeptanz unserer Menschlichkeit und wechselseitigen Abhängigkeit, Achtsamkeit.

Selbstmitgefühl beinhaltet, dass wir statt unseren Schmerz zu ignorieren oder uns mit Selbstkritik zu überziehen und kleinzumachen - behutsam und verständnisvoll mit uns umgehen, wenn wir leiden oder uns unzulänglich fühlen. Es umfasst auch, dass wir anerkennen, dass wir als Menschen voneinander abhängig sind und Leiden und persönliche Unzulänglichkeiten Teil unserer gemeinsamen menschlichen Erfahrung sind. Selbstmitgefühl erfordert einen achtsamen, aufnahmebereiten und Bewusstseinszustand, bewertungsfreien in dem wir unsere Gedanken und Gefühle beobachten ohne zu versuchen, sie zu unterdrücken oder zu leugnen und ohne mit ihnen identifiziert zu sein.

Selbstmitgefühl bedeutet nicht Selbstmitleid, Selbstnachgiebigkeit oder Egoismus. Wenn wir Selbstmitleid haben, versinken wir so in unsere eigenen Probleme, dass wir vergessen, dass andere ähnliche Probleme haben. Im Gegensatz dazu weiten wir aus der Perspektive des Selbstmitgefühls unseren Blick und sehen die verwandten Erfahrungen, die wir mit anderen teilen. Mitfühlsam mit sich selbst zu sein bedeutet auch nicht, dass wir uns selbst alles durchgehen lassen. Selbstmitgefühl ist vergleichbar mit dem Mitgefühl, das wir für andere empfinden:

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf dem Weg zu einer Verabredung und Sie sind spät dran. Als Sie an einer roten Ampel halten, springt ein Mann auf Ihr Auto zu und versucht, die Windschutzscheibe zu putzen. Sie sind der Auffassung, dass die Fensterscheiben keiner Reinigung bedürfen und versuchen ihn zu verscheuchen. Sie sind verärgert. Wenn Sie den Mann jedoch als jemanden sehen würden, der versucht, etwas Geld zu verdienen, um seine schwierige finanzielle Situation zu verbessern, würden Sie vermutlich Mitgefühl für ihn empfinden. Empathie für die Situation des Mannes würde es Ihnen auch leichter machen, geduldig zu sein, obwohl sie spät dran sind. Mitgefühl für andere resultiert aus Empathie. Und genauso ist es mit dem Selbstmitgefühl: Es erwächst aus

Selbstempathie. Selbstempathie ist eine Voraussetzung für Selbstmitgefühl und Selbstmitgefühl wiederum ist eine Voraussetzung für Selbstliebe. Die gute Nachricht dabei ist: Selbstempathie ist eine Fähigkeit, die man lernen und entwickeln kann!

Weshalb die Fähigkeit zur Selbstempathie wichtiger ist als ein gutes Selbstwertgefühl

Das Selbstwertgefühl bezieht sich auf den Wert, den wir uns selbst zuschreiben. Es gibt vermutlich wenig Zweifel daran, dass ein niedriges Selbstwertgefühl problematisch ist, aber ein hohes Selbstwertgefühl kann ebenfalls problematisch sein. Der Selbstwert basiert oft darauf, wie sehr wir uns von unseren Mitmenschen abheben. Deshalb können Versuche, unseren Selbstwert zu steigern, in egozentrische und aggressive Verhaltensweisen münden und dazu führen, dass wir unsere Unzulänglichkeiten ignorieren, verzerren oder verstecken und andere klein machen, um uns selbst besser zu fühlen. Auch ist der Selbstwert oft von Erfolgen abhängig. Er produziert nur dann positive Gefühle, wenn wir uns als wertvoll erleben. Dies ist üblicherweise der Fall, wenn wir mit unseren Bemühungen erfolgreich sind und Anerkennung von anderen erfahren. Aber aufgrund der volatilen Natur des Selbstwertgefühls verwandeln sich die tollen Gefühle schnell in unangenehme, wenn wir mit etwas scheitern. Unser Selbstwert schwankt in Abhängigkeit von sich ständig ändernden Umständen.

Im Gegensatz dazu basiert Selbstmitgefühl nicht auf Selbstbewertungen. Wir müssen uns nicht besser fühlen als andere, um uns gut zu fühlen. Beim Selbstmitgefühl resultieren die guten Gefühle nicht aus unseren Erfolgen, sondern aus der Tatsache, dass wir uns um uns kümmern - ganz besonders dann, wenn die Dinge nicht so gut laufen. Mit Selbstempathie verhalten wir uns wie es eine Freundin tun würde: Sie ruft uns an, um zu hören wie es uns geht. Sie lässt uns erzählen und hört zu - ganz egal, was wir erzählen und manchmal stundenlang. Sie ist einfach da für uns: präsent und empathisch mit offenen Ohren und einem offenen Herzen. Selbstempathisch zu sein bedeutet, dass wir uns selbst wie unsere beste Freundin behandeln.

Untersuchungen deuten darauf hin, dass Selbstmitgefühl dem Selbstwert in schwierigen Zeiten überlegen ist (Nuber 2011). Selbstempathie bzw. Selbstmitgefühl fängt uns auf, wenn uns unser Selbstwertgefühl im Stich lässt. Menschen mit ausgeprägtem Selbstmitgefühl haben ein akkurateres Selbstkonzept, weniger Narzissmus und reaktiven Ärger, liebevollere Beziehungen, eine höhere Selbstwirksamkeit und emotionale Resilienz, sie erreichen ihre Ziele eher,

leiden seltener unter Depressionen und Ängsten und erholen sich schneller von Schlaganfällen als Menschen, die sich mit Selbstkritik überziehen. Selbstmitgefühl ist unverzichtbar für mentale Gesundheit.

Ein kleiner nicht-wissenschaftlicher Selbstwert-Test...

Wenn Sie gerne testen würden, wie es um Ihr Selbstwertgefühl bestellt ist, hier ein kleiner nicht-wissenschaftlicher Test. Markieren Sie alle Aussagen, denen Sie spontan zustimmen:

- ▶ a) Ich möchte andere nicht verletzen. (S)
- ▶ b) Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil. (W)
- c) Für jeden Konflikt gibt es eine Lösung.
 (G)
- ▶ d) Ich denke nicht, dass meine Sicht der Dinge die absolute Wahrheit ist. (G)
- ▶ e) Wenn einer nicht will, soll er es bleiben lassen. (W)
- ► f) Ich möchte, dass andere Menschen gut über mich denken. (S)
- g) Ich bin bereit, mein Verhalten zu reflektieren und ggf. auch zu verändern.
 (G)
- ▶ h) Wenn ich etwas nicht verstehe, frage ich gezielt nach. (G)
- ▶ i) Nachgeben ist für mich ein Zeichen von Schwäche. (W)
- ► j) Man sollte höflich und freundlich sein und andere nicht belasten. (S)
- ▶ k) Wenn ich mich aufgeregt habe, versuche ich mich erst abzuregen, bevor ich mit dem anderen spreche. (G)
- ▶ l) Ich halte mich lieber zurück bevor ich mich unbeliebt mache. (S)
- ▶ m) Nur keine Schwäche zeigen. (W)
- n) Man sollte anderen möglichst keine Angriffsfläche bieten. (S)
- o) Auf dieser Welt darf man nicht zimperlich sein, wenn man zu etwas kommen will. (W)

Jetzt zählen Sie, wie viele W-, S- und G-Aussagen Sie angekreuzt haben.

Wenn Sie die meisten Striche bei W-Aussagen gemacht haben, tendieren Sie zur aggressiven Wolfs-Haltung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass man dazu neigt, impulsiv, aggressiv und dominant zu reagieren und andere zu übergehen und sie niederzuwalzen. Menschen, die zur Wolfs-Haltung neigen, haben ein Zuviel an Aggression und Egoismus. Für sie ist das Leben ein Kampf, den man entweder gewinnt oder verliert. Sie erscheinen selbstwertstark, sind es aber nicht. Sie versuchen ihre Selbstwertschwäche dadurch zu verstecken, dass sie sich betont dominant verhalten. Menschen, die zur Wolfs-Haltung tendieren, tun gut daran, zu lernen, sich zu ent-ärgern, innezuhalten und nachzudenken.

Wenn Sie die meisten Striche bei S-Aussagen gemacht haben, tendieren Sie zur passiv-aggressiven Schafs-Haltung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass man dazu neigt, sich höflich zurückzunehmen und anderen den Vortritt zu lassen, es anderen recht zu machen, 'ja' zu sagen, obwohl man eigentlich gerne 'nein' sagen würde, Dinge mit sich machen zu lassen und um den heißen Brei herumzureden statt klar zu sagen, was man braucht und will. Menschen, die zur Schafs-Haltung neigen, haben ein Zuviel an Höflichsein und Vorsichtigsein. Sie verhalten sich tendenziell passiv und unterwürfig - unterwerfen sich also anderen Menschen (zumindest nach außen hin, innerlich erheben sie sich manchmal über die anderen) - und dürfen sich daher auch nicht wundern, wenn diese sich über sie erheben. Menschen, die zur Schafs-Haltung tendieren, tun gut daran, zu lernen, sich für ihre Anliegen einzusetzen und klar zu sagen, was sie brauchen und wollen.

Wenn Sie die meisten Striche bei G-Aussagen gemacht haben, deutet das darauf hin, dass Sie sich die Giraffen-Haltung angeeignet haben. Die Giraffe ist das Landsäugetier mit dem größten Herzen und dem größten Weitblick. Giraffen können mit ihrem Speichel sogar Dornen so zersetzen, dass sie sie schlucken können und dabei unversehrt bleiben. Sie spazieren erhobenen Hauptes durch die Welt - gerne auch in Gruppen und sind sehr friedliche Tiere, die sich aber zu wehren wissen, wenn sie angegriffen werden. Eine Giraffe kann mit einem Tritt eines ihrer Hinterhufe einen Löwen töten. Im übertragenen Sinne halten 'Giraffen' die Balance zwischen sich selbst und anderen und so kann sich keine 'Zuviel-Störung' ausbilden. Sie mögen sich und wissen, was sie brauchen und wollen. Deshalb machen sie sich weder klein noch müssen sie sich künstlich aufplustern.

Die Wolfs- und die Schafs-Haltung sind die beiden Haltungen, zwischen denen die meisten von uns täglich hin und her pendeln. Einige tendieren mehr zur Impulsivität, also zur egoistischen Wolfs-Haltung; aber wenn der andere dann nicht macht, was sie wollen, wechseln sie in die Schafs-Haltung und ziehen sich z.B. beleidigt zurück. Andere tendieren mehr zur Schafs-Haltung - auch Helfersyndromtyp genannt - also dazu, nichts zu sagen oder lediglich Andeutungen zu machen, um ja niemanden zu verletzen; aber wenn sie es dann nicht mehr aushalten, weil der andere mit seinem Verhalten weitermacht, dann wechseln sie irgendwann in die Wolfs-Haltung und es platzt aus ihnen raus und sie können sehr giftig werden. Beide Haltungen haben die Gemeinsamkeit, dass sie unbewusst sind und automatisch ablaufen.

Im Unterschied dazu handelt es sich bei der Giraffen-Haltung um eine bewusste, reflektierte Haltung, die wir in der Intention einnehmen, uns zu verständigen. Wir wollen den anderen verstehen und versuchen uns in ihn hineinzuversetzen und wir wollen uns verständlich machen, dem anderen aufrichtig sagen, wie die Situation für uns ist, statt in Schafs-Haltung lediglich Andeutungen zu machen; im Unterschied zur Wolfs-Haltung erwarten wir aber nicht, dass der andere tut, was wir wollen.

Wenn Sie zu einer der beiden Selbstwertstörungen 'Wolf oder 'Schaf neigen, könnte es besonders hilfreich für Sie sein, sich in Selbstempathie zu üben, um daraus Selbstmitgefühl und Selbstliebe zu entwickeln.

Selbstliebe entwickelt sich im Laufe der Zeit, wenn wir uns selbst liebevoll begegnen.

Wie Sie sich ganz konkret und praktisch in Selbstempathie üben können...

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Dr. Marshall Rosenberg schlägt folgendes Vorgehen für Selbstempathie vor (Fritsch 2009):

- Nehmen Sie zur Kenntnis, was Sie wahrgenommen haben. Pure Fakten, keine Interpretationen! Was haben Sie gesehen oder gehört? Was hätte eine Videokamera aufgezeichnet?
- ► Nehmen Sie Ihre Gedanken wahr. Welche Interpretationen, Bewertungen, Urteile,

Fantasien, Vorwürfe, Vermutungen gehen Ihnen durch den Kopf?

- Nehmen Sie wahr, wie Sie sich fühlen. Keine Pseudo-Gefühle wie sich missverstanden, ignoriert, betrogen, unter Druck gesetzt zu fühlen, die zum Ausdruck bringen, wie Sie das Verhalten anderer interpretieren!
- Identifizieren Sie die Bedürfnisse hinter Ihren Gedanken und Gefühlen. Bedürfnisse wie Frieden, Freiheit oder Autonomie sind universell und die 'Motoren' allen menschlichen Verhaltens.
- Verpflichten Sie sich zu einer Strategie, die geeignet ist, diese Bedürfnisse zu erfüllen. Finden Sie eine konkrete

Selbstempathie-Leitfaden als kleine Handreichung:

1. Enjoy the Wolf-Show. Welche Gedanken, Bewertungen, Beurteilungen etc. hast du über den anderen und über dich selbst (z.B. "er/sie ist/sollte/müsst verdient es", "ich bin/sollte")?
2. Realisiere, was tatsächlich passiert ist. Was hätten eine Videokamera und ein Mikrofon aufgezeichnet?
3. Nimm deine Gefühle wahr. Wie fühlst du dich jetzt in diesem Moment, wenn du an diese Situation(en) denkst?
4. Erkenne deine Bedürfnisse und würdige sie solange, bis eine Wandlung eintritt. Was brauchst du eigentlich? Auf welche Bedürfnisse wollen dich deine Gefühle hinweisen?
5. Richte eine Bitte an dich selbst. Was möchtest du jetzt tun oder dir jetzt vornehmen?

Aktivität, die sie ausüben können und wollen, um Ihre Bedürfnisse ein Stück weit zu erfüllen.

Pädagogen laufen – wie andere helfende Berufe auch – Gefahr, dass sie ihr Selbstwertgefühl unbewusst dadurch zu erhöhen versuchen, dass sie ihre eigenen Minderwertigkeitsgefühle auf ihre Schüler projizieren. Zum Beispiel dadurch, dass sie versuchen sich beliebt und unersetzlich zu machen (Schaf), um Anerkennung zu bekommen oder dass sie Schülern in einer über-kritischen, herabsetzenden Verfolger-Haltung (Wolf) begegnen. Für Pädagogen

ist es daher wie für Menschen in anderen helfenden Berufen besonders wichtig, die Fähigkeit zur Selbstempathie verinnerlicht zu haben, damit sie ihre Schüler in einer Haltung der Liebe unterstützen und nicht ihre eigenen Minderwertigkeitsgefühle kompensieren.

ine si

Fritsch, G 2009:

Praktische Selbst-Empathie' Junfermann Verlag, Paderborn Neff, K 2011:

'Self-Compassion', Harper Collins, New York Nuber, U 2011:

'Sei nachsichtig! Mit dir selbst!', PSYCHOLOGIE HEUTE, September 2011, Seiten 21-25 Panse, W 2013:

'Das ökonomische Geheimnis der Emotionen' bdvb-aktuell 120, 2013, S. 12-13 Panse, W & von Wilmsdorff, H, 2010:

'Erfolgsfaktor Emotionen' Redline Verlag, München

Silvia Richter-Kaupp
Diplom-Betriebswirtin, Professional
Certified Coach (ICF), zertifizierte
Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC), ILP®-Therapeutin
und Mediatorin (Steinbeis),
http://www.richter-kaupp.de

30