

kompekt

LEADERSHIP



Renate Freisler
Katrin Greßer



Leadership-Kompetenz Selbstregulation

Im komplexen und agilen Umfeld als Führungskraft
selbstwirksam handeln und Vorbild sein

EDITION **manager**Seminare



Partner für menschengemäße
Unternehmensentwicklung

Renate Freisler, Katrin Greßer

Leadership-Kompetenz Selbstregulation

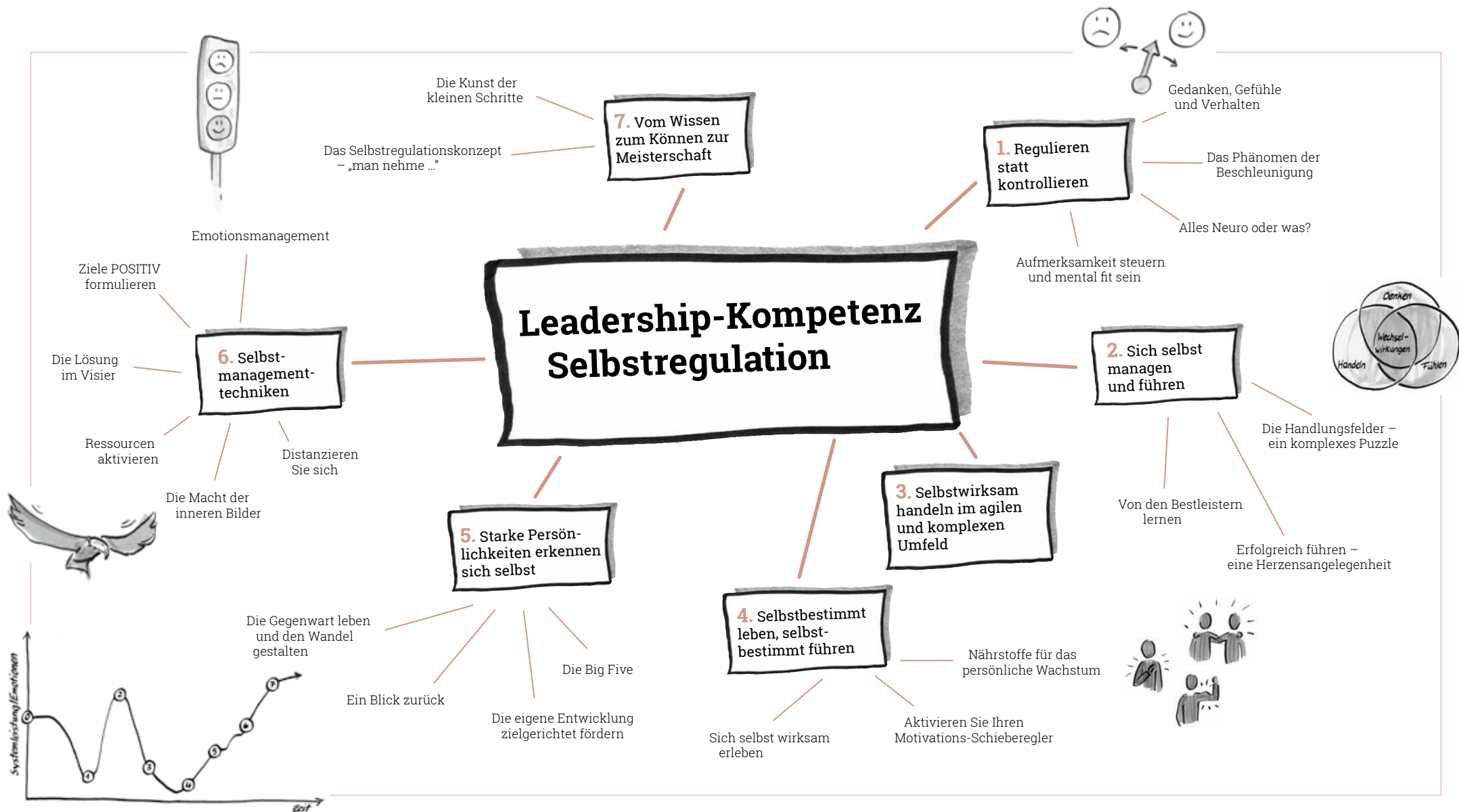
**Im komplexen und agilen Umfeld als Führungskraft selbstwirksam
handeln und Vorbild sein**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

Inhalt

Einleitung	6
Mind Map	6
Darum geht's	8
 1 Regulieren statt kontrollieren	14
1.1 Gedanken, Gefühle und Verhalten	14
1.2 Das Phänomen der Beschleunigung	27
1.3 Alles Neuro oder was?	28
1.4 Aufmerksamkeit steuern und mental fit sein	37
 2 Sich selbst managen und führen	44
2.1 Die Handlungsfelder – ein komplexes Puzzle	44
2.2 Erfolgreich führen – eine Herzensangelegenheit	55
2.3 Von den Bestleistern lernen	69
 3 Selbstwirksam handeln im agilen und komplexen Umfeld	72
 4 Selbstbestimmt leben, selbstbestimmt führen	78
4.1 Nährstoffe für das persönliche Wachstum	78
4.2 Aktivieren Sie Ihren Motivations-Schieberegler	84
4.3 Sich selbst wirksam erleben	89

5	Starke Persönlichkeiten erkennen sich selbst	94
5.1	Die Big Five	94
5.2	Die eigene Entwicklung zielgerichtet fördern	107
5.3	Ein Blick zurück	109
5.4	Die Gegenwart leben und den Wandel gestalten	114
6	Selbstmanagementtechniken	124
6.1	Distanzieren Sie sich	124
6.2	Die Macht der inneren Bilder	129
6.3	Ressourcen aktivieren	134
6.4	Die Lösung im Visier	138
6.5	Ziele POSITIV formulieren	142
6.6	Emotionsmanagement	147
7	Vom Wissen zum Können zur Meisterschaft	162
7.1	Das Selbstregulationsrezept – „Man nehme ...“	163
7.2	Die Kunst der kleinen Schritte	167
	Service	168
	Literaturverzeichnis	168
	Stichwortverzeichnis	173



Renate Freisler, Katrin Greßer: Leadership-Kompetenz Selbstregulation © managerSeminare

Mind Map Leadership-Kompetenz Selbstregulation

Darum geht's

Wozu braucht eine Führungskraft die Fähigkeit, sich selbst gut regulieren zu können? Reichen Disziplin und Kontrolle nicht aus? Vielleicht haben Sie sich bereits häufiger gefragt, aus welchem Grund Sie manchmal etwas anderes tun, als Sie sich vorgenommen haben? Und weshalb Sie in bestimmten Situationen ganz gelassen bleiben und ein anderes Mal mit Raketenantrieb abheben, wie auf diesem Buchcover?

Selbstregulation heißt auch, die Art zu denken zu verändern, und hat viele Facetten. Im komplexen und agilen Umfeld brauchen wir erfolgreiche flexible Strategien, wie wir auf die konstant hohe Veränderungsgeschwindigkeit reagieren können – und zwar immer wieder aufs Neue. Denn was gestern funktioniert hat, gilt heute vielleicht schon nicht mehr. Doch unser Gehirn sucht ständig nach bekannten Informationen, gleicht ab und aktiviert als Erstes die energiesparenden Langzeitprogramme, es greift auf „Bewährtes“ zurück. Somit werden Sie von vielen inneren Faktoren reguliert, die mit reiner Willenskraft und Selbstkontrolle nur bedingt und zeitweise gesteuert werden können.

Sie werden sich jetzt fragen: „Wie kann ich trotzdem meine Leadership-Kompetenz Selbstregulation ausbauen?“ Es gibt verschiedene Ansätze und Möglichkeiten, wie Sie starten können. Diese haben wir in diesem Buch für Sie zusammengestellt.

„Erkenne dich selbst“, wussten bereits die Weisen in der Antike. Dieses Sich-selbst-bewusst-Werden gelingt mit inneren Bildern, der Fähigkeit sich zu distanzieren und einem guten Emotionsmanagement. Sie erhalten Tools für ein erfolgreiches Selbstmanagement, mit denen Sie sich selbst coachen können. Mit dem Effekt, dass nicht nur Sie, sondern auch Ihre MitarbeiterInnen davon profitieren. Denn wir Menschen lernen am Modell – also von anderen – und vor allem von denen, die in unseren Augen etwas besonders gut können oder zu denen wir wertvolle, tragfähige Beziehungen leben.

Im Einklang von Denken, Fühlen und Handeln sind wir leistungsfähiger und zufriedener. Das stärkt unser Erleben von Selbstwirksamkeit und das Vertrauen in die eigenen Handlungen. Wir bekommen von innen und von außen Feedback zu unserem Tun. Wir regulieren, statt zu kontrollieren. Unsere Motivstruktur, Werte, Identität und Zugehörigkeit haben Einfluss auf unsere Verhaltensweisen. Diese können sich im Lauf des Lebens verändern. Eine neue Rolle als Führungskraft kann bereits ein starker Motivator für ein verändertes Verhalten sein.

Sie finden außerdem Techniken und Tipps, um im Alltag mit einem guten Gefühl die Herausforderungen zu meistern. Außerdem Hintergrundwissen, um ein guter „Hirnbenutzer“ zu werden. Studien zum Thema, interessante Erfahrungen aus der Praxis, Transfergeschichten und Metaphern begleiten Sie in den einzelnen Kapiteln. Mit den Selbstreflexionsfragen kommen Sie sich selbst auf die Spur.

Viele Erkenntnisse von Coachees und TeilnehmerInnen unserer Leadership-Trainings sind in dieses Buch eingeflossen. Einsichten und Erfahrungen anderer Menschen können hilfreich sein für die tägliche Arbeit. Doch ganz wesentlich ist, die eigenen Erkenntnisse und Lernchancen zu nutzen. Das Leben bietet einem viele davon. Lassen Sie sich darauf ein, schärfen Sie Ihre Wahrnehmung und achten Sie auf Ihre Gefühle. Vor allem in herausfordernden Situationen lernen wir meist besonders erfolgreich. Und das, was uns emotional berührt – ob positiv oder negativ – ist letztlich „das Salz in der Suppe“.

Es gibt mindestens zwei Gründe, als Führungskraft die Fähigkeiten zur Selbstregulation auszubauen: zum einen, um selbst als Mensch zu wachsen und in seinem Leben etwas zu bewirken. Zum anderen, um eine starke Führungspersönlichkeit zu werden, um für sein Team sowie inner- und außerhalb der Organisation ein Vor-Bild zu sein, dem Menschen gerne folgen.

Gender

Generell nutzen wir die Schreibweise: MitarbeiterInnen, TeilnehmerInnen, ManagerInnen. Es ist nicht immer durchgängig möglich, die beschriebene Schreibweise einzuhalten (MitarbeiterInnengespräch). Wir bitten um Verständnis, dass wir aus Gründen der Lesefreundlichkeit auch die männliche Form im Buch gewählt haben. Der Kunde, der Mitarbeiter – die Wirtschaftswelt ist nach wie vor sehr durch maskuline Wörter geprägt. Doch gewinnen immer mehr die femininen Begriffe an Bedeutung: die Intuition, die Faszination, die Intelligenz, die Empathie, die Kompetenz und die Vernunft ;-).

Download

Zu diesem Buch gibt es umfangreiches Downloadmaterial mit Arbeitsblättern, um Ihre Selbstreflexionsfähigkeit und persönliche Entwicklung weiter zu trainieren. Downloadhinweise finden Sie direkt an der entsprechenden Stelle.



Download-Handouts erkennen Sie an diesem Symbol – den Link finden Sie in der Umschlagklappe.

Inhalte & Kapitel

Steigen Sie direkt in die Kapitel ein, die für Sie interessant sind, oder lesen Sie das Buch von vorne nach hinten. Schreiben und malen Sie hinein, bekleben Sie es mit Post-its. Es ist ein Buch, mit dem Sie „arbeiten“ können. Die Mind Map auf der vorherigen Seite hilft Ihnen dabei. Vielleicht wird das Buch/E-Book auch ein idealer Begleiter, um immer wieder zu reflektieren und sich selbst zu coachen. Lassen Sie sich ganz intuitiv leiten. Was spricht Sie momentan an, was berührt Sie innerlich? Denn die Emotionen brauchen wir, um innere Muster zu verändern. Lassen Sie sich überraschen. Es ist wie an einem Buffet, auf dem viele verschiedene Speisen stehen. Suchen Sie sich das aus, was Ihnen schmeckt.

Theoretische Wissensinputs mit Anleitungen, Methoden und Fragen zur Selbstreflexion wechseln sich ab. Dieser Band aus der „Leadership kompakt“-Reihe ist ein Wissens- und Arbeitsbuch. Es geht darum zu verstehen, weshalb Dinge so sind, wie sie sind. Einsichten zu gewinnen, anders und neu zu denken, zu handeln und zu fühlen. Lassen Sie sich ein auf einen spannenden Prozess. Sollte sich an der einen oder anderen Stelle „Lustlosigkeit“ ausbreiten, dann bleiben Sie dran – vielleicht will Ihr Gehirn Energie sparen oder Ihr „heißes System“ aktiviert gerade den „inneren Schweinehund“ ;-).

- ▶ In *Kapitel 1* erfahren Sie, weshalb es besser ist, zu regulieren, als zu kontrollieren. Sie machen einen Ausflug in die Neurowissenschaften, erfahren etwas über das Phänomen der Beschleunigung und lernen, wie Sie Ihre Aufmerksamkeit gezielt steuern können.
- ▶ *Kapitel 2* zeigt, wie Sie sich selbst gut führen. Sie lernen, wie Sie mit Achtsamkeit Ihren Führungsalltag entschleunigen und welchen Einfluss das auf die Unternehmenskultur hat. Sie erfahren, wozu es gut ist, Grenzen zu setzen, und bekommen eine ganz konkrete Anleitung, um Entscheidungen zu treffen.
- ▶ *Kapitel 3* erklärt die Auswirkungen in den Organisationen in einem agilen und herausfordernden Umfeld und hält Erfolgsfaktoren in der Komplexität für Sie bereit.
- ▶ Das *Kapitel 4* vermittelt Ihnen, wie Sie selbstbestimmt leben und führen. Welche psychologischen Nährstoffe Sie dafür brauchen und wie die intrinsische Motivation unsere Regulationsprozesse beeinflusst. Sie erfahren, was Sie brauchen, um selbstwirksam zu

handeln, wie uns die eigenen Erklärungsmuster steuern und wie wir Erfolg und Misserfolg konstruktiv nutzen können.

- In *Kapitel 5* beschäftigen Sie sich intensiv mit sich selbst und Ihrer Persönlichkeit. Mit den Big-Five-Persönlichkeiten, Motivstrukturen und narzisstischen Tendenzen von Menschen erfahren Sie Hintergründe, was Menschen bewegt und antreibt. Sie blicken zurück, lernen, wie Sie sich selbst auf die Spur kommen und wie Sie die Chancen in der Veränderung erkennen. Mit dem expressiven Schreiben lernen Sie eine wirksame Methode, um vergangene Erlebnisse zu verarbeiten.
- Mit dem *Kapitel 6* erhalten Sie Techniken für ein gutes Selbstmanagement. Methoden, um Abstand zu gewinnen und klarer zu sehen, machen den Anfang. Mit Mentaltechniken und inneren Bildern arbeiten Sie auf tieferen Ebenen und aktivieren Ihre Ressourcen. Wie Sie Lösungen im Blick haben und sogar in Problembildern etwas Positives erkennen, wird Sie möglicherweise überraschen. Das Emotionsmanagement zeigt, dass wir sowohl positive als auch negative Gefühle brauchen. Soviel sei schon verraten: bei den positiven gilt, „viel hilft viel“.
- Sie erhalten im *Kapitel 7* eine Rezeptur für eine gesunde Selbstregulation. Der Clou dabei ist, dass Sie sich diese selbst zusammenstellen, was Inhaltsstoffe, Menge und Häufigkeit betrifft. Die Kunst der kleinen Schritte unterstützt Sie beim Umsetzen.

Uns ist bewusst, dass sich an manchen Stellen Übungen oder Reflexionsfragen ähnlich sind. Lassen Sie die Fragen weg, die Sie für sich bereits beantwortet haben. Zu einem späteren Zeitpunkt oder in einem anderen Kontext kann eine ähnliche Frage neue Erkenntnisse bringen. Deshalb: Wenden Sie die Methoden und Tools so an, dass es sich für Sie gut anfühlt.

Ein herzliches Dankeschön an ...

... all die Menschen, die uns auf unserem Weg begleitet haben und immer noch begleiten. Unseren Familien, AusbilderInnen, TrainerInnen und Coachs. Sie haben uns bestärkt und gefördert. Manchmal war es anstrengend oder unangenehm, den Tatsachen ins Auge zu sehen. Das ist ein wichtiger Teil unseres Entwicklungsprozesses.

... heutige Wegbegleiter, unser Team, Trainerkolleginnen und -kollegen und langjährige Partner. Sie helfen uns immer wieder, uns persönlich

weiterzuentwickeln. Selbst – oder gerade – in herausfordernden Situationen sind wir gefragt, unser Wissen anzuwenden und „die PS auf die Straße zu bringen“.

... unsere Kunden, Coachees und die TeilnehmerInnen unserer Leadership-Trainings. Sie geben uns wichtige Impulse. Egal ob es um Führung, Agilität, Change Management, Selbstmanagement, Stressbewältigung oder Kommunikation geht. Unsere Konzepte sind dann wertvoll, wenn sie in den Unternehmen erfolgreich erprobt und eingesetzt werden. Das motiviert uns – von innen heraus.

... unsere Interviewpartner, die mit ihrem wertvollen Feedback zu den Themen besondere Akzente gesetzt haben.

... unsere ehemaligen Chefs, Teams, MitarbeiterInnen und KollegInnen. Die Erfahrungen, die wir damals gemacht haben, sind für uns heute unglaublich wertvoll. Zu diesem Zeitpunkt war uns das allerdings nicht immer bewusst ... ;-)

... unseren persönlichen Qualitätssicherer Rainer Alt. Er schafft es mit seinem Blick für Zusammenhänge, die Verständlichkeit des Buches noch einen Tick besser zu machen.

Ganz konkret sagen wir Danke an den Verlag managerSeminare. An Jürgen Graf und Ralf Muskatewitz mit ihrem Team, die das Erscheinen dieses Buches ermöglicht haben. Mit viel Struktur, Liebe zum Detail und wertvollen Impulsen haben sie das Buch gestaltet. An Stefanie Diers, die mit ihren Grafiken dem Buch den visuellen Schliff gegeben hat. Und an Michael Busch für die wertvolle Pressearbeit.

Und wir sagen DANKE an Sie, liebe Leserinnen und Leser. Ihr Interesse für dieses Thema und die Bereitschaft, sich damit auseinanderzusetzen, freut uns sehr. Denn damit ist unsere Hoffnung verbunden, dass die Führungskräfte von heute und morgen mit einer starken Persönlichkeit und als Vor-Bild vorangehen und die Zukunft gestalten.

Und jetzt: Ihnen viel Spaß beim Lesen und erfolgreiches Umsetzen.

Herzlichst, Ihre Renate Freisler & Katrin Greßer

1

Regulieren statt kontrollieren

Zum ersten Mal in der Geschichte sterben mehr Menschen, weil sie zu viel essen und nicht, weil sie zu wenig essen. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts stirbt der Durchschnittsmensch mit höherer Wahrscheinlichkeit daran, dass er sich mit Fast Food vollstopft und nicht an Dürre, AIDS oder einem terroristischen Anschlag.

– Yuval Noah Harari, israelischer Historiker –
In: Homo Deus – Eine Geschichte von morgen, 2015

Was verstehen Sie unter Selbstregulation? Ist es das Neinsagen, wenn das Nachtischbuffet Sie verlockend anlacht oder das konsequente Ausdauertraining mehrmals die Woche? In Verbindung mit Ihrer Rolle als Führungskraft könnte es die rechtzeitige Vorbereitung einer Präsentation bei einem wichtigen Kunden sein oder die wohlwollende, wertschätzende Haltung Ihrem Mitarbeiter gegenüber, auch wenn es gerade in Ihnen brodelte.

1.1 Gedanken, Gefühle und Verhalten

Selbstkontrolle versus Selbstregulation

Beide Begriffe werden im täglichen Sprachgebrauch oft synonym verwendet. Sie sind eng miteinander verknüpft, denn sie sind Formen der Selbststeuerung, des Selbstmanagements und unterstützen uns darin, dass wir uns weiterentwickeln und unsere Ziele erreichen.



In der Literatur wird die **Selbstkontrolle** als ein Akt der Willensstärke eines Menschen beschrieben. Die innere Kontrolle der eigenen Handlungen und Bedürfnisse, Impulse und Gewohnheiten werden „bewusst“ gesteuert. Der Selbstkontrollmodus braucht allerdings sehr viel Energie und psychische Anstrengung. Handeln wir beispielsweise sehr diszip-

liniert – mit Willensanstrengung – vom Verstand gesteuert, ist dies für eine gewisse Zeit machbar. Damit bewältigen wir unseren Vorsorgetermin beim Arzt oder die Abgabe der Steuererklärung. Auf Dauer stellen sich allerdings Erschöpfung, Lustlosigkeit und Demotivation ein. Sie kennen vielleicht einige sehr kontrollierte Menschen, die hart, defensiv und rigide wirken. Mit angespanntem Gesichtsausdruck handeln sie und beobachten ihre Umgebung, ob etwas von der gewohnten Routine abweicht, um sofort eingreifen zu können.

Um ein balanciertes Energiemanagement zu etablieren, brauchen wir eine tiefere Ebene, die **Selbstregulation**. So können Erfahrungen, die wir auf der unbewusst-gefühlsmäßigen (affektiven) Ebene gemacht haben, förderlich oder hinderlich wirken. Wenn wir ein bestimmtes Verhalten verändern wollen, ist es wichtig, diese Ebenen mit einzubeziehen.

Definition: Die **Selbstregulation** wird als ein bewusstes und unbewusstes Steuern von psychischen Vorgängen beschrieben. Das sind unsere Gedanken, Emotionen, Aufmerksamkeit und Impulse sowie die daraus folgenden Handlungen.

Das alles spielt sich überwiegend im unteren Bereich des Eisbergs ab (siehe S. 152) – als weitgehend „unbewusste Form“ des Willens. Dazu gehört auch das Regulieren der Emotionen und die Selbstwirksamkeit: Wie gehen wir mit unseren Gefühlen und Stimmungen um? Und wie zielgerichtet und wirksam handeln wir?

Um höhere und langfristige Ziele zu erreichen, stellen wir die „kurzfristige Bedürfnisbefriedigung“ zurück. Dieser Belohnungsaufschub ist ein wichtiger Baustein und wird auf den folgenden Seiten mit interessanten Untersuchungen beschrieben.

Eines sollten wir grundsätzlich im Blick haben: Unser Belohnungszentrum wartet permanent darauf, dass es befriedigt wird.

Die Selbstregulation aktiviert unsere inneren Netzwerke, mit allen autobiografischen Erfahrungen. So kann sich ein stabiles Selbstbild entwickeln, das aus unseren Werten, Bedürfnissen, Motiven, Normen und damit verbundenen Erfahrungen besteht. Werden möglichst viele positive Netzwerke aktiviert, hilft dies, das geplante Vorhaben umzusetzen.

Die Selbstregulation wirkt doppelt, wenn wir bewusst Positives verstärken und Veränderungen aktiv angehen.

1. Verstärken Sie Positives und entwickeln ein Bewusstsein dafür:

- lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Positives
- machen Sie sich Erfolge und Stärken bewusst
- öffnen Sie sich für neue Erfahrungen
- nehmen Sie auch kleine Veränderungen wahr
- trainieren Sie Ihre Achtsamkeit
- teilen Sie Genuss und Freude mit anderen
- erzeugen Sie Dankbarkeit
- pflegen Sie positive Beziehungen und nutzen Sie Humor und Hoffnung als positive Nährstoffe

2. Gehen Sie Veränderungen aktiv an:

- entwickeln Sie konstruktive Strategien (Coping)
- ergreifen Sie Chancen
- nutzen Sie Fehler als Lernfelder
- lernen Sie Denkfallen zu erkennen und nutzen Sie aktiv die Gedanken-STOPP-Strategie
- lassen Sie neue Bewertungen zu
- entwickeln Sie ein flexibles Mindset
- finden Sie Ihren Sinn im Leben
- tun Sie Gutes, auch für andere
- nehmen Sie soziale Unterstützung an
- aktivieren Sie Ihren gesunden Hormoncocktail mit Bewegung und Entspannung

Hinweis: Eingeschränkte Kompetenzen zur Selbstregulation finden sich bei manchen psychischen Störungen, wie z. B. Sucht, Zwangsstörungen, ADHS oder Borderline-Persönlichkeitsstörungen. Dadurch ist eine autonome, selbstwirksame Lebensführung stark eingeschränkt.

Die Selbstregulationstheorie

Der kanadische Psychologe Albert Bandura beschreibt die Theorie der Selbstregulation als Prozess der intraindividuellen Handlungssteuerung – also das, was innerhalb eines Individuums abläuft – anhand von drei Komponenten:

- Die **Selbstbeobachtung** ist ähnlich einer „Selbstdiagnose“. Wir gewinnen wichtige Einsichten über uns selbst und die Wirkung



Selbstreaktion

- Belohnungs- und Bestrafungsrituale, um eigenes Verhalten zu steuern
- kognitive & affektive Reaktionen (z.B. Reflexion, Stolz, Zufriedenheit usw.)
- Selbstwirksamkeitserwartung
→ beeinflusst wiederum Selbstbeobachtung und -bewertung

**Selbstbeobachtung**

- Situation, Verhalten, eigene Gefühle wahrnehmen
- wichtige Erkenntnisse über sich selbst und ihre Wirkungen auf andere gewinnen
- Selbstmotivation durch Anpassen der Ziele

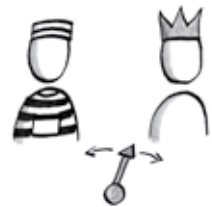
Selbstbewertung

- Abgleich von Soll/Ziel und Ergebnissen mit den eigenen internen Standards
- bezieht sich ausschließlich auf die inneren Merkmale der Person

auf andere. Die Beobachtung alleine kann sich schon positiv auf unsere Motivation auswirken.

Abbildung 1: Selbstregulationstheorie nach Bandura

- Die **Selbstbewertung** misst zwischen SOLL und IST. Was habe ich erreicht? Das SOLL beschreibt unsere inneren Merkmale und Standards, unser Anspruchsniveau, unsere Eigenheiten und unsere Ziele. Die Messkriterien sind subjektiv und sehr individuell, somit nicht mit anderen Menschen vergleichbar.
- Aus der individuellen Selbstbewertung ergibt sich die **Selbstreaktion**. Mit Belohnungs- und Bestrafungsritualen steuern wir unser Verhalten und unsere Reaktionen. Das tun wir zum Beispiel durch eine bewusste Selbstreflexion der Situation bzw. des Verhaltens. Oder durch eine unbewusste gefühlsmäßige Reaktion wie Stolz, Zufriedenheit, Unlust oder Unzufriedenheit. Das wirkt sich wiederum auf unsere Selbstbeobachtung und Selbstbewertung aus und führt dazu, dass wir unsere Ziele/das SOLL an die gemachten Erfahrungen und deren Erkenntnisse anpassen.



Positiv bewertete Erfahrungen führen meist dazu, dass das innere Anspruchsniveau steigt und wir motiviert die nächsten Ziele angehen. Bei negativ bewerteten Erfahrungen kommt es u. a. auf unsere Bewältigungsstrategien und Erklärungsmuster an, wie Selbstbeobachtung und -bewertung ausfallen.

Mit Blick auf unser digitales Zeitalter, Arbeiten 4.0, Agilität und Selbstorganisation wird klar, dass es die Aufgabe von Führungskräften und MitarbeiterInnen auf ziemlich allen Hierarchieebenen sein wird, eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln künftig weiter zu entwickeln.

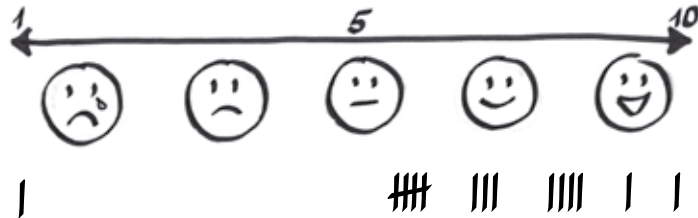
Eine gute Selbstregulation fördert die Selbstbestimmung. Sie ist für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und der Motivation ebenso wichtig wie bei der Gesundheitsprävention.

In einem Interview haben wir Führungskräfte und Coachs zur eigenen Selbstregulation befragt.

Wie hoch schätzt Du Deine Fähigkeit zur Selbstregulation ein?

(auf einer Skala von 1 = sehr gering bis 10 = sehr hoch).

Die Ergebnisse sind sehr unterschiedlich ausgefallen. Der Durchschnitt lag bei 6,9, wobei auch je eine Bewertung auf die 1 bzw. die 10 fiel. Die Begründung: „Stark schwankend und abhängig vom Motivationsziel.“



Selbsteinschätzung

Wie hoch schätzen Sie Ihre Fähigkeit zur Selbstregulation ein?

Auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch):

Eine erste Einschätzung, wie ausgeprägt Ihre Selbstregulation ist und welche Entwicklungsmöglichkeiten Sie haben, können Sie mit dem folgenden Fragebogen vornehmen.

Merkmale Selbstregulation	Selbsteinschätzung 1 = kaum, 5 = deutlich	Meine Weiterentwicklungsmöglichkeiten
Ich habe das Gefühl, dass mein Leben sinnvoll ist, ich habe noch viel vor.		
Ich weiß, dass ich Stresssituationen real bewerten kann.		
Ich kann von mir sagen, dass ich bei Schwierigkeiten nicht überreagiere.		
In Stress- und Belastungssituationen finde ich meistens einen Lösungsweg, weil ich weiß, was ich kann.		
Ich versuche möglichst immer, mir meine Ziele selbst zu suchen und Aufgaben zu übernehmen, die mich fordern.		
Bei besonderen Anforderungen treibt mich vor allem die Lösung der Aufgabe an; Anerkennung und/oder materieller Gewinn sind nachgeordnet.		
Die meisten Aufgaben, die ich zu bewältigen habe, machen mir Spaß.		
Ich glaube, vorausschauendes Handeln ist eine besondere Stärke von mir.		
Entscheidungen treffe ich schnell und sicher, das macht mir immer richtig Spaß.		
Meine Leistungen und Fähigkeiten kann ich realistisch beurteilen.		
Ich vertraue meinen Leistungen und Fähigkeiten, deshalb fühle ich mich in schwierigen Situationen meistens auch recht sicher.		
Ich sehe mich als wertvollen Menschen an und akzeptiere mich so, wie ich bin.		
Neugier und Veränderung sind für mich sehr wichtig, denn nur so kann ich meine eigenen Ressourcen erkennen und mir neue erschließen.		
Ich kann ganz gut Prioritäten setzen sowie zwischen wichtig und unwichtig unterscheiden.		
Summe Selbsteinschätzung		

Quelle: in Anlehnung an Mathesius, R., Scholz, W-U.: Multimodale Stresskompetenz

Auswertung:

- **bis 30 Punkte:** noch geringe Ausprägung – Entwickeln und stärken Sie Ihre Ressourcen, setzen Sie individuelle Schwerpunkte und gehen Sie schrittweise vor, suchen Sie sich stützende äußere Ressourcen (Familie, Freunde, Coach, Therapeut ...).



Fragebogen im
Download

- **31–50 Punkte:** normale bis ausbaufähige Ausprägung – Nutzen Sie die Bereiche, wo Sie schon gut unterwegs sind, und stärken Sie Ihre Ressourcen weiter, seien Sie sich Ihres Entwicklungspotenzials bewusst und nutzen Sie es.
- **über 51 Punkte:** sehr starke Ausprägung – Machen Sie sich bewusst, wie Sie zu dieser starken Regulationsfähigkeit gekommen sind, bleiben Sie dran und zeigen Sie sich für andere als Vorbild.

Bitte beachten Sie, dass die Punktwerte Orientierungen sind und keine Normwerte.

Rückmeldeschleifen oder: Der Dialog zwischen Bewusstsein und Unbewusstem

Antonio Damasio stellte die Theorie auf, dass die emotionalen Erfahrungen im Menschen „verkörperlicht“ sind und so unser Verhalten bei Entscheidungen beeinflussen. Diese körperlichen Signale werden als somatische Marker bezeichnet. Innerhalb von Millisekunden sendet der Körper sozusagen ein „STOPP oder GO“, also sowohl positive, bejahende als auch negative, vermeidende Handlungsimpulse aus. Diese Körperempfindungen werden z. B. als „Kribbeln im Bauch“, „Kloß im Hals“, „ein Gefühl der Größe“, „Leichtigkeit“ oder „freier Kopf“ wahrgenommen.

Abbildung 2: Zwei Bewertungssysteme – unsere biologische Grundausstattung

Maja Storch beschreibt die Selbstregulation auch als Rückmeldeschleifen zwischen dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis und Informationen aus dem Bewusstsein. Mehr über die beiden Bewertungssysteme lesen Sie ab Seite **xxx**.

Verstand	Emotionales Erfahrungsgedächtnis
Bewusstsein	Unbewusstes/Instinkte
logisches Denken	ererbtes Wissen (Gene), persönliche Erfahrungen
zukünftiges Handeln, gute Strategien entwickeln	Hier & Jetzt, im Augenblick, Wohlfühlen
vernünftig	extrem individuell, „innerer Schweinehund“
langsameres Arbeitstempo	sehr schnell und spontan
Kommunikation erfolgt über die Sprache, z. B. präzise Argumente	Kommunikation erfolgt über „somatische Marker“, z. B. diffuse Gefühle
Die Bewertung erfolgt mit richtig oder falsch.	Die Bewertung erfolgt über „Mag ich“ oder „Mag ich nicht“
Selbstzwang: Wir tun etwas und zwingen uns dazu, auch wenn wir das nicht wollen (suboptimal).	Intuition: Wir tun etwas und es fühlt sich gut an
hohes Energieniveau	energiesparend

Zwei, die immer mal wieder im Konflikt stehen: die langfristige und vernünftige Bewertung aus dem **Verstand** und die Bewertung aus dem **emotionalen Erfahrungsgedächtnis**, das kurzfristig und am Wohlbefinden orientiert ist.



Wohlbefinden oder Unbehagen?

Stimmen die Bewertung aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis (unbewusste Bewertung = UB) und die Analyse des Verstandes (bewusste Bewertung = B) überein, entsteht psychisches Wohlbefinden. Bei einer Dissonanz macht sich psychisches Unbehagen breit.

Formel für psychisches Wohlbefinden

B = UB ergibt :-)

Formel für psychisches Unbehagen

B ≠ UB ergibt :-(

Dabei können die Rückmeldeschleifen durchaus mehrfach zirkulieren, bis eine passende Lösung gefunden wird. Es hängt davon ab, wie wir einen Reiz bewerten und dies hat eine unterschiedliche Wirkung auf uns. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis und unser Verstand beeinflussen sich gegenseitig. Es ist also ein „Dialog zwischen Bewusstsein und Unbewusstem“. Soviel zur Theorie. Vielleicht haben Sie jetzt Lust bekommen auf eine erste Selbstreflexion?

Selbstreflexion – frei und zufrieden?

Was macht Sie unfrei, unzufrieden, lustlos. Was tun Sie nur widerwillig?

Vervollständigen Sie folgende Sätze, schreiben Sie alle Impulse auf.

- Ich muss
- Ich sollte
- Ich darf nicht
- Ich kann nicht
- Es geht halt nicht anders



Reflexionshilfe
als Download
verfügbar

Alles, was wir
tun, tun wir aus
dem Ich (Ego)
heraus.

Und jetzt geht es an die Übersetzung. Wir Menschen tun Dinge ausschließlich aus einem Bedürfnis heraus.

- ▶ Welches Bedürfnis erfülle ich, indem ich mich entscheide, XY zu tun? → „Ich entscheide mich, (Tätigkeit) zu tun, weil mir (Bedürfnis) wichtig ist.“
.....
- ▶ Welche anderen Strategien/Alternativen gibt es, um dieses Bedürfnis zu erfüllen? → Machen Sie für sich ein kleines Brainstorming und sammeln Sie Ideen – alles ist erlaubt.
.....
- ▶ Was verändert sich in der Wahrnehmung (Gedanken, Gefühle)?
.....
- ▶ Welche Möglichkeiten fühlen sich gut an?
.....
- ▶ Was mache ich künftig anders?
.....

Den Marshmallows widerstehen

Vermutlich haben Sie schon vom „Marshmallow-Test“ gehört? In den 1960/70er-Jahren hat der Psychologe Walter Mischel mit seinem Team an der Stanford University Untersuchungen zum Belohnungsaufschub mit folgender Testanforderung durchgeführt: Ein Forscherteam zeigte Kindern im Alter von vier bis fünf Jahren Süßigkeiten und erklärte ihnen, dass sie alleine gelassen werden und dann entscheiden sollen, ob sie den Marshmallow sofort essen oder ob sie warten wollen, bis der Versuchsleiter wiederkommt, um dann mit einem zweiten Marshmallow belohnt zu werden.

Wie wäre es jetzt mit einer
bewussten „kleinen“ Auszeit?
Es gibt herrliche Kurzfilme
auf YouTube dazu. Geben Sie
einfach „Marshmallow-Test“ ein.

Falls sie vor Ablauf der Zeit die begehrte Süßigkeit essen oder eine Klingel betätigen, müssen sie sich mit dem einen zufrieden geben. Die Reaktionen der Kinder waren sehr unterschiedlich. Die einen griffen sofort zu, andere schnüffelten oder leckten an der Süßigkeit. Ein Teil der Kinder hat es geschafft, zu warten. Die Kinder setzten dabei auch ausgeklügelte Methoden zur Ablenkung ein – und wurden mit einem zweiten belohnt. Die zeitliche Variante des Wartens spielte beim Experiment keine Rolle. Die Kinder waren noch zu jung, um solche Zeitunterschiede zu verstehen.

Das Forscherteam wertete die vielfältigen Verhaltensstrategien der sich unbeobachtet fühlenden Kinder aus. Interessant sind die Ergebnisse in der Langzeitstudie. Circa 25 Jahre später hatten diejenigen, die länger auf die Belohnung gewartet hatten, bessere Ergebnisse bei folgenden Punkten:

- langfristige Ziele verfolgen
- höheres Bildungsniveau
- belastbarer und anpassungsfähiger bei der Bewältigung zwischenmenschlicher Probleme
- bessere und längere Beziehungen
- niedriger Body-Maß-Index (BMI)
- Vermeiden von gefährlichen Drogen

Diese Unterschiede blieben in den folgenden Jahrzehnten bestehen und machten den Zusammenhang zwischen Selbstkontrolle und Erfolg deutlich. Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle reift im präfrontalen Cortex bis ins junge Erwachsenenalter. Gleichzeitig ist es interessant, dass sich schon im Vorschulalter die Fähigkeit zum Belohnungsaufschub zeigt.

Eine starke Willenskraft führt dazu, sich auf langfristige Ziele zu konzentrieren, so die Hypothese von Mischel. Damit sind die Chancen besser, ein erfolgreiches und zufriedenes Leben zu führen. Doch ist das richtige Maß entscheidend, denn viele Menschen verhalten sich aus einer zu starken Selbstkontrolle heraus hart und streng gegenüber sich und anderen.

Das Dilemma zwischen Impuls und Kontrolle

Die Experimente wurden auch in einem anderen Kontext wiederholt – mit ähnlichen Ergebnissen. Dies zeigt, dass Belohnungsaufschub als ein Teil der Selbstregulation schon im Kindesalter sichtbar ist. Falls Sie sich jetzt sagen, „Na ja, das hat bei mir als Kind auch nicht funktioniert, da kann ich nichts ändern“, dürfen Sie gespannt sein. Jede/r Einzelne hat die Fähigkeit, seine Selbststeuerung zu verbessern. Es ist das Dilemma zwischen Impuls und Selbstkontrolle, der Auseinandersetzung zwischen dem „inneren Schweinehund“ und dem „vernünftigen Erwachsenen“ in uns. Oder wie Maja Storch vielleicht sagen würde: „Wie können wir unser Würmli mit ins Boot holen, statt es zu würgen?“ Es grüßt das emotionale Erfahrungsgedächtnis und die Bewertung des Verstandes. Sie erinnern sich an die Formel? Mehr dazu bei den Selbstmanagement-techniken (siehe Kap. 6, S. 124).

Auch als Erwachsener können Sie an Ihrer Selbstregulation arbeiten und sie weiter ausbauen.

In seinem Buch „DER Marshmellow-TEST“ hat Walter Mischel seine Erfahrungen und die Zusammenhänge von Willensstärke, Belohnungsaufschub und der Entwicklung der Persönlichkeit schön beschrieben. Selbst in der Werbung wurde dieser Klassiker inzwischen kopiert und der Test mit den berühmten Überraschungseiern von Kindern nachgespielt.

Die schnelle Belohnung

Wie sich die Selbstregulation entwickelt, ist nicht zuletzt ein Ergebnis der gemachten Erfahrungen. Menschen, die immer wieder erfahren haben, dass Belohnungen oder Versprechungen nicht eingehalten werden, tendieren zur schnellen Belohnung – ganz nach dem Motto: „Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach.“ Ein Umfeld von fehlendem Vertrauen und Unzuverlässigkeit prägt die Denk- und Verhaltensmuster in diese Richtung. Warum soll ich lange warten, wenn ich gar nicht weiß, ob ich das Versprochene auch bekomme – bzw. schon oft das Gegenteil erlebt habe?

Eine persönliche Erfahrung: Wir hatten in einem Unternehmen einen Workshop mit MitarbeiterInnen im Rahmen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung. Es ging darum, die Schwachstellen zu identifizieren und Lösungen mit den MitarbeiterInnen zu erarbeiten. Zu Beginn wurde dem Ganzen von den TeilnehmerInnen des Workshops wenig Vertrauen entgegengebracht. Zu häufig kam es vor, dass zugesagte Versprechungen der Geschäftsführung im Sand verliefen. Selbst eine „Kleinigkeit“ wie eine nicht eingehaltene Pizzarunde an einem Überstunden-Samstag wurde wieder thematisiert, obwohl das schon Jahre her war. In solchen Dingen sind Menschen meist ziemlich sensibel. Dass sich in diesem Unternehmen im Laufe der Zeit eine Misstrauenskultur breitgemacht hat und die TeilnehmerInnen die Ernsthaftigkeit der Maßnahmen anzweifeln, ist gut nachvollziehbar.



Unsere Empfehlung an Sie als Führungskraft: Seien Sie sich über die Wirkung von Belohnungen und Versprechungen bewusst. Vertrauen dauert einige Zeit, bis es aufgebaut ist, und es kann schnell wieder ganz weg sein. Selbst wenn Sie einmal etwas nicht einhalten können, sprechen Sie darüber, gehen Sie in den Dialog. Wenn Menschen die Hintergründe kennen, „warum“ etwas jetzt nicht möglich ist, hilft das für das Verstehen. Im Fall einer versprochenen Pizza heißt es einfach: bestellen und gemeinsam genießen.

Übrigens: Wussten Sie, dass Belohnungen besser wirken, wenn Sie spontan oder überraschend kommen? Die angekündigte Belohnung ist die bekannte „Karotte“. Mehr dazu lesen Sie beim Thema Motivation auf Seite 84.

Tipp

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern etwas erklären, dann bitte auch das WEIL! Also: „Das versprochene Sommerfest wird in diesem Jahr abgesagt, weil“ Verwenden wir das „Weil“, dann wird automatisch schon davon ausgegangen, dass es einen guten Grund gibt. Und übrigens: Der gute Grund ist etwas typisch Deutsches ;-).

Die eigenen Ablenkungsmanöver

Unsere Fähigkeit zur Selbstregulation zeigt sich sowohl im privaten Kontext als auch in unserer täglichen Arbeit. Wie ausgeprägt ist die „Aufschieberitis“ bei Ihnen? Lassen Sie sich während der Arbeit häufig von Ihrem Smartphone ablenken, surfen zwischendurch im Internet oder schauen sich in Ihren sozialen Netzwerken um? Die „Marshmallow-Kinder“ konnten zehn Mal so lange warten, wenn sie die Süßigkeiten verdeckten oder sich selbst die Augen zuhielten. Übersetzt in unseren Arbeitsalltag heißt das: Wir brauchen Fähigkeiten, um den ständig aufblinkenden Neuigkeiten zu widerstehen und gleichzeitig den Anforderungen an eine agile Arbeitsweise gerecht zu werden. Doch gerade bei Aufgaben, die Ausdauer und Konzentration brauchen, locken die kleinen Erfolgserlebnisse und die schnellen Belohnungen. Einfach alle Ablenkungen zu ignorieren, kann auch nicht das Patentrezept sein.

Was sagt die Gehirnforschung dazu? Unser Gehirn ist ständig auf der Suche nach Belohnung und schüttet dabei Dopamin aus. Die Folge: Wir fühlen uns gut. Um kurzfristigen Belohnungen zu widerstehen und dafür langfristige Erfolge zu erzielen, braucht es eine gute Selbstregulation. Damit können wir uns besser auf unsere wichtigen Aufgaben fokussieren. Doch wie gelingt das? Ähnlich wie bei einer Diät ist es hilfreich, die Reizobjekte erst mal aus der Sichtweite zu halten.

Tipp

Schließen Sie Ihren Internet-Browser, deaktivieren Sie Ihre E-Mail-Benachrichtigung oder schalten Sie Ihr Telefon auf stumm, solange Sie an einer komplexen Aufgabe konzentriert arbeiten.

Ihre innere Stimme sagt jetzt: „Bei mir geht/funktioniert das nicht.“ Auch wir hören das in unseren Coachings und Seminaren immer wieder. Und gleichzeitig ist es der Schlüssel zu mehr Selbstbestimmtheit. Wollen Sie diese stärken, entscheiden Sie, wann und wie oft Sie Ihr E-Mail-Postfach checken. Oder ist es Ihnen lieber, dass Sie diese Entscheidung Ihrem PC-Programm überlassen? Damit verstärken Sie die Fremdbestimmung – was meist zu mehr Unzufriedenheit und weniger Effizienz führt. Passen Sie diese Veränderung auf Ihren Arbeits- und Verantwortungsbe-
reich sowie den Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens an. In den wenigsten Unternehmen wird erwartet, dass Sie innerhalb von fünf Minuten auf jede eingehende E-Mail reagieren. Probieren Sie es aus und Sie werden eine positive Lernerfahrung machen.

Im beruflichen Kontext kann das „Warten auf den zweiten Marshmellow“ auch ein Symbol für die Extrameile sein und vielleicht zu einem Karrieresprung führen. Oder Sie engagieren sich für eine größere Sache, die kurzfristigen Verzicht erfordert, um das Ziel hinter dem Ziel zu erreichen. So tragen Sie zum eigenen Erfolg und insbesondere auch zu Ihrer Gesundheit bei. Mit Ihrer Vorbildfunktion fördern Sie damit auch die Selbstregulation bei Ihren MitarbeiterInnen.

Auch die vielen Stunden, um dieses Buch zu schreiben, gehören für uns in diese Kategorie. Unsere Intention als Autorinnen – neben dem Erfolg und Verkauf der Bücher – ist es, Sie anzuregen und zu inspirieren. Das hilft uns immer wieder, dranzubleiben und das ein oder andere Kapitel zu überarbeiten, anstatt Feierabend zu machen.

Wir haben Führungskräfte und Coachs zur eigenen Selbstregulation befragt.

Welche drei Fähigkeiten sind für Dich zur Selbstregulation wichtig?

„Weitsicht, verschiedene Standpunkte einnehmen, Erfahrungen aus der Vergangenheit“

„Meditieren/Bewusstheit, Willenskraft, Disziplin, aktive Steuerung der Gedanken“

„Konzentration, Achtsamkeit (recht abgedroschener Begriff, aber treffend), Atem/gegenwärtig sein“

„Gute Selbstkenntnis und Selbstwahrnehmung (z. B. eigene und andere Bedürfnisse und Motive kennen, Werte, Glaubenssätze, Antreiber, Muster und

Hat Ihnen dieses Buch gefallen?

Als Abonnent von **managerSeminare** erhalten
Sie beim Kauf von Büchern aus der Reihe
„Leadership kompakt“ **50% Rabatt!**

Zum Online-Shop:

www.trainerbuch.de

managerSeminare für nur 8 EUR testen

Für Sie im Testmonat enthalten:



managerSeminare

Eine Ausgabe mit Einsichten
und Umsetzungen zur
Weiterbildung von Mitarbeitern
und Führungskräften



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über
3.000 Online-Archivbeiträgen:
Artikel **kostenlos downloaden**
und als Seminarunterlagen
einsetzen.



Fachbuch-Rabatt

50% Rabatt beim Kauf
von Büchern aus der
„Leadership kompakt“-Reihe



lead&train

50% Rabatt
bei Kauf der digitalen
Selbstlern-/Microtraining-
Bausteine für Führungskräfte

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerSeminare.de/testen