

# Abbau von arbeitsbezogenen Selbstwertproblemen

## Typische Probleme

- Negative Gefühle wie Angst, Unsicherheit und Lustlosigkeit
- Neigung zu Selbstvorwürfen, Grübeleien und Entmutigung

## Negative Gefühle bei der Arbeit

Unser Verhalten in wichtigen Lebenssituationen wird im Wesentlichen durch zwei Arten von Einflüssen bestimmt. Zum einen empfangen wir laufend Rückmeldungen aus unserer Umgebung. Andere Menschen, z. B. Arbeitskollegen oder Vorgesetzte, lassen uns gewähren, unterstützen uns oder fördern uns sogar. Es kann aber auch sein, dass wir, ob berechtigt oder nicht, kritisiert werden.

Neben diesen Außeneinflüssen wird unser Verhalten auch dadurch bestimmt, wie wir diese Außeneinflüsse aufnehmen, interpretieren und bewerten. Wenn jemand sagt: „Das haben Sie aber gut gemacht“, so können wir uns darüber freuen, aber es ist auch eine ganz andere Reaktion denkbar. Wir sagen uns z. B.: „In Wirklichkeit findet er meine Arbeit mittelmäßig oder sogar ungenügend. Aber er ist ein netter Mensch und will mich bloß trösten, aber lange wird er mir das nicht mehr durchgehen lassen.“

Das, was von außen kommt, und die Art, wie wir es verarbeiten und was wir daraus machen, ist also von entscheidender Bedeutung. Die Grundlage dafür, wie wir die Wirklichkeit interpretieren, wird früh im Leben angelegt. Es gibt Menschen, die sehr leicht Probleme dadurch bekommen, dass sie Situationen sehr einseitig, und zwar negativ interpretieren und bewerten. So erleben sie subjektiv immer wieder Misserfolge. Darüber hinaus geben sie sich die Schuld dafür.

## Teufelskreis.

Eine solche Art des Denkens wird begleitet durch starke Gefühle, die eine große Rolle bei Arbeitsstörungen spielen und zu einem Teufelskreis führen. Es beginnt mit Angst und Unsicherheit vor und während der Arbeit. Dann kommt Ärger gegen sich selbst mit starken Selbstvorwürfen und Grübeleien. Danach folgen sehr schnell Entmutigung, Resignation und Hoffnungslosigkeit. Dies wiederum führt zu noch mehr Verunsicherung und vermehrter Angst bei der nächsten Aufgabe.

## Hinderliche negative Gefühle — ein Beispiel

Frau D., 36 Jahre, Angestellte, berichtet über ihre Arbeitsschwierigkeiten. Erst schildert sie, wie die Schwierigkeiten vor der Arbeit beginnen, dann, wie sie sich während der Arbeit äußern.

### Vor der Arbeit.

„Schon wenn ich das Zimmer betrete und die neuen hinzugekommenen Akten aufschlage, geht es mir schlecht, ich denke: 'Um Gottes Willen, das schaffe ich nie.' Dann fange ich an, alles zu hinterfragen: 'Ist das nicht Unsinn, gerade damit anzufangen? Ob das wohl klappt? Ich kann das bestimmt nicht, sicher geht das schief; was hier wieder für ein Mist steht, so ein Blödsinn; die neue Verordnung wieder!' Es geht mir auch in der Freizeit so, immer hinterfrage ich alles am Anfang. Auf dem Schreibtisch liegt alles in Stapeln 'rum, ich sehe schon nicht mehr richtig durch.

Irgendwann drohe ich mir: 'Du musst anfangen, sonst schaffst Du es nie.' Ich fange gar nicht richtig an, die Zeit wird immer kürzer, und es geht nichts voran. Unter dem ganzen Arbeitsberg gerate ich in Panik. 'Du schaffst das nicht, Du kannst das nicht, andere können das, Du bist unfähig, die anderen haben es bloß noch nicht bemerkt — oder doch?'. Es ist wie Selbstsabotage. Es ist zum Verzweifeln. Ich müsste als erstes ganz dringend ein Konzept fertig stellen. Aber dann sind da noch die anderen Akten. Meist setze ich mir auch zu wenig Zeit für eine Aufgabe und will alles auf einmal machen, es ist ja auch alles zu viel, was ich zu tun habe, es geht natürlich wieder schief.

Ich müsste mich endlich dazu durchringen, Pläne zu machen, aber ich habe große Angst davor. Pläne gehen sowieso schief, und dann ärgere ich mich. Pläne machen heißt, sich festlegen und entscheiden. Dazu kann ich mich selten durch- ringen. Ich sitze da und mache nichts. Dann gebe ich mir einen Ruck: ‚Es ist albern, einen Plan zu machen, völlige Zeitverschwendung, ich fange gleich an, das ist doch effektiver.' Ich fange an, draufloszuarbeiten, aber meist geht mir schnell der Überblick verloren, ich sehe irgendwann überhaupt nicht mehr durch.“

### Bei der Arbeit.

„Wenn ich arbeite, dann gehe ich häufig völlig unstrukturiert vor. Mir geht dabei alles Mögliche durch den Kopf, oft viele Nebensächlichkeiten. Ich bin bei einer Sache, und dann fällt mir eine andere ein, die auch noch gemacht werden muss. Ich konzentriere mich nicht mehr auf die Hauptsache, alles wird so konfus in meinem Kopf, ich komme nicht weiter und breche ab. Dann schaue ich zu meiner Kollegin 'rüber, die es wieder einmal so gut, klar und geordnet anpackt und durchzieht. Dabei überfällt mich ein starkes Gefühl der Unsicherheit und des Versagens. Ich stehe auf und versuche, mich abzulenken, gehe in die Teeküche, telefoniere mit irgendjemand oder nehme mir sinnloserweise eine andere Aufgabe vor.

Manchmal bleibe ich auch an einem Detail regelrecht kleben. Ich beiße mich dann fest an etwas, das mir plötzlich ungemein wichtig vorkommt. Dadurch verliere ich jede Übersicht und bin völlig frustriert. Die ganze Zeit über, aber besonders am Ende, muss ich feststellen: 'Wieder ist nicht viel

herausgekommen, wie kann man nur so blöd sein! Wieder habe ich versagt.' Ich kann mir das nicht verzeihen, werde völlig mutlos und niedergeschlagen."

## Was macht Frau D. falsch?

Frau D. versäumt es, den objektiven Auftrag, der ihr von außen gegeben wird, in eine Reihe überschaubarer und bewältigbarer Ziele umzuformulieren. Stattdessen erscheint ihr der Auftrag wie ein ständiges Bombardement von Befehlen wie: „Du musst . .“, „Du darfst auf keinen Fall . .“ usw. Das setzt sie unter Druck und senkt die eigene innere Beteiligung und Motivation.

## Zeitmanagement.

Frau D. setzt sich zu hohe Ziele und zu viele Ziele, die sie in zu kurzer Zeit erreichen will. Das heißt, ihr Zeitmanagement ist defizitär. Das führt zu vorprogrammierten Fehlschlägen.

## Selbstverpflichtung.

Sie setzt sich keine eigenen Ziele und verpflichtet sich nicht dafür. Dadurch fühlt sie sich fremdbestimmt, und es kommt selten zu dem Entschluss: „Ich will das jetzt wirklich machen.“ Außerdem stellt sie sich und was sie bisher geleistet hat immer in Frage und wertet es ab („Blödsinn, Unsinn, wozu das?“). Dadurch wird die innere Distanz und Abwehr gegen die Aufgabe noch verstärkt. Das kostet immer mehr Kraft, um die Aufgabe zu bewältigen.

## Struktur und Teilziele.

Weitere schwere Versäumnisse sind das Fehlen der Orientierungsphase und das Erstellen konsequenter Pläne. Dadurch wird auch die Arbeit selbst unstrukturiert und ineffizient, und Ablenkungen treten immer mehr in den Vordergrund. Weil keine Ziele gesetzt wurden und kein Plan mit Teilzielen erstellt wurde, können keine Teilerfolge wahrgenommen und gewürdigt werden. Das Fehlen jeglicher Erfolgserlebnisse mindert das Selbstwertgefühl und das Selbstvertrauen. Dadurch schlägt die Stimmung sehr schnell in Entmutigung und Resignation um.

## Ängstliche Persönlichkeit.

Frau D.s Verhalten ist typisch für das Verhalten von Personen, die eine so genannte „ängstliche Persönlichkeitsstörung“ haben. Diese Störung ist u. a. durch folgende Züge gekennzeichnet:

- Andauernde und umfassende Gefühle von Anspannung und Besorgtheit;
- Überzeugung, im Vergleich zu anderen Menschen sozial unbeholfen, unattraktiv und minderwertig zu sein;

- ausgeprägte Sorge, kritisiert oder abgelehnt zu werden.

Eine solche Störung äußert sich nicht nur bei der Arbeit, sondern häufig in allen Lebensbereichen. Eine „Radikalkur“, die die Gesamtpersönlichkeit eines Menschen verändern kann, gibt es nicht. Vielmehr geht es darum, dem Betroffenen zu helfen, sich in einigen kritischen Bereichen so zu organisieren, dass er Erfolge erzielen und diese Erfolge dann auch zur Kenntnis nehmen kann. So kann es allmählich zu einer Zunahme von Selbstsicherheit respektive zu einem Abbau von Angst kommen.

## Praktische Schritte gegen Selbstwertprobleme

### Maßnahmen bei Selbstvorwürfen

Ärger und Wut sind Gefühle, die eine gewisse Macht ausdrücken. Sie dienen auch dazu, Druck abzubauen. Man richtet sich sozusagen auf; es wird Energie mobilisiert und eine gewisse Position der Überlegenheit eingenommen, wenn auch paradoxerweise gegen sich selbst. Ein solcher Ärger gegen sich selbst und Selbstvorwürfe haben aber noch einen zweiten, kurzfristigen Vorteil: Dadurch, dass man sich selbst beschimpft, braucht man sich zeitweise nicht mit den Schwierigkeiten auseinanderzusetzen, an denen man zu scheitern drohte. In diesem Sinne kann es auch ein willkommenes Ausweichmanöver sein.

### Nachteile von Ärger.

Doch die negativen Konsequenzen, vor allem langfristiger Art, überwiegen bei Weitem. Wenn Sie Ihren Ärger gegen sich selbst richten, z. B. sich wegen ihrer vermeintlichen Unfähigkeit beschimpfen, so werten Sie sich immer wieder ab. Damit unterdrücken Sie Ihre Fähigkeiten und machen sich auf die Dauer ohnmächtig und hilflos. Insofern wirkt sich ein solcher Ärger im Leistungsprozess sehr negativ aus. Er führt letztlich zu Entmutigung, zu Niedergeschlagenheit, zu einer zeitweiligen inneren Gelähmtheit oder sogar zu einer Depression. Welche Maßnahmen gibt es gegen Ärger und Selbstvorwürfen?

### Erkennen von Ärger und Unterbrechen der Arbeit

Wenn Sie sich über sich ärgern und sich beschimpfen, so sollten Sie dies möglichst schnell erkennen. Dies ist nicht selbstverständlich, denn meist laufen solche Gedanken ja automatisch und damit oft unbemerkt ab. Es geht nun nicht darum, dass Sie Ihr Verhalten nicht kritisieren sollen, wenn Sie Fehler machen. Aber die Kritik sollte der weiteren Handlung dienlich sein: „Da habe ich etwas falsch gemacht“, „Da habe ich etwas übersehen“ usw. Bei dieser Herangehensweise können Sie ihr Verhalten korrigieren und auf die richtige Bahn bringen. Wenn Sie sich aber sagen: „Du bist blöd“, „Du bist unfähig“, sich also abwerten, kommen Sie nicht weiter. Im Gegenteil: Sie stellen ihr ganzes Selbst in Frage, machen sich klein, verlieren dadurch jeden Mut und erschweren schließlich die

weitere Arbeit. Deshalb sollten Sie solche „Ich bin“- oder „Du bist“-Kritiken möglichst schnell wahrnehmen und abstellen.

## Arbeit unterbrechen.

Daneben werden sehr häufig fruchtlose Vergleiche mit anderen Personen angestellt, bei denen die eigene Person schlecht wegkommt, oder es werden alte Sünden angeprangert: „Das hast du schon damals nicht geschafft.“ Eine solche Haltung gegen sich selbst geht einher mit körperlichen Veränderungen wie Unruhe, vermehrte Anspannung und Gereiztheit, die Sie deutlich wahrnehmen können. In einer solchen Verfassung ist es kaum möglich, weiterzuarbeiten. Deshalb sollten Sie den Arbeitsprozess auf jeden Fall, aber nur kurzfristig unterbrechen.

## Selbstanweisung

Wenn Sie sich wieder Vorwürfe machen und sich fragen: „Warum machst du das jetzt?“, so können Sie sich die kurzfristigen positiven Konsequenzen von Vorwürfen (z. B. Ausweichen vom Problem) noch einmal bewusst werden lassen. Aber danach sollten Sie sich augenblicklich die gravierenden negativen Folgen Ihrer Gedanken vor Augen führen:

- „So sabotiere ich mich selbst, werde dadurch noch mutloser und traue mir noch weniger zu.“
- „Die Kraft für die weitere Arbeit wird dadurch aufgebraucht.“
- „Mein Selbstbewusstsein sinkt immer mehr.“

Sie ziehen folgendes Resümee: „Eine solche Art, mit mir selbst umzugehen, tut mir nicht gut und blockiert mich. Ich will das nicht. Ich gehe jetzt nicht mehr weiter darauf ein. Schluss jetzt.“ Dann geben Sie sich eine klare Selbstanweisung: „Zurück in die Gegenwart! Weg mit diesem ganzen Kram und zurück zu dem, was zu tun ist.“ Dann kommen Sie erst einmal wieder zu sich selbst, lehnen sich zurück, atmen langsam und tief ein und aus und orientieren sich erneut: „So, das ist jetzt mein Ziel. Wie geht es weiter?“

## Kurzformeln und Bilder gegen Ärger und Selbstvorwürfe

Zuerst sollten Sie den Ärger und die Selbstvorwürfe rasch identifizieren. Das erfordert von Ihnen ein längeres intensives Beobachten und genaue Registrierung innerer Vorgänge. Dann machen Sie sich die negativen Konsequenzen immer wieder deutlich („Zwar fühle ich mich anfangs etwas motiviert, aber schon bald schlägt es mich nieder, und dann geht es mir sehr schlecht. Ich will das nicht“). Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können kurze Formeln gegen Ärger und Selbstvorwürfe ausreichen, um sie an ihrer negativen Entfaltung zu hindern.

## Beispiel.

Frau D. wählt beispielsweise die Formel: „Halt, so gehe ich nicht mit meinem Hund um, geschweige denn mit mir selbst. Schluss damit!“ Sie sagt es sich rasch und äußerst energisch, wenn es geht, laut.

Auf ein Kärtchen malt sie einen kleinen Hund. Das Kärtchen bringt sie gut sichtbar an ihrem Arbeitsplatz unter: Es erinnert sie immer wieder daran, sich nicht mit nutzlosen Selbstvorwürfen zu blockieren.

## **Wegfließen lassen.**

Gelegentlich passiert es doch, dass Ärgergefühle einmal überhand nehmen, weil Sie sie nicht rechtzeitig wahrgenommen haben. Nun sitzen Sie daran fest. In einem solchen Fall können Sie die Energie des Ärgers „wegfließen“ lassen, indem Sie dreimal hintereinander die Fäuste ballen und sie langsam wieder entspannen. Ist trotzdem noch etwas Ärger da, dann tolerieren Sie ihn, aber gehen Sie nicht weiter darauf ein. Beginnen Sie sofort wieder mit der Arbeit.

## **Maßnahmen bei Entmutigung**

Mut ist die Bereitschaft, sich auf eine aktive Auseinandersetzung mit Problemen und Schwierigkeiten einzulassen. Entmutigung herrscht dann vor, wenn wir uns diese Auseinandersetzung nicht mehr zutrauen. Eine solche innere Haltung entsteht vor allem dann, wenn wir auf Hindernisse stoßen, die uns nicht überwindbar erscheinen. Sie wird vor allem auch dann gefördert, wenn wir kritisiert werden und Niederlagen und Kränkungen erlitten haben. Wir haben zwar noch Ziele, Wünsche und Bedürfnisse, aber wir fangen an, daran zu zweifeln, ob wir noch über die richtigen Mittel verfügen und ob unsere Kräfte ausreichen, um sie zu erreichen. Wir bedauern unentwegt unsere schwierige Lage, beginnen aber kaum etwas, das sie verändern könnte. Um unsere Tatenlosigkeit vor uns selbst und vor anderen zu rechtfertigen, bauen wir ständig Sicherungen ein. Zuletzt verlangen wir, dass die Bedingungen ganz optimal sind und überhaupt kein Risiko besteht, bevor wir nur das Geringste unternehmen. Wir haben es hier mit inneren Blockaden zu tun, die mit hilfreichen Maßnahmen überwunden werden können.

## **Erkennen von entmutigenden Gedanken und Unterbrechen der Arbeit**

Typische entmutigende Gedanken sind: „Um Gottes Willen, das schaffe ich nie“, „Das geht sicher schief“, „Das kannst du nicht“ usw. Andere Anzeichen für Entmutigung sind negative Stimmungsveränderungen („Ich fühlte mich wie gelähmt“) oder der starke Drang, die Arbeit zu unterbrechen oder ganz aufzugeben. Sind solche Anzeichen aufgetaucht, so hat es keinen Sinn, sie ignorieren oder überspielen zu wollen. Meistens geht die Arbeit dennoch nicht voran, und das führt zu einer weiteren Enttäuschung.

## **Arbeit unterbrechen.**

Wir empfehlen deshalb, den Arbeitsablauf an dieser Stelle erst einmal zu unterbrechen, aber ganz bewusst und gezielt, d. h. nicht im Sinne einer Vermeidung. Die oft gegen die Unterbrechung vorgebrachten Argumente wie „Das geht nicht, das kann ich mir aus zeitlichen Gründen nicht leisten, die anderen dürfen nicht merken, dass ich Probleme habe“ usw., sind nicht von großem Wert. Die meisten Abläufe können Sie sehr wohl für kurze Zeit unterbrechen, ohne viel Aufsehen zu erregen. Wenn Sie anschließend besser und zügiger arbeiten, werden Sie viel mehr Zeit gewinnen als Sie investiert haben.

## Situationsanalyse

Im nächsten Schritt sollen die aktuellen Auslöser der Entmutigungsreaktion identifiziert werden. Meist gelingt es auf diese Art ganz gut, die aktuellen Ursachen für die schlechte Stimmung und für die negativen Gedanken festzustellen.

## Suche nach Lösungsmöglichkeiten

Nachdem Sie geklärt haben, welche Momente für Ihre Entmutigung verantwortlich sind, haben Sie, je nach Lage der Dinge, mehrere Möglichkeiten. Ein Problem, das Ihre Arbeit zu behindern droht, können Sie entweder gleich angehen oder es vertagen.

### Problem angehen.

Wenn sich Ihnen ein Problem in den Weg stellt, das Sie unmittelbar in der Situation angehen können, so sollten Sie gleich damit anfangen. Wenn sich z. B. herausstellt, dass Sie bei der Arbeit festgefahren sind, weil Ihnen bestimmte Informationen fehlen, so überlegen Sie, wie Sie sie bekommen können und kümmern sich darum. Wenn Sie den Verdacht haben, dass Ihr Vorgehen nicht zum Ziel führt, so nehmen Sie sich etwas Zeit, um Ihre Aufgabe noch einmal zu überdenken. Sie können auch mit anderen darüber sprechen. Das Ziel dabei ist, sich kurzfristig einen neuen Plan zu überlegen. Die ungünstigste aller Alternativen wäre, aus Zeitdruck oder aus falscher Scheu, auf den alten, wahrscheinlich falschen Wegen weiterzumachen.

### Problem vertagen.

In anderen Fällen können Sie ein Problem, das sich ergeben hat, nicht unmittelbar lösen. Aber Sie können es „vertagen“, damit es Ihre aktuelle Arbeit möglichst wenig stört. Wenn Sie beispielsweise merken, dass Sie sich in einer bestimmten Materie nicht ausreichend auskennen, so nehmen Sie sich ganz fest vor, sich darin weiterzubilden. Aber hier und jetzt können Sie nichts dazu tun. Vertagen Sie also die Angelegenheit, d. h., beschäftigen Sie sich jetzt nicht weiter damit, und wenden Sie sich wieder dem zu, was aktuell ansteht. Ein anderes Beispiel: Fällt Ihnen ein, dass es in letzter Zeit in Ihrer Beziehung kriselt und dies Sie deprimiert, so gehen Sie auf dieselbe Art vor. Nehmen Sie sich fest vor, ein klärendes Gespräch mit Ihrem Partner zu führen, aber wehren Sie sich ganz energisch dagegen, hier und jetzt darüber zu grübeln. Um diese innere Haltung zu betonen, stehen Sie von Ihrem Platz auf und bewegen sich ein wenig. Das hilft Ihnen, sich vom Thema zu distanzieren: Es ist vertagt.

## Erneute Motivierung und Selbstverpflichtung

Zu den Maßnahmen gegen die Entmutigung gehört auch die erneute Motivierung und die Selbstverpflichtung. Im vierten Modul stellen wir Ihnen die wichtigsten Prinzipien der Selbstmotivierung vor. Je nach Ihrer Stimmung und je nach Situation, in der Sie sich befinden, können Sie sich einige passende Vorgehensweisen daraus aussuchen. Sie helfen Ihnen dabei, Ihre Kraftreserven wieder aufzutanken, und sie erlauben Ihnen, unter verbesserten Bedingungen wieder mit Ihrer Arbeit fortzufahren.