

Das Gefühl für den eigenen Wert

Welchen Platz hat das Selbstwertgefühl der MitarbeiterInnen am täglichen Arbeitsplatz?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Das Selbstwertgefühl (SWG) ist das Gefühl, das mir gefühlt „sagt“, was ich mir selbst wert bin. Es ist eine entscheidende Komponente, die die Motivation und die Persönlichkeit des Mitarbeiters als Ganzes beeinflusst. Das wiederum wirkt auf den Erfolg und die Zufriedenheit des Mitarbeiters.

Die Qualität des Selbstwertgefühls wird durch fünf Einflussgrößen bestimmt: Es sind Anerkennung (in den Formen Lob und Kritik), Wertschätzung/Geringschätzung, Normen, das Verhältnis zwischen Selbst- und Fremdbild sowie Attraktivität.

All' diese Faktoren zusammen ergeben das Bild, das wir von uns haben. Es basiert auf einer höchst labilen Emotion – dem Selbstwertgefühl.

Menschen bewegen sich zwischen einem starken, vielleicht auch übertriebenen Selbstwertgefühl. Andere dagegen haben ihr „Licht unter den Scheffel gestellt“, sehen sich als nicht gut genug oder gar als wertlos. Diese Selbstzweifel, mit denen so mancher „kämpft“, sind nicht selten auch ein Grund für ein entstehendes Burn out oder gar für Depressionen.

Deshalb ist es Grund genug, sich auch mit dieser Problematik zu beschäftigen und diesen Aspekt in die Mitarbeiterführung mit einzuschließen.

Die Frage ist: Kann das Selbstwertgefühl von Mitarbeitern verbessert bzw. gestärkt werden, von denen Sie meinen, sie könnten es „gebrauchen“?

Es existieren eine Vielzahl von Lebensberatungsbüchern und Auffassungen, Betroffene mit einem geringen Selbstwertgefühl dazu aufzufordern, positiv zu denken, ihre Erfolge und Leistungen zu visualisieren, deren Stärken zu stärken, sich nicht unnötig klein zu reden usw.

Heute wissen wir, warum alle derartigen Versuche, das Selbstwertgefühl aufzupäppeln, meistens nicht so richtig funktionieren.

Die Erklärung ist einleuchtend: Eine erzeugbare



Selbstwertbegründung kann derart stark vom Selbstbild und damit vom eigenen Selbstwertgefühl abweichen, dass eine Kluft entsteht zwischen dem, was die Betroffenen fühlen und dem, was sie sein wollen. Die Folge ist: Ein unerfüllbarer Anspruch wird auf den Weg gebracht. Die Betroffenheit wird dann nur noch größer als sie ohnehin schon ist. Es wird alles unternommen, um dies auszugleichen. Das Scheitern ist vorprogrammiert; dem Burn out werden alle Türen geöffnet.

Eine andere Strategie der Selbstwertsteigerung hat sich ebenso als kontraproduktiv herausgestellt: Alles bemühen, Mitarbeitern Anerkennung (Lob), Komplimente und Erfolgsbestätigungen zu vermitteln sind zwar loblich und werden von diesen immer wieder eingefordert – warum? Sh. oben! – Doch diese sind nicht von nachhaltiger Wirkung. Das Selbstwertgefühl hängt dann von Bestätigungen und Bekräftigungen ab, die Mitarbeiter von Vorgesetzten oder Kollegen erhalten.

Dem ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters wird „gestreichelt“ – jedoch nur kurzfristig und bleibt ohne Wirkung. Deshalb wollen MitarbeiterInnen immer und immer wieder von Ihnen einen emotionalen, fremdmotivierten „Nachschlag“.

Die These lautet: Je stärker das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters von seine Leistungen oder Erfolge abhängt – und im Betrieb geht es um Arbeitsleistung! – also von außen („kontingent“) bestimmt ist, desto größer ist der Rückschlag, wenn Leistungen nicht gelingen bzw. als nicht erfüllt wahrgenommen werden.

Das passiert bei Mitarbeitern im Pflege- und Betreuungsbereich sehr schnell. Teilnichterfüllung von Leistungen oder gesetzte Leistungsansprüche schnell erzeugen unter ihnen das Bild: „Ich habe meine Arbeit nicht geschafft!“, obwohl vielleicht 80% der Arbeit vollzogen wurde und die anderen angezielten, nicht erreichten 20% aus gutem Grund nicht erbracht werden konnten.

Für Selbstsabotagen (sh. Newsletter Nr. 4-2013) sind dann die Türen weit geöffnet.

Die Jagd nach „kontingenter“ Selbstwertsteigerung ist in unserer Gesellschaft, in den Betrieben ungebrochen: Erfolg, Erfolg, Erfolg! – Lob, Lob, Lob! –

doch alle Versuche nach derartiger Selbstbekräftigung, nach Erfolg und Anerkennung helfen nicht.

Der Kampf um Anerkennung ist nicht selten verbunden mit inszenierten Events, mit hedonistischen Einlagen, mit dem Suchen nach Selbstwertstabilisatoren, die am Arbeitsplatz nicht gegeben sind. All' dies soll das geringe Selbstwertgefühl wieder aufpeppen, ins Lot bringen, was, wie wir wissen, so nicht funktioniert.

Was kann dann die Lösung sein? Gibt es überhaupt eine Chance, das Selbstwertgefühl bei jenen „aufzubessern“, die ein derartig geringes verspüren.

Die These zur Lösung lautet: Vergessen Sie das Selbstwertgefühl und konzentrieren Sie sich selbst bzw. bei den Mitarbeitern auf deren Selbstkontrolle und Selbstdisziplin.

Das sind jene erforderlichen, persönlichen Kompetenzen, die über die Mitarbeiterführung, insbesondere über eine coachingorientierte Mitarbeiterführung geleistet werden kann.

Ein geringes Selbstwertgefühl ist nicht durch Willenskraft abstellbar. Ein starkes Selbstwertgefühl auch nicht automatisch zu besseren Leistungen und Ergebnissen. – *Wo ist also der Ansatz?*

Angemerkt sei, dass davon auszugehen ist, dass die Qualität der Eltern-Kind-Beziehung die Qualität des Selbstwertgefühls bestimmt. Selbst- und uneigennütziges Zuwendung der Eltern zum Kind; das Kind, das erfährt, dass es gemocht wird nicht aufgrund dessen, dass es Leistung erbringen muss, sondern weil es da ist, sind entscheidend.

Das Sicherheitsnetz eines stabilen Selbstwertgefühls wächst aus einer sicheren, uneigennützigem und nicht kontingenten Bindung zu den Eltern.

Der Schlüssel ist die Selbstliebe oder besser die **Selbstakzeptanz**, wie H. Brown in ihrem Aufsatz deutlich macht (sh. „Das Gefühl für den eigenen Wert, Psychologie heute, H. 9/2013, S. 23).

Ein *gesundes* Selbstwertgefühl ist dadurch bestimmt,

- sich selbst lieben und akzeptieren zu können, auch wenn man nicht alle Erwartungen oder Anforderungen auf den Tag oder generell erfüllen kann
- dass es nicht in Abhängigkeit besteht zu dem, was zu leisten ist bzw. geleistet wird
- dass eine tief verankerte Selbstakzeptanz besteht
- dass man/frau auch einmal bei Ablehnung, Versagen, nichterfüllte Arbeitsaufgaben sich

schlecht fühlen bzw. unzufrieden sein darf.

Ein gesundes Selbstwertgefühl wirft keinen Menschen aus der Bahn, macht nicht krank. *Die Selbstakzeptanz ist die persönliche Kompetenz, die verfestigt und belastbar das Selbstwertgefühl stabil macht.*

Mitarbeitern mit geringem Selbstwertgefühl fehlt dieses psychische Sicherheitsnetz, was eine geminderte oder fehlende Selbstakzeptanz zur Folge hat. Ein Kampf dagegen ist hier sinnlos.

Es kommt nun darauf an, für jene Mitarbeiter eine emotionale Unterstützung zu sein. Das können Sie als Führende bei ihm erreichen, indem Sie

- ihn für Ihre Wahrnehmung des geminderten Selbstwertgefühls sensibilisieren,
- die Annahme des geminderten Selbstwertgefühls beim Mitarbeiter unterstützen,
- auf das Erlernen der Selbstakzeptanz orientieren,
- Selbstreflexionen mit negativen Gedanken und Gefühlen befördern,
- auf die Auswirkungen eines geminderten Selbstwertgefühls hinweisen und sich auf die Auswirkungen dieses Persönlichkeitsmerkmals konzentrieren und letztlich
- beim Mitarbeiter das Selbstmitgefühl durch Achtsamkeit stärken.

Machen Sie deutlich, dass weder ein hohes noch ein geringes Selbstwertgefühl den Arbeitserfolg beeinflusst.

In diesem Sinne wünsche Ihnen nicht nur viel Erfolg im Umgang mit Ihren Mitarbeitern, die sich mit ihrem Selbstwertgefühl schwer tun. Ich wünsche Ihnen und Ihren Mitarbeitern –auch im Namen meiner Kollegen im IGS-WTA – zum Weihnachtsfest – dem Fest der Liebe und Achtsamkeit – frohe und besinnliche Stunden und einen guten Rutsch in das Jahr 2014.



Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise

Quelle dieses Newsletters:
Harriett Brown; Psychologie heute, Heft 9/2013

Aktuelles

Das Sozialministerium hat die ESF-Mittelförderung aus der Förderzeit bis 2013 auf das Jahr 2014 verlängert; jedoch mit der Einschränkung der noch verfügbaren Mittel aus der alten Förderperiode.

* * *

Newsletter Nr. 1-2014 des IGS am 10. Februar 2014