

Selbstwert als Führungskraft

Von Stefan Marti

Bedeutung des Selbstwertes in der Führung

Die Führung von Mitarbeitern und gute Kommunikation setzen Vertrauen, Offenheit und Eindeutigkeit voraus. Diese Fähigkeiten sind nicht so sehr das Ergebnis von Trainingsprozessen, als vielmehr das Ergebnis eines guten Selbstvertrauens und Selbstwertempfindens. Die soziale wie auch die persönliche Kompetenz sind unmittelbar an das Selbstwertgefühl gekoppelt. Beziehungsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Mut, Selbstvertrauen, Spontaneität, Ehrlichkeit, Gelassenheit, Vertrauensfähigkeit und Kompetenz zeigen sich vor allem bei Menschen, deren Selbstwert stark ist. Wenn wir unseren Wert kennen und achten, sind wir auch bereit, den Wert anderer zu erkennen und respektieren. Selbstwert gibt einer Person Festigkeit, Stärke und Kraft.

Selbstwert ist deshalb für Führungs-, Fachführungskräfte und Projektleiter von zentraler Bedeutung.

Was ist Selbstwert?

Selbstwert heisst: Wertschätzung für sich selbst

Es ist das Gefühl eines eigenen, nicht von aussen abhängigen Wertes. Es ist die Erfahrung und das Gefühl: „ich bin jemand, ich habe Wert, ich stehe für mich ein, ich bin nicht eine Null, ich habe einen Namen zu verlieren!“

Selbstwert bedeutet: „Ich bin jemand, weil ich Wertvolles erleben und bewirken, schaffen kann“

Selbstwert hat eine Erlebnis- und eine Handlungskomponente. Wenn die Erlebniskomponente fehlt (sich zuwenden, fühlen, geniessen, berühren lassen, sich Gutes tun), ist der Selbstwert immer brüchig und dünn. Die Erlebniskomponente ist das Fundament des Selbstwertgefühls. Sie macht über 50% des Selbstwertes aus! Bei der Handlungskomponente (Wertvolles bewirken und schaffen durch mein Können und Verhalten) geht es darum, auch wirklich zu sehen, schätzen und fühlen, was man kann und geleistet hat. Wenn die Wertschätzung für sich selbst fehlt, schaut man darauf, was andere können. Das ist Gift für den eigenen Selbstwert.

Selbstwert = Selbst-Anerkennung und Wertschätzung durch andere

Menschen können den Selbstwert nicht nur aus sich selbst heraus generieren. Es bleibt immer eine Unsicherheit über sich selbst und seinen Wert. Es ist der Zweifel: wie kommt das, was ich bei mir selber sehe, bei den anderen an? Es braucht daher das Gegenüber, die Rückmeldung, den Dialog im Sinne der Qualitätssicherung: „Ist es auch wirklich gut? Oder irre ich mich? Hat es Bestand? Lässt es sich damit leben in der Gemeinschaft, auf die ich ja auch angewiesen bin?“

Ebenso wenig können Menschen den Selbstwert nur von aussen beziehen. Es braucht die Eigenaktivität. Ohne die Wertschätzung zu sich selber wird es ein Fass ohne Boden. Dieser innere Dialog stärkt mir den Rücken („ich stehe zu mir!“). Die Wertschätzung zu sich selber ist die Grundlage für den Selbstwert! Einen empfundenen (persönlich fundierten) Selbstwert gibt eine Strahlkraft, ist spürbar; Charme, Charisma, Ausstrahlung (Strahlkranz wie bei der Freiheitsstatue in New York). Darin ist die natürliche Autorität begründet.

Selbstanerkennung beinhaltet das Schätzen des eigenen Verhaltens, der Einstellungen etc. sowie sich Gutes zu tun. Es geht also um die Stellungnahme gegenüber sich selbst zu Fragen wie:

- Was finde ich gut an mir?
- Was schätze ich an mir?
- Setze ich mich für mich ein?
- Stehe ich zu mir?

Zusammengefasst kann man (in Anlehnung an Alfred Längle) sagen, dass der Selbstwert auf drei Beinen steht:

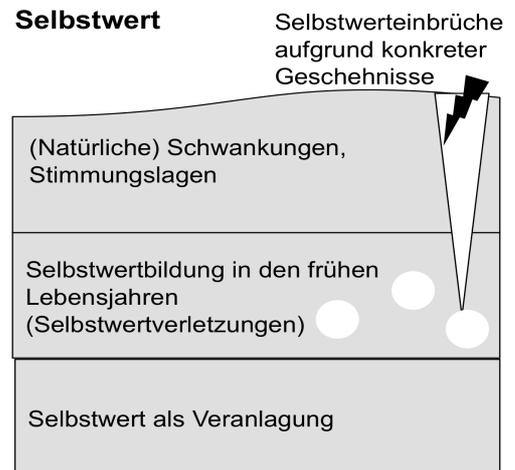
1. Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung durch andere Personen
2. Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung durch mich selber
3. Sich Gutes tun

Der Selbstwertes als sensibel reagierendes Gebilde

Jeder Mensch hat ein positives oder negatives Gefühl seines Wertes. Dieses Gefühl ist abhängig von der Situation, von den Erfahrungen, die wir mit solchen oder ähnlichen Situationen gemacht haben und von der eigenen Selbstwertgeschichte. Der Selbstwert ist ein sensibel reagierendes Gebilde. Selbstwert ist nichts Statisches, sondern braucht Nahrung, ständige Erneuerung (Selbstwertpflege). Schwankungen sind normal, vor allem in Stress-, Konflikt- und Entscheidungssituationen und bei Fehlern.

Der Selbstwert besteht aus verschiedenen Schichten:

1. **Selbstwert als Veranlagung:** es ist davon auszugehen, dass Menschen bei Geburt eine unterschiedliche Selbstwertdisposition haben.
2. **Selbstwertbildung in den frühen Lebensjahren.** Normaler, gesunder Narzissmus beinhaltet das Bedürfnis nach Zuwendung, Zuneigung, nach Wärme und Geborgenheit, in seiner Eigenart wahrgenommen werden. Die meisten Menschen haben in ihrer Kindheit – in unterschiedlichem Ausmass – diese Bedürfnisse nicht ausreichend erfüllt. Mängelsituationen, Verletzungen oder emotionale Verlassenheiten haben zur Verwundung des Selbstwertes geführt. Diese frühen Selbstwertverletzungen bleiben ‚offene Gestalten‘. Daraus resultieren unbefriedigte Bedürfnisse und Ängste – sie bilden den wunden Punkt. Hier sind wir besonders empfindlich auf Kritik und Kränkungen. Deshalb werden sie geschützt, z.B. durch Antreiber- und Anpassungsverhalten. Narzisstische Verwundungen führen oft zu einem geschwächten und labilen Selbstwertgefühl. Diese Menschen sind in hohem Mass auf Anerkennung und Bewunderung von aussen angewiesen ist. Beim narzisstisch verwundeten Menschen hängt das Gefühl für den eigenen Wert fast ausschliesslich von der Umwelt ab. Zusätzlich ist das Selbstgefühl (Zugang zu den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen und Wünschen) oft schlecht ausgebildet.



Symptome der narzisstischen Verwundung:

- Innere Leere
- Unspezifische Ängste
- Beziehungsstörungen
- Unfähigkeit Gefühle wahrzunehmen und zu leben
- Grössenphantasien
- Selbstunsicherheit
- Sehr schwankendes Selbstwertgefühl
- Unfähigkeit, mit Ärger und Wut umzugehen
- Chronische Freudlosigkeit, Arbeitsunlust
- Unzufriedenheit
- Langeweile
- Unruhe, Getriebenheit, Rastlosigkeit
- Ohne Wurzeln
- Polarisierung zwischen Überlegenheitsstreben und Anklammern
- Empathieunfähigkeit
- Unfähigkeit, Menschen zu differenzieren
- Geringe Frustrationstoleranz
- Starke Macht- und Prestigebedürfnisse
- Forderung von Unterordnung und Liebe zugleich
- Unfähigkeit, Freude über Erfolge anderer zu empfinden.
- Kontaktschwierigkeit zum inneren Kind
Überanpassung
- Verzicht auf eigene Gefühle
- Funktionieren durch Intellekt und Rationalität
- Kindheitsamnesie
- Rückzugstendenzen
- Narzisstische Wut
- Narzisstische Depression (Leere, Öde und Unbelebtheit)
- Perfektionismus
- Zugehörigkeitshunger
- Hunger nach Bewunderung
- Harmoniehunger
- Bedeutungshunger
- Helfersyndrom

3. **Natürliche Schwankungen:** Der Selbstwert unterliegt auch natürlichen und situationsbedingten Schwankungen. Unter Stress und in Konfliktsituationen kann der Selbstwert reduziert sein. Darüber hinaus kann der Selbstwert in bestimmten Situationen regelrecht einbrechen. Beispiel dafür sind: massive Kränkungen, Blossstellungen oder Fehler.

Pflege und Regulation des Selbstwertgefühls

Viele Menschen in unserer Leistungsgesellschaft versuchen ihr Selbstwertgefühl durch hohes Wissen und Überlegenheit zu stabilisieren. Da dieses Wissen meistens ein beruflich orientiertes Wissen ist bzw. das Wissen dazu dient, andere Personen zu kontrollieren, erleiden Führungskräfte nicht selten einen doppelten Schiffbruch. Innerhalb des Arbeitsfeldes wehren sich die Kontrollierten gegen die Kontrollversuche und es kommt dadurch zu schwierigen Führungsbeziehungen, deren Bearbeitung wiederum ein hohes Selbstwertgefühl erfordert. Verlassen Führungskräfte den Bereich ihres Wissens, d.h. geht es um Emotionen, Beziehungsfragen und Vertrauen, fällt ihr an die Überlegenheit gekoppeltes Selbstwertgefühl weg und Angst, den Positionsanforderungen nicht gerecht zu werden, führt schnell zu stärkeren Kontrollversuchen die bei den Kontrollierten zu mehr Widerstand führen. Hier liegt auch die Problematik vieler Führungskräfte im privaten Bereich. Der Umgang mit Partner und Familie verlangt ein Selbstwertgefühl, das an persönliche Werte wie Offenheit, Vertrauen und Liebe gekoppelt ist und wo Wissen und Überlegenheit eine untergeordnete Rolle spielen oder sogar abgelehnt werden. Wenn Menschen hier mit leeren Händen dastehen, fühlen sie sich schnell leer und nutzlos hin bis zur Depression, der sie dann durch stärkere Zuwendung zur Arbeit zu entfliehen versuchen. Es kann nicht darum gehen, noch mehr Wissen anzuhäufen und alte Stabilisierungsversuche (Antreiber) zu verstärken. Das Ziel kann nur sein, ein stabileres Selbstwertempfinden aufzubauen, z.B. durch einen bewussten Zuwendungshaushalt.

Es ist davon auszugehen, dass 90% oder mehr Menschen mit ihrem Selbstwertempfinden - zumindest zeitweilig - ein Problem haben. Die meisten in ihrem Selbstwert verwundeten Menschen können - wenn ihre Störung nicht so schwer ist - ihr Leben, ihre Arbeit gut bis sehr gut meistern und - z.B. über gute Arbeitsleistungen - soviel Selbstwert-Zufuhr erleben, dass ihre Verwundung erträglich bleibt. Zu dem Zeitpunkt aber, wenn mit zunehmendem Alter die Leistungsfähigkeit und persönliche Attraktivität abnimmt, und auch nicht durch grössere Anstrengungen kompensiert werden können, stürzen diese Menschen oft in eine Selbstwert-Krise. In der Praxis sind akute Ausbrüche eines gestörten Selbstwertes gerade während der Lebensmitte oder der zweite Lebenshälfte zu beobachten.

In einer Untersuchung ging Bernhard Schibalski der Frage nach: „Warum handle ich als Führungskraft autoritär?“ Bei mehr als 80% der genannten Gründe konnte Angst als Ursache ermittelt werden: Angst zu versagen, Angst sich zu blamieren, Positionsangst, Angst die Kontrolle zu verlieren, im Vergleich schlecht abzuschneiden usw. Sehr oft kann Fehlverhalten in der Führung auf narzisstische Verwundungen zurückgeführt werden. Deshalb ist es für Führungskräfte wichtig, sich mit der eigenen Selbstwert-Geschichte auseinander zu setzen.

Die Fähigkeit zur Pflege und Regulation des eigenen Selbstwertes erachte ich daher als eine absolute Schlüsselkompetenz. Ansatzpunkte dazu sind:

- Kennen und bearbeiten der eigenen Selbstwertgeschichte. Erarbeiten von praktischen Verhaltensstrategien für schwierige Situationen. Dies kann zum Beispiel in einem spezifischen Seminar (www.st-marti.ch) oder mit einem spezialisierten Coach bzw. Therapeuten erfolgen.
- Pflege des Selbstwertes. Untenstehend befinden sich konkrete Ansatzpunkte dazu.

Die Arbeit am eigenen Selbstwert kann Wachstumsgewinne in den folgenden Bereichen haben:

- Mehr Selbstvertrauen, Mut und Vertrauen in andere
- Innere Gelassenheit, Klarheit und Ruhe finden
- Effektivere Kommunikation in schwierigen Situationen
- Erweiterte Beziehungsfähigkeit
- Frei sein von unproduktiven Ängsten
- Bessere Konfliktlösungsfähigkeit (auch im Umgang mit inneren Konflikten)
- Kompetenterer Umgang mit Stress
- Bewusste, entschiedene Lebensgestaltung
- Wachsende Kreativität, Empathie und Lebendigkeit
- Wachsendes Zufriedenheits- und Glückserleben
- Wachsende körperliche Gesundheit
- Höhere Authentizität

Wege zur Verbesserung des Selbstwertgefühls

- So oft wie möglich meine eigenen Gefühle und Bedürfnisse wahrnehmen.
- Mich selbst loben für gute Ergebnisse.
- Mich selbst anerkennen, und wertschätzen, auch unabhängig von Leistungen.
- Andere um Fürsorge und Zuwendung bitten.
- Lob und Zuwendung annehmen und mich drüber freuen.
- Andere loben und anerkennen, Zuwendung geben.
- Dafür sorgen, dass ich meinen Körper mag und attraktiv finde.
- Mich nicht abhängig machen: eigene Aufgaben verantwortlich erledigen und mich gegen Übergriffe wehren.
- Aufhören, mich selbst dauernd zu kritisieren, abzuwerten oder sich zu entmutigen.
- Mein eigenes Können und Einstellungen wertschätzen.
- Mir selbst das Recht zugestehen, Fehler zu machen und so Erfahrungen zu sammeln.
- Mich bewusst beobachten und Fortschritte und Erfolge sehr bewusst registrieren, wertschätzen und erinnern.
- Statt mich mit Vergangenheit und Zukunft zu ängstigen und zu entmutigen: die Gegenwart gestalten und genießen.
- "Nein" sagen zu können bzw. üben.
- Meine eigenen Grenzen sehen und diese ernst nehmen.
- Für mich einstehen, mir gerecht werden.
- Anstehende Entscheidungen fällen, statt sie vor mir herzuschieben.
- Mir realistische und klar definierte Ziele setzen; große Aufgaben in handliche kleine Schritte unterteilen und die Zwischen-Erfolge bewusst wahrnehmen.
- Auch Teil-Erfolge (50 % oder 80 %- Erfolge) gelten lassen und mich darüber freuen.
- Kritik als Kritik an einem speziellen Verhalten verstehen und nicht als Abwertung meiner ganzen Person, meines Wertes oder meiner Attraktivität.
- Von anderen lernen können, ohne mich selbst 'nicht-okay' zu machen.
- Mit Leuten zusammentun, die mich mögen und die mir auch das sagen und zeigen.
- Viele angenehme Körperkontakte pflegen, durch Umarmen, Begrüssen, Raufen usw.
- Dem eigenen Körper größtmögliche Fürsorge, Aufmerksamkeit und Übung gewähren.
- Sich tägliches etwas Gutes tun.
- Pausen machen.
- Die speziellen Nahrungsbedürfnisse des eigenen Körpers herausfinden und befriedigen.
- Lebens- und Arbeitsort hinsichtlich Temperatur, Luftqualität, Farbe, Gemütlichkeit ausstatten.
- Den eigenen Intellekt entwickeln durch Lesen, Gespräche, Lernerfahrungen.
- Liebevoll mit den eigenen Gefühlen umgehen, damit sie für mich und nicht gegen mich arbeiten.
- Entwickeln und pflegen der eigenen Sinne (hören, fühlen, sehen, riechen, tasten).
- Kultivieren des inneren Dialoges wie z.B. „was fühle ich? Was verursacht diese Gefühle? Was brauche ich jetzt? Sich achten.
- Den Nährwert meiner Arbeit zulassen.
- Pflege einer persönlichen Spiritualität.
- Pflege klarer persönlicher Werte.
- Mir der eigenen materiellen Sicherheit bewusst sein.
- Kennen und bearbeiten der eigenen Selbstwertgeschichte
- So etwas wie ein Selbstwertkonto einrichten, auf das ich alle Selbstwertzuflüsse buche und bewusst für schlechten Zeiten nutzen (seelische Vermögensbildung).

Kontaktadresse:

Stefan Marti
Organisationsberater und Coach BSO
Eichgutstrasse 1, 8400 Winterthur
www.st-marti.ch; info@st-marti.ch