



SO BIN ICH GUT

Wie Selbsterlaubnis und Selbstermächtigung uns stärken und weiterbringen.

VON RAINER HERLT

Wer kennt sie nicht, die Erwachsenen-Weisheit aus Kinder- und Jugendtagen: „*Streng dich an, damit aus dir etwas wird!*“

Das heißt im Umkehrschluss, dass der Mensch, dem dieser Satz mit einem zumindest nonverbal erhobenen Zeigefinger gesagt wird, bisher „nichts ist“. Und so kommt es bei den meisten kindlichen Empfängern dieser Botschaft auch an. Also heißt es, alles tun, um etwas zu werden, etwas zu sein – damit aus der leistungsschwachen Nullnummer ein leistungsstarkes Mitglied der Gesellschaft wird. So wichtig es ist, in dieser Gesellschaft einen wirksamen Beitrag zu leisten, so bedeutsam ist es auch, die eigene Einzigartigkeit, die eigenen Stärken

und Schwächen zu würdigen. Hier beginnt die Selbsterlaubnis: Es bedeutet, sich uneingeschränkt selbst zu erlauben, genau so zu sein, wie man in diesem Moment ist. Man muss nicht darauf warten, dass andere Menschen unseren eigenen Wert bestimmen oder uns die Erlaubnis für irgendetwas erteilen. Wenn wir das tun, geben wir unsere Macht in die Hände anderer Menschen und fühlen uns abhängig und unwirksam. Hier setzt die Selbstermächtigung an.

Auswirkungen fehlender Selbsterlaubnis

Um zu verdeutlichen, welche Bedeutung und Auswirkungen Selbsterlaubnis und -ermächtigung haben, dienen zwei Beispiele aus meiner Coachingpraxis:

Ein Geschäftsführer beschwert sich darüber, dass ein Lagerist zu wenig „mitdenkt“ beziehungsweise selbstständig für eine bestimmte Ordnung sorgt. Ich frage ihn, ob der Mitarbeiter weiß, dass er in einem gewissen Rahmen eigenständig entscheiden kann. Der Geschäftsführer lächelt mich an. Das sei eine gute Frage, die er nicht wirklich beantworten könne, seine Vermutung sei: Nein. Die Befragung des Lageristen ergab, dass er Angst davor habe, Fehler zu machen. Der für den Bereich zuständige Abteilungsleiter wäre zudem sehr streng, sodass er sich diese Freiheiten nicht herausnehmen wolle.

Hier treffen Ursache und Wirkung aufeinander. Wenn ein Mensch schon als Kind und Heranwachsender und später als Auszubildender und Arbeitnehmer wiederholt lernt, dass er erst

Übung: Das Gute

Wir besitzen eine evolutionsgeschichtlich sinnvolle Negativdominanz: Die meisten Menschen empfinden Negatives in ihrem Leben stärker als Positives. In der Erziehung wird das verstärkt. Und im Arbeitsleben wird mehr Zeit darauf verwendet, Fehler zu beleuchten, statt Gelungenes zu würdigen.

Es gibt einen Trick, mit dem wir unsere Negativdominanz zurückdrängen können:

Setzen Sie einer Negativerfahrung stets einen Stärkegedanken entgegen. Wenn Sie also denken: „Blöd, jetzt habe ich die Arbeit vermässelt“, können Sie das weder ändern noch in den meisten Fällen schönreden. Denken Sie dann an eine Aufgabe, die Ihnen gelungen ist. Das kann auch in einem anderen Kontext sein. Was haben Sie in der letzten Woche gut gemacht? Am besten machen Sie das anfangs schriftlich jeweils 10 Minuten pro Tag, bis es zur Routine wird. So ermöglichen Sie Ihrem Gehirn, immer wieder neue Verknüpfungen zu bahnen, die mit freudvollen Gefühlen verbunden sind. Und darum geht es!

Übung: Das innere Kind schaukeln

Diese Übung aus dem Buddhismus kann Ihren Selbstwert auf fast schon wundersame Weise heilen, wenn Sie emotional aufgewühlt sind, sich gerade über sich selbst ärgern oder überhaupt eine Form von negativen Gefühlen spüren.

Stellen Sie sich vor, das negative Gefühl wäre ein Säugling, den Sie im Arm tragen. Sie versuchen, dieses kleine Bündel zu beruhigen, indem Sie dieses Gefühl langsam hin- und herwiegen. Sagen Sie diesem Gefühl beruhigende Dinge, wie bei einem Säugling eben. Zwei bis drei Minuten lang beruhigen Sie Ihr Gefühl in Form dieses Bündels.

Übung: Fremdbestimmung oder Selbstermächtigung?

Wie bei allem, was wir und andere uns an Glaubenssätzen und Verhaltensweisen antrainiert haben, können wir es wieder abtrainieren. Das braucht Zeit, Geduld und vor allem den festen Willen, aus der Fremdbestimmung auszubrechen und bereit zu sein, sich so zu lieben, wie man ist. Daraus entstehen dann nach und nach eine immer größer werdende Selbsterlaubnis und eine souveräne Selbstermächtigung. Sie können dann Erfolge und Reaktionen ernten, die Sie wiederum darin bestärken, sich selbst mehr Entscheidungsspielraum zu gestatten und mehr Selbstwirksamkeit in Ihrem Leben und bei Ihrer Arbeit zu genießen. Viel Erfolg damit, Sie selbst zu sein!

Übung: Der Selbsterlaubnisschein

Das Ziel ist, dass wir uns selbst wieder mehr mögen. Wir können damit beginnen, uns einen Selbsterlaubnisschein auszustellen. Diese könnte zum Beispiel so aussehen:

- Ich erlaube mir, auch „komische“ Entscheidungen zu treffen und mit den Konsequenzen zu leben.
- Ich erlaube mir, Dinge zu tun, auf die ich hinterher nicht stolz bin. Und daraus zu lernen, dass ich es nicht noch einmal mache.
- Ich erlaube mir, mir Mut zu machen, wenn ich Angst habe.
- Ich erlaube mir, mich selbst immer öfter gut zu finden.
- Ich erlaube mir, meine Ecken und Kanten, Fehler und Schwächen zu mögen.

Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, Sie kennen sich selbst am besten und wissen, was Sie sich (noch) nicht erlauben. Wenn Ihr Erlaubnisschein fertig ist, unterschreiben Sie ihn – das schafft Verbindlichkeit – und nehmen ihn zusammengefaltet immer mit, in Ihrer Briefftasche oder der Handtasche.

Mein Klient hatte früh gelernt, er sei „nicht so wichtig“.

„etwas werden muss“, bevor er eigenständig denken und handeln kann, wartet dieser Mensch oft bis ans Lebensende auf Anweisungen, selbst wenn er für den betreffenden Kontext die brauchbareren Ideen und Kompetenzen hat.

Ein Coachee kam zu mir, um primär Orientierung für sein weiteres berufliches Leben zu erhalten. Dazu war es wichtig, seinen Selbstwert zu stärken. In diesem Zusammenhang beschrieb er immer wieder Situationen, in denen er verärgert und auch verletzt war, weil sich andere Personen nicht so wie erwartet verhalten hatten. „Wieso können die nicht rechtzeitig auf meine Nachricht/Bitte/Hinweise antworten?“ Er hatte in seiner traumatischen Kindheit sehr früh gelernt, niemandem „auf den Keks zu gehen“, denn er sei „nicht so wichtig“.

Anstatt eigeninitiativ zu werden und bei den Empfängern nachzuhaken, erwartet der Coachee eine „Auftragstreue“ von den anderen. Denn möglicherweise ist seine Botschaft bei den Empfänger:innen nicht als ebenso wichtig angekommen, wie er es sich vorstellte. Da er sich selbst für unwichtig hält, ist das bei der Analyse seiner Kommunikation auch offensichtlich geworden. Ihm fehlte die Selbsterlaubnis, nachzufragen. Damit seine leicht verletzbare Weltanschauung wieder stimmte, gab er abwechselnd entweder sich oder anderen die Schuld an diesem Zustand.

Was der Selbstwert mit Selbstermächtigung zu tun hat

Selbsterlaubnis und Selbstermächtigung sind zunächst für jeden Menschen wichtig: Das Gefühl, selbst-

wirksam zu sein und sich zu gestatten, nach eigenem Ermessen zu handeln, kann das Selbstwertgefühl stark erhöhen. Im Business bedeutet diese Selbstermächtigung (im Personalmanagement auch Empowerment genannt), dass jemand die Autorität erhält, in einem vereinbarten Rahmen eigenverantwortlich zu arbeiten und die dazu notwendigen Entscheidungen frei und ohne Rücksprache zu treffen. Das hat hohe Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeitenden und damit auf die Arbeitsergebnisse (und auf die Wertschöpfung von Teams, Abteilungen und ganzen Unternehmen). Voraussetzung ist dabei jedoch, dass jede:r Einzelne in der Lage ist, sich selbst zu ermächtigen. Das lässt sich nicht „von oben verordnen“. Daher liegt es in der Verantwortung eines jeden Menschen, sich eigenständig um seinen Selbstwert zu kümmern. Hier kommt jede:r in Berührung mit der Idee der Selbsterlaubnis. Natürlich kann eine Führungskraft dafür sorgen, dass in ihrem Team über die erforderlichen Selbstermächtigungen für eine ergebnisorientierte Arbeitsweise in den jeweiligen Aufgabenbereichen gesprochen wird, und entsprechende Vereinbarungen mit den Mitarbeiter:innen treffen.

Erlauben Sie sich selbst etwas!

Wie oben im zweiten Fallbeispiel geschildert hängt die Fähigkeit, sich selbst bestimmte Handlungen zu erlauben, stark vom aktuellen Selbstwert ab. Der wird meistens primär in der Kindheit geprägt, kann allerdings durch beispielsweise bestimmte ressourcenstärkende Umstände angehoben werden. Der Titel des Buches

„Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben“ bedeutet, dass wir uns auf das konzentrieren, was uns damals und im weiteren Verlauf unseres Lebens stolz gemacht, uns weitergebracht hat und welche Umgebung, Menschen, Fähigkeiten und Ideen uns gutgetan haben.

Bevor wir also darauf warten, dass andere, beispielsweise die Führungskraft, uns die Erlaubnis erteilen, können wir uns mit einigen Strategien selbst ermächtigen, unser Anliegen vorzutragen. Dabei steht essenziell im Vordergrund: „Ich möchte mich endlich besser fühlen!“ ■



Rainer Herlt

Trainer und Coach für Managemententwicklung. Schwerpunkte u. a. systemische Aufstellungen und Ressourcenarbeit

und Mindshift-Coaching.

www.ressourcentraining.org

LITERATUR

Ben Furman, Ritva Abao: Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben. Verlag modernes lernen, Dortmund 2019.