

STEFFEN RITTER



SELBST

BEWUSST

SEIN

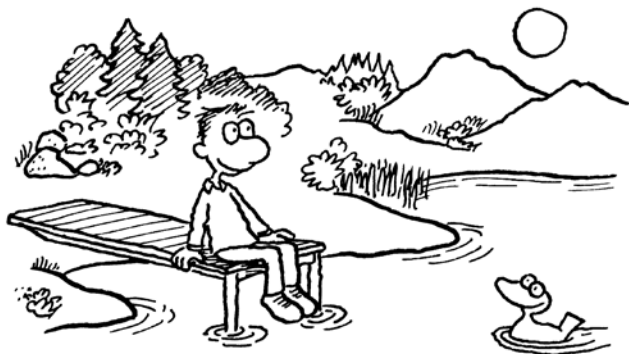


Warum es andere
haben und wie auch
du es bekommst

Mit Illustrationen von Werner Tiki Küstenmacher

GABAL

Kein Vorwort



Geh deinen Weg und lass die Leute reden.

Dante Alighieri

Es geht auch ohne

Oft starten Bücher mit einem kleinen Vorwort. Zumeist geschrieben von etablierten Persönlichkeiten, bekannt aus Kino, Funk und Fernsehen. Beim Lesen fragte ich mich schon manches Mal, ob die Vorwortschreiber das Buch auch tatsächlich gelesen haben.

Ich selbst dachte beim Schreiben dieses Buchs – passend zum Thema – sofort an Angela Merkel, an Papst Franziskus oder an den Dalai Lama. Alle drei sind sich ihrer selbst bewusst, sehr selbstbewusst. Nachgefragt habe ich nicht.

Mir war selbst bewusst: Es geht auch ohne.

... aber zumindest ein kleines Editorial!



Was hinter und vor
uns liegt, ist beides nichts
verglichen mit dem,
was in uns liegt.

Ralph Waldo Emerson

Selbstbewusstsein – ein sehr persönliches Thema

Was machen selbstbewusste Menschen eigentlich anders als andere? Warum traut sich manch einer sehr viel, fast alles, zu, viele andere wiederum wenig bis nahezu gar nichts? Warum sieht man selbstbewussten Menschen bereits an, dass sie ein hohes Maß an Selbstvertrauen haben? Und vor allem: Wie gelingt es, Schritt für Schritt etwas selbstbewusster zu werden? Wie kann ein Leser meines Buches von den Antworten auf diese und noch viel mehr Fragen rund ums Selbstbewusstsein dauerhaft profitieren?

Selbstbewusst sein, sich seiner selbst bewusst sein, ist ein sehr, sehr persönliches Thema, keine Frage. Deshalb schreibe ich dieses Buch in der Du-Form und hoffe sehr, ich habe dafür dein Einverständnis.

Zu Beginn eine kleine Warnung ... Ich bin kein Psychologe, das Buch hat keinen individuell therapeutischen Ansatz. Das ist zudem per Buch auch schwer möglich, die individuelle Diagnose fehlt ja stets. Ich selbst bin Anwender, heute sozusagen selbstbewusster Anwender. Das war nicht immer so, ganz im Gegenteil. Dazu später mehr. Zudem bin ich ein recht aufmerksamer Beobachter meines Umfeldes und sehr vieler Menschen, die ich Woche für Woche in Firmen kennenlerne, die von meinem Institut und mir persönlich seit über 25 Jahren beraten und entwickelt werden.

Sofern du wissenschaftliches Know-how rund ums Thema Selbstbewusstsein erlangen möchtest, rate ich dir vom Kauf dieses Buchs ab. Du wirst es nicht finden. Genauso wenig findest du auf den nächsten Seiten Übungen, die du lediglich dreimal vor dem Spiegel absolvieren musst, um dann sofort selbstbewusster zu sein. Bei solchen Empfehlungen steigt in mir regelmäßig das Gefühl großer Skepsis auf. Solche Tipps sind oft sehr pauschal, sollen jedoch für alle gleich wirksam sein. Tritt diese Wirkung dann nicht ein, ist die Enttäuschung umso größer.

Wenn du aber Interesse daran hast, zu verstehen, wie aus meiner Sicht Selbstbewusstsein entsteht, wie Selbstbewusstsein »funktioniert«, wie auch du dich und dein Selbstbewusstsein weiterentwickeln kannst, dann freue ich mich über die Zeit, die du meinem Buch schenkst. Du findest Ideen, du findest ein paar ausgewählte Wege, du findest zudem viele Beobachtungen, die ich in den letzten Jahren gemacht habe. Genauso freue ich mich im Anschluss über ein kleines Feedback, meine Kontaktdaten findest du ganz hinten im Buch. Und ganz besonders würde ich mich über eine Rezension von dir, zum Beispiel bei Amazon, freuen.

In meinem Buch werfen wir gemeinsam zuerst einen Blick hinter die Kulissen fehlenden Selbstbewusstseins. Ich werde auch ein paar persönliche Episoden und Geschichten erzählen, die zur Veranschaulichung dienen. Es werden nur wenige sein, denn es geht nicht um mich. Das Buch ist in die Teile »Selbstwert«, »Selbstvertrauen« und »Selbstliebe« gegliedert. Alle drei haben bei den sehr selbstbewussten Menschen große Bedeutung. Am Ende eines jeden Teils beschreibe ich nochmals zusammenfassend, was die äußerst Selbstbewussten in diesem Thema besonders ausmacht. Das ist spannend, sie haben viele Gemeinsamkeiten. Und schließlich geht es immer wieder ans Eingemachte. Wie kommst du selbst von A nach B? Was könnte dir auf deinem Weg zu schrittweise mehr Selbstbewusstsein eventuell von Nutzen sein? Oder – wenn du bereits selbstbewusst bist – wie gehst du damit um?

Bitte selektiv wahrnehmen!

Bei all dem, was nun vor uns liegt, habe ich noch eine große Bitte. Nimm all das, was auf den nächsten Seiten folgt, sehr selektiv wahr. Ich habe die Weisheit nicht mit Löffeln gefressen und es gibt keine pauschal gültigen Rezepte. Suche dir deshalb das raus, was für dich passt. Ignoriere all das, was für dich nicht passt. So du willst, ist schon das eine sehr selbstbewusste Entscheidung.

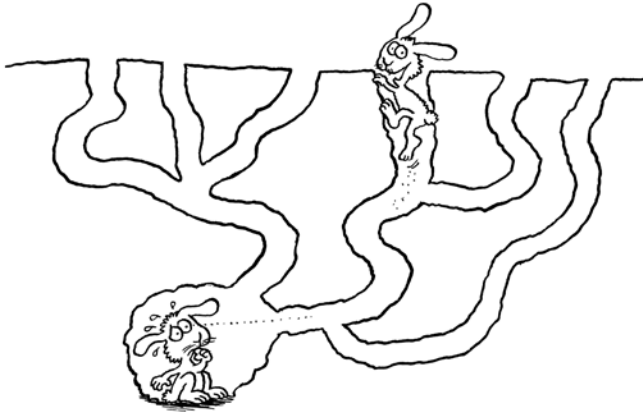
**Selbstbewusstsein folgt dem
Sich-seiner-selbst-bewusst-Sein!**

Werde deiner selbst bereits bei den Gedanken rund um die Frage »Was passt zu mir?« bewusster. Vielleicht ist mancher Impuls dabei, über den du zwei- oder dreimal nachdenken wirst. Eventuell klingt manches sogar eher seltsam. Lass dich darauf ein. Selbstbewusstsein folgt dem Sich-seiner-selbst-bewusst-Sein.

Ich bin mir bewusst, dass sowohl dieses Buch als auch manches Berufliche in den letzten Jahren nicht möglich gewesen wäre, wenn ich familiär nicht so viel Rückenwind und Nachsicht bekommen hätte, für manches Abwesendsein von zu Hause, für manche Schreibschicht auch daheim. Deshalb ein riesengroßes Dankeschön meinen vier Kindern und meiner Frau Dana.

Zur Sicherheit nun noch ein letzter, kleiner Gedanke, dann geht's aber wirklich los ...

Nur zur Sicherheit: Wann dieses Buch ein »Erfolgsbuch« ist



Erfolg ist relativ, und das absolut.

Lisz Hirn

Viele haben mich bereits im Vorfeld gefragt, ob mein Buch ein Erfolgsbuch wird. Die Fragenden meinten damit weniger, ob das Buch selbst ein Erfolg wird. Es ging vielmehr darum, ob es den Lesern hilft, erfolgreicher zu werden.

Ich konnte diese Frage auf Anhieb gar nicht beantworten. Denn Erfolg und Selbstbewusstsein sind nicht das Gleiche. Vor allem: Welcher Erfolg ist genau gemeint? Der berufliche? Der private? Beides? Oder was ganz anderes?

Bewirkt Selbstbewusstsein Erfolg? Oder schafft Erfolg Selbstbewusstsein?

Sicher haben Selbstbewusstsein und Erfolg einiges miteinander zu tun. In Trainings- oder Beratungsbroschüren kann man manchmal lesen »Werde selbstbewusst und automatisch erfolgreicher«. So läuft das aber nicht. Ich habe bereits viele Menschen kennengelernt, bei denen beides nicht zwingend und untrennbar miteinander verbunden war. Vor allem stellt sich wie bei Huhn und Ei die Frage: Was war eigentlich zuerst da? Hat das Selbstbewusstsein erfolgreich gemacht? Oder der Erfolg selbstbewusster?

Letztlich kann nur jeder für sich festlegen, was in den eigenen Augen Erfolg bedeutet.

- Willst du den Mut zusammennehmen, etwas ganz Neues zu beginnen?
- Willst du künftig mehr und mehr das tun, was dir wirklich Spaß macht?
- Willst du die eine oder den einen kennenlernen und glücklich sein?
- Willst du auf der beruflichen Karriereleiter nach oben klettern?
- Willst du einfach mehr wertvolle Kontakte zu anderen Menschen?
- Oder hast du etwas ganz anderes im Sinn?

Erfolg hat viele Facetten, das waren bei Weitem nicht alle. Wenn dir dieses Buch ganz persönlich etwas mehr Bewusstsein in eigener Sache gibt, wenn es dich also etwas selbstbewusster macht – dann war es ein Erfolg.

Was auf dem Fundament deines Selbstbewusstseins entsteht, ist deine Entscheidung!

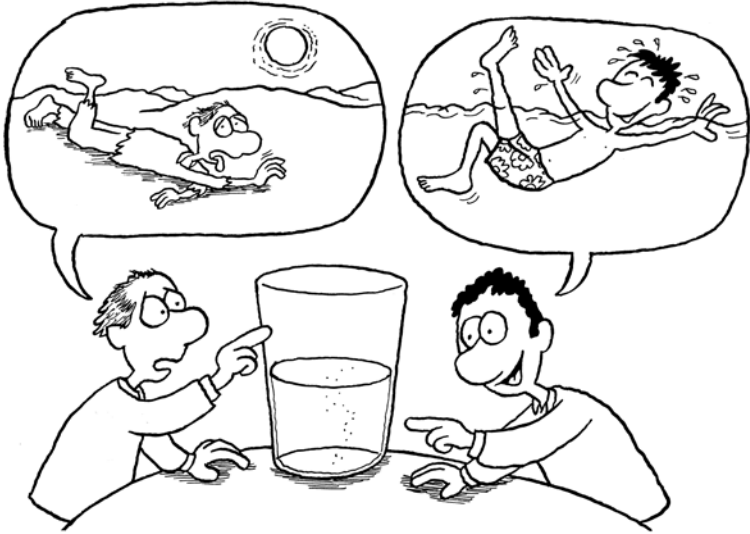
Was du dann auf dem Fundament wachsenden Selbstbewusstseins ganz persönlich für dich bauen wirst, ist eine sehr individuelle Entscheidung. Das wird sehr verschieden sein. Sicher widmet sich mancher bereits äußerst selbstbewusste Leser diesem Thema aus purem Interesse, andere wiederum wollen sehr bewusst an sich arbeiten.

Am Ende – und das wäre ein schönes Resultat – können die nächsten Seiten natürlich ebenfalls dazu beitragen, dass du neben dem Blick auf dich selbst auch anderen zu mehr positivem Selbstbewusstsein verhilfst. Das können deine Kinder sein, das können Freunde und Bekannte sein, das können auch Kollegen oder Mitarbeiter sein. Dazu später mehr. Erst geht es um uns, erst geht es um dich!

Gehst du mit mir auf die Reise?

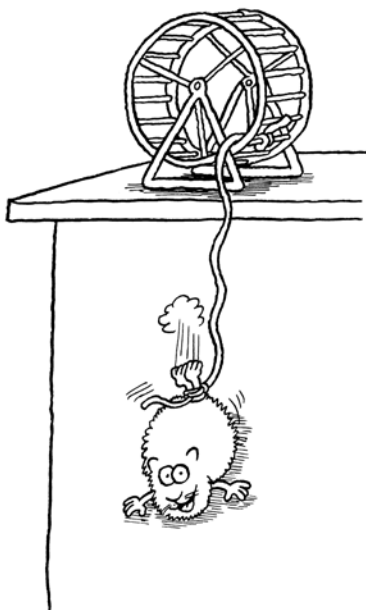
Teil 1

SELBSTWERT



Grüne Soße

Die meisten Menschen sind so glücklich, wie sie es sich selbst vorgenommen haben.
Abraham Lincoln



Frankfurt, Zentrum

Ich habe mehrere Schwächen. Eine davon ist grün. Seit ich das erste Mal im Raum Frankfurt war, habe ich mich in »grüne Soße« verliebt. In den meisten einheimischen Restaurants ist sie aus angeblich genau sieben Kräutern und nach einer mehr oder weniger geheimnisvollen Zubereitung zu bekommen.

Seitdem muss ich – immer wenn ich in Frankfurt bin – zu ihr, zu meiner grünen Soße. Direkt im Zentrum der Stadt ist ein Restaurant, das es mir angetan hat. Dort schmeckt sie mir als Nichtinsider

am besten. Warum ich genau dort hingehere, hat aber noch einen zweiten Grund. Es ist die Toilettenfrau. Ja, richtig, es ist die Toilettenfrau. Es ist eine ungefähr sechzigjährige, sehr freundliche, sehr gepflegte Dame.

Nachdem ich sie ein paarmal gesehen hatte, manchmal mit Mini-Small-Talk, sagte ich zu ihr: »So freundlich, wie Sie jeden Tag sind, muss Ihre Arbeit Ihnen wirklich Spaß machen.« Sie lächelte mich an, nickte und erwiderte: »Was wäre so ein Haus ohne saubere Toiletten? Wissen Sie, meine Arbeit ist wichtig.«

Wir unterhielten uns noch etwas. »Nicht jeder Gast in Frankfurt ist freundlich«, sagte sie. »Manch Anzugträger schenkt mir hier unten nicht mal einen Blick.« Ich sagte ihr, wie gern ich in dieses Restaurant komme und dass auch sie ein Grund dafür sei.

Dein Schlüssel liegt bereit

Ich habe nach unserem ersten etwas längeren Gespräch noch den ganzen Tag darüber nachgedacht. Ich habe noch heute ihr Lächeln, ihre Freundlichkeit, ihre herzliche Offenheit vor Augen. Und ich habe seither immer wieder dieses Restaurant besucht. Nicht immer, aber oft war sie da und wir unterhielten uns kurz. Eine wirklich ausstrahlungsstarke Dame, die dort direkt vor den Toilettenräumen sitzt.

Obwohl ich bereits seit sehr vielen Jahren Menschen auf ihrem Weg begleite – der eine mehr, der andere weniger selbstbewusst –, habe ich erst seit diesem Gespräch intensiv darüber nachgedacht, mich mit diesem so wichtigen Thema Selbstwert und Selbstbewusstsein näher zu befassen, vielleicht sogar ein Buch darüber zu schreiben. Nun hast du es in der Hand und ich danke dir sehr für dein Vertrauen.

Jeder kann sich willentlich entscheiden, sein Selbstbewusstsein zu stärken. Jeder.

Selbstbewusstsein ist etwas, was bei uns allen über Jahre gebildet wird. Durch unsere Erziehung, durch unser Umfeld. Die Voraussetzungen dafür, selbstbewusst werden zu können, sind definitiv nicht für alle Menschen identisch. Aber eines ist gleich: Jeder kann sich irgendwann dafür entscheiden, an seinem Selbstbewusstsein zu arbeiten. Jeder kann sich willentlich, kann sich bewusst dafür entscheiden, sein Selbstbewusstsein zu stärken. Jeder. Der Schlüssel zu mehr Selbstbewusstsein liegt in uns allen. Auch dein Schlüssel liegt bereit.

Wenn wir uns selbst bewerten



Erwartungen sind der Fallstrick
vor der Grube der Enttäuschungen.

Hermann J. Elling

Was heißt eigentlich Wert?

Jeder Mensch möchte wertvoll sein. Jeder Mensch möchte voll mit Wert sein. Nur was bedeutet eigentlich Wert?

Beginnen wir mal völlig artfremd. Es gibt ziemlich viele Sorten von Wert: Marktwert, Buchwert, Zeitwert, Sonst-was-Wert. Bei all dem geht es natürlich erst einmal um etwas Ökonomisches. Der Wert ist in der Wirtschaft eine Basis für die Verrechnung von Leistungen oder Gütern. Das geschieht dann immer in einem bestimmten Verhältnis. Ein Karton Milch kann zum Beispiel den Wert von drei

Brötchen haben. Ein Einfamilienhaus hat vielleicht den Wert von sechs Mittelklasseautos. Der tatsächliche Preis macht das Ganze dann noch etwas objektiver.

Für die Vermessung des eigenen Wertes gibt es weder Waage noch Lineal.

Um sich seiner selbst bewusst zu werden, ist der eigene Wert von ganz besonderer Bedeutung. Deswegen stelle ich den Teil »Selbstwert« in meinem Buch an den Anfang. Welchen Wert misst du dir selbst bei? Welchen Wert sehen andere in dir? Das ist leichter für mich geschrieben als für uns alle wirklich erkannt. Für die Vermessung des eigenen Wertes gibt es weder Waage noch Lineal. Und schon gar nicht ist es ein Betrag in irgendeiner Währung, auch wenn mancher sein Einkommen für seinen Wert hält.

Dieses Buch ist weniger Rückblick, es will vielmehr Vorausschau sein. Deshalb werden wir jeweils nur sehr kurz in die Vergangenheit schauen. Es steht mir auch gar nicht zu, deine Vergangenheit zu bewerten. Dies wäre notwendigerweise sehr allgemein, es ist aus der Ferne schlecht möglich. Und seriös wäre es schon gar nicht.

Die Zusammenhänge sind stets sehr komplex, die Gründe, warum wir so sind, wie wir sind, vielfältig. Menschen kommen weder mit noch ohne Selbstwertgefühl auf die Welt. Das Selbstwertgefühl wird gebildet. Über Jahre. Durch andere. Und durch uns selbst. Die Kindheit, die ersten Lebensjahre sind natürlich prägend. An dieser Stelle möchte ich auch in dieses Buch starten.

Die Geburt der eigenen Selbstbewertung

In den ersten Jahren sind die Eltern für uns alle das Maß der Dinge. Was sie sagen, ist richtig. Den eigenen Eltern etwas recht zu machen, ist über alle Maßen bedeutsam. Es ist schlichtweg essen-

ziell. Als Kind wussten wir instinktiv, dass es ohne die Eltern nicht geht. So werden Verbote zumeist angenommen, quasi sicherheits- halber. Regeln werden oft so stark verinnerlicht, dass Kinder sich manchmal selbst in ihren Gedanken oder in Selbstgesprächen mit »Das tut man nicht!« oder »Das sagt man nicht!« steuern.

**Unsere innere Stimme sorgte dafür,
dass wir in der Spur blieben.**

Diese eigene selbstregulierende, oft maßregelnde Stimme ist in der ersten Phase unseres Lebens sehr wertvoll. Sie sichert das Zusammenleben, die Zuneigung. Sie sichert letztlich die Existenz. Denn ohne Eltern sind wir verloren. So sorgten wir selbst mit dieser – unserer – Stimme dafür, dass wir in der Spur blieben. Wir bewerteten uns selbst bei schlechtem Benehmen, bei falschem Verhalten. Wir steuerten uns, so wie es eventuell unsere Eltern gemacht hätten. Denn es galt, immer auf der Bahn zu bleiben, im Korridor des Erlaubten. Was man eben so machte, was man eben so sagte. Und was nicht. Alles natürlich nach dem Regelwerk unserer Eltern.

Wenn die innere Stimme zum Scharfrichter wird

Bis dahin ist das Ganze noch kein Problem. Sich an Gebote, sich an Regeln zu halten, ist nicht grundsätzlich falsch. Im Gegenteil. Falsch wird es erst, wenn unser eigenes Verhalten mit uns als Mensch gleichgesetzt wird. Wer etwas Schlechtes macht, ist ein schlechter Mensch. Wer etwas Verwerfliches denkt, ist selbst verwerflich. Wer etwas Falsches tut, ist selbst nicht o. k.

So beginnen viele – initiiert durch ihre Eltern oder ihr Umfeld – später ihr eigenes Verhalten mit sich als Person gleichzusetzen. Wenn du als Kind Aussagen wie »Du wirst es nie zu etwas bringen!« oder »Du bist einfach zu nichts zu gebrauchen!« gehört hast,

prägt das auch dein inneres Bild von dir. Mehr und mehr verinnerlichst du, dass mit dir etwas nicht stimmt.

All das beginnt in den ersten Lebensjahren. Prägungen aus dieser Zeit sind besonders wirksam. Es hört aber auch später nicht auf. Je öfter wir Aussagen wie »Du bist einfach nur unfähig!« hören, umso fester wird – ob bewusst oder unbewusst – die eigene Schlussfolgerung »Mit mir stimmt wirklich etwas nicht«. Je häufiger wir gehört oder gespürt haben, dass es mit unserem Wert nicht weit her ist, umso stärker übernimmt auch unsere innere Sichtweise diese Erkenntnis. Das Ganze ist ein schleichender Prozess. Über Jahre. Unbemerkt.

Hat dein Selbstwert für dich Liebhaberwert?

Nachdem es früher, in der Kindheit, andere getan haben, zieht uns heute eventuell die eigene innere Stimme runter. Bei manchen wird sie zum unnachgiebigen Scharfrichter, so wie zu Anfang dieses Kapitels im Bild. Sie ist immer dann aktiv, wenn es Gründe dafür gibt, wenn wir zum Beispiel meinen, nicht erfolgreich zu sein. Wenn Misserfolge und Frusterlebnisse uns belasten. Im besten Falle ist unser Selbstwert jedoch ein wahrer Liebhaberwert, also ein sehr hoher Wert. Dann genau bist du für dich sehr, sehr viel wert. Wie Selbstachtung und Selbstliebe dies bewirken können, darauf gehe ich später ausführlich ein.

Unter unseren Erwartungen

Menschen mit geringem Selbstwertgefühl gehen oft sehr hart mit sich ins Gericht. Der innere Scharfrichter – wie eben kurz beschrieben – ist am Werk. Damit du mich nicht missverstehst: Es geht mir nicht darum, dass du künftig völlig unkritisch mit dir umgehst und jede kritische Sicht auf dich selbst streichst. Es geht mir um das extreme Selbstbewerten, wenn etwas nicht klappt, wenn sich

Misserfolge eingestellt haben. Was aber genau ist dabei ein Misserfolg? Zumeist haben wir irgendetwas getan, was nicht zum gewünschten, zum erhofften Resultat geführt hat. Das Ergebnis hat für uns nicht gestimmt.

Eine entscheidende Rolle spielt unsere Erwartungshaltung, unsere Vorstellung vom Ergebnis. Gemessen an dieser Erwartung bewerten wir Erfolg oder Misserfolg. Viele Menschen neigen dazu, von sich selbst viel zu viel zu erwarten. Mit anderen sind sie vergleichsweise sehr viel rücksichtsvoller. Die Wahrscheinlichkeit, an derartigen hohen Erwartungen zu scheitern, wird dann natürlich riesengroß.

Hinzu kommt, dass der eigene Misserfolg noch dadurch gekrönt wird, dass man von sich selbst enttäuscht ist. So wird der eigene Wert mehr und mehr zum Schrottwert.

Diesen Prozess kennst du ganz sicher auch aus der anderen Perspektive. Wenn ein anderer dich oder eine Person deines Umfeldes einmal so richtig enttäuscht hat, schwindet das Vertrauen in ihn. Kommt dies häufiger vor, sinkt das Vertrauen immer weiter gegen null.

Der Selbstwert ist der Acker, auf dem das Selbstvertrauen wächst.

Genauso funktioniert es auch mit uns, nur nehmen wir es in der Regel weniger wahr. Wenn wir nach Misserfolgen von uns selbst enttäuscht sind, reduziert sich das Vertrauen in uns selbst. Es schwindet unser Selbstvertrauen. Je häufiger wir von uns selbst enttäuscht sind, desto mehr geht das Selbstvertrauen den Bach runter. Der Selbstwert ist der Acker, auf dem das Selbstvertrauen wächst. Im Teil »Selbstvertrauen« etwas weiter hinten erfährst du dazu mehr.

Bei Erfolgen, Misserfolgen und deren Bewertung durch uns selbst sind wir abhängig von unserer Erwartungshaltung. Für unseren Selbstwert, den Ausgangswert für alles Weitere, tragen wir die Verantwortung, trägst du die Verantwortung. Nur du kannst ihn beeinflussen. Denn wer ist die- oder derjenige, mit der oder dem du am häufigsten zu tun hast? Es ist niemand anderer als du selbst!

Wenn uns andere kleinmachen



Viele ziehen andere runter,
um selbst da unten nicht allein zu sein.

Steffen Ritter

Von Gelddieben und Zeitdieben

Ob wir uns selbst so oder so bewerten, ob wir selbst von uns enttäuscht sind oder aber nicht, können letztlich nur wir entscheiden. Vor allem entscheiden es unsere Ansprüche an uns selbst. Ob und wie uns aber andere bewerten, liegt dauerhaft nicht in unserer Hand. Und von den anderen gibt es oft viele.

Menschen können anderen Menschen vieles rauben. Sie können Geld stehlen, das wird strafrechtlich verfolgt. Ich weiß nicht, wie

oft du schon beklaut worden bist. Im Normalfall dürftest du es nicht bemerkt haben, sonst wäre es nicht passiert. Ganz sicher kein schönes Gefühl. Ein krimineller Akt, keine Frage.

Menschen können anderen Menschen auch Zeit stehlen. Obwohl Zeit oft Geld ist, steht das heute und auch morgen nicht unter Strafe. Ist es kriminell, einem Menschen Zeit zu stehlen? Sicher nicht. Hat man dir schon mal Zeit gestohlen? Ganz sicher ist das schon passiert. Und du hast es bemerkt. Vielleicht hast du es auch erst später so richtig wahrgenommen. Aber du warst durchgehend dabei.

Energie- und Stimmungsdiebe

Geld zu stehlen, ist ein Delikt. Einem anderen Menschen Zeit zu rauben, ist zumindest unschön. Ein dritter Diebstahl kommt noch viel gemeiner daher. Und er schlägt 1:1 auf das Thema meines Buchs durch, auf dein Selbstbewusstsein.

Denn nicht nur Geld und Zeit, sondern noch ein drittes und sehr wichtiges Gut können dir andere Menschen stehlen: Sie können dich deiner Energie berauben. Andere können dich runterziehen. Sie können dich deiner positiven Stimmung im Allgemeinen und dir selbst gegenüber berauben. Das ist auf vielen Wegen möglich. Stimmungsdiebe kommen in verschiedenen Variationen daher. Am schlimmsten sind diejenigen, die uns mit unsachlicher Kritik überziehen.

Kritik kann sensibel sein. Im Berufsleben kann sie zum Beispiel so klingen: »Dein Ansatz ist interessant. Was hältst du davon, dies und das noch zu bedenken?« Oder: »Dein Vorgehen hat mich überrascht, ich wäre anders herangegangen. Kann ich dir meine Variante mal erklären?« Oder auch ganz anders. Auf jeden Fall ist das Gegenüber wertschätzend und interessiert an dir. Kritik kann aber auch mit dem Holzhammer um die Ecke kommen. »Deine

Frisur ist hässlich. Welcher Lehrling ist denn dafür verantwortlich?« Oder: »Dein Text ist unterirdisch. Das hätte jemand ohne Sprachkenntnisse besser gemacht.«

Abgesehen davon, dass Feedback solcher Art unsere Stimmung in den Keller drückt, verschlechtert es auch unser »Selbstwertgefühl«. Wir fühlen uns weniger wohl, wir fühlen uns weniger wert.

Selbstwert von Mitarbeitern in Unternehmen

Für den eigenen Selbstwert – als Ausgangsbasis für mehr Selbstbewusstsein – sind alle Menschen, die uns umgeben, sehr wichtig. Erfahrungen aus unseren Beratungen zeigen zum Beispiel, dass Mitarbeiter von Unternehmen, in denen Wertschätzung und positives Feedback verkümmert sind, auch ihre eigene Leistung und ihren eigenen Wert viel schlechter einschätzen. Das wiederum wirkt sich stark auf deren Arbeit aus. Weniger Vertrauen in sich selbst führt zu weniger Engagement und damit auch zu schlechteren Ergebnissen. Eine Spirale nach unten.

Wertschätzung und daraus resultierendes Selbstbewusstsein sind auch ökonomische Faktoren.

Hier werden Wertschätzung und daraus resultierendes Selbstbewusstsein messbar auch zum Ertragsfaktor, zur ökonomischen Größe. Jeder von uns ist auf Feedback angewiesen. Jeder von uns wünscht sich Anerkennung. In einem Extrakapitel dazu gleich ein paar ausführliche Gedanken. Denn jeder von uns wünscht sich Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten. Für die besten, für die erfolgreichsten Unternehmen ist Wertschätzung eine Säule der Firmenkultur.

Rückblende in die Kindheit

Aber nochmals zurück in die Kindheit, zu jedem Einzelnen von uns. Als kleines Kind war alles anders. Wir strotzten vor Selbstvertrauen. Die meisten waren bereit, sich jeder Aufgabe zu stellen. Nichts erschien unmöglich. Wir brauchten nicht zu fragen, schon gar nicht fragten wir uns selbst. Wir machten einfach.

Im Lauf der Zeit, während wir älter wurden, sahen wir uns immer wieder mit Bewertungen konfrontiert. Wir haben Dinge gut, wir haben Dinge schlecht gemacht. Wir haben mal richtig oder mal falsch gehandelt. Wir bekamen über die Jahre endlos viel Feedback, Lob und Tadel. Das nennt man Erziehung. Eine für das Thema dieses Buches sehr wichtige Zeit. Eine Zeit voller Konditionierung. Und eine Zeit voller Fehldeutungen. Denn oft verbinden wir das Feedback nicht mit unseren Handlungen, auf die es sich bezieht, sondern mit uns als Person. Mit unserem Selbstbild, mit unserem Selbstwert.

Die Erziehenden, in der Regel die Eltern, tun oftmals ihr Übriges dazu. Sie sagen im Extremfall »Du bist schlecht, du bist wirklich unfähig« statt »Du hast dich schlecht vorbereitet«. Mitunter eskalieren Erziehungssituationen, die Äußerungen werden unbedachter. Sie werden verletzend. Manchmal aus Überforderung, manchmal aus Enttäuschung. Manchmal sind ganz andere Probleme die Ursache. Und manchmal liegt es auch einfach daran, dass die Erziehenden selbst auf ihre Elternrolle und auf die Aufgabe der Erziehung schlecht vorbereitet waren.

So gehören auch unsere Eltern zu unserem Umfeld, sind beteiligt an der Entwicklung unseres Selbstwertes. Manchmal wurde fehlendes Selbstbewusstsein auch schlichtweg auf die nächste Generation übertragen. Mir geht es aber nicht um die Frage nach einer Schuld. Die Rückschau bringt sicher manche Erkenntnis, lenkt oft aber auch vom Handeln ab. Es geht mir deshalb vielmehr ums Heute, es geht mir um dich und um deine Stärkung. Es geht um

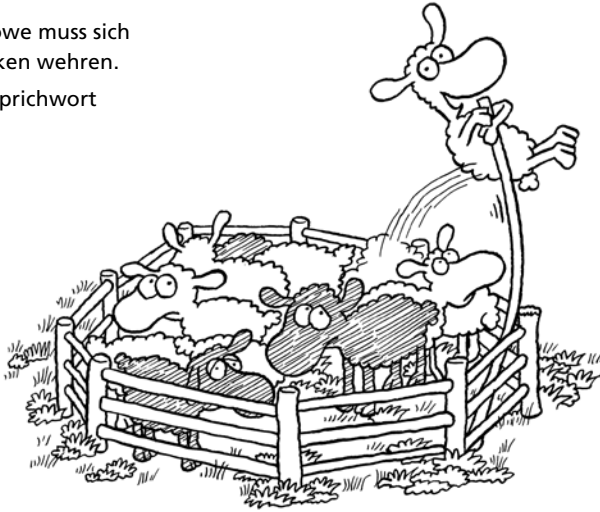
deinen Blick nach vorn. Um deine nächsten Schritte auf dem Weg zu mehr Selbstbewusstsein.

Unser Umfeld kann stabilisieren oder destabilisieren.

Ich will natürlich deinen Rückspiegel nicht gänzlich verhängen, weil der Blick zurück für die Antwort auf die Frage nach dem Warum nicht unwichtig ist. Doch viel mehr will ich mit dir intensiv nach vorn schauen. Und damit auch auf die Menschen, die dich auf deiner Reise zu mehr Selbstbewusstsein umgeben. Denn das Umfeld kann stabilisieren, das Umfeld kann aber auch destabilisieren. Es geht um unseren bewussten Umgang mit allen Menschen, die um uns sind. Und schon im nächsten Kapitel geht es bereits um alle diejenigen, die bei deiner Entwicklung eher hinderlich als hilfreich sind.

Achtung, Subtrahenden!

Auch der Löwe muss sich
gegen Mücken wehren.
Deutsches Sprichwort



Die Vorträge waren total Grotte

Jetzt kommt es schon auf den ersten Seiten dieses Buchs knüppel-
dick. Etwas Mathematik steht bevor. Und das beim Thema Selbst-
bewusstsein. Reichlich seltsam, oder? Aber gehen wir es langsam
an.

Sicher hast du schon mal so etwas wie »Die Umwelt formt den
Menschen« gehört. Genauso ist natürlich auch richtig, dass der

Mensch seine Umwelt formt. Beides bedingt letztlich einander. Wir, unser Denken, unsere Selbsteinschätzung, sind immer auch etwas abhängig von der Meinung und der Sicht anderer. Sie wird in direktem Feedback deutlich, in sachlicher und auch in unsachlicher Kritik. Sie wird genauso in Körpersprache und in Blicken deutlich, in den gesamten Reaktionen unseres Umfeldes. Ablehnend oder zustimmend. Aber auch die Grundstimmung anderer überträgt sich im Allgemeinen auf uns und auf unsere Stimmung.

Hierzu eine kleine Geschichte. Kurz vorab, damit es verständlich wird: Beruflich halte ich – auch zum Thema Selbstbewusstsein – häufig Vorträge auf Tagungen von Unternehmen. Kurz vor einem meiner Vorträge – es war vor ein paar Jahren in Hamburg – kam in der letzten Kaffeepause dieser Veranstaltung ein Teilnehmer zu mir. Bis zu meinem Auftritt waren es vielleicht noch 15 Minuten. Eigentlich eine Zeit, in der ich mich konzentriere, in der ich mich auf meinen Vortrag fokussiere. Und übrigens: Bis zu genau dem Moment, wenn ich auf die Bühne gehe, bin auch ich immer ziemlich nervös.

Er war sehr negativ gestimmt, obwohl sein Unternehmen sehr gut lief. Aber der Erfolg wäre, so sagte er eindrucklich, ausschließlich auf ihn als Chef zurückzuführen, seine Mitarbeiter waren sämtlich unfähig und dumm. Seine Kunden wurden auch immer bescheuerter. Die Welt um ihn herum war ausnahmslos schlecht, alles war düsteres Schwarz. Und auch die ganze Veranstaltung, bei der wir beide ja gerade waren, auch alle Vorträge vor mir waren, um ihn zu zitieren, »total Grotte«. Nach kurzer Zeit musste ich ihn freundlich unterbrechen. Es waren nur noch wenige Minuten bis zu meinem Auftritt. Die brauchte ich jetzt.

**Energieräuber und Stimmungskiller –
die Subtrahenden unseres Alltags**

Ich nenne solche Menschen Subtrahenden. Eventuell war er gekommen, weil ich ihm helfen sollte, auch wenn er es nicht gesagt hat. Nach dem Vortrag habe ich ihn nicht mehr gesehen, oft ist man dann umringt von sehr vielen Fragen stellenden Teilnehmern. Vielen Menschen fällt es auch schwer, wirklich zu reflektieren, warum etwas so ist, wie es ist. Manche Menschen sind auch einfach nur schlecht drauf und haben Freude daran, dies anderen mitzuteilen. Sie verbreiten nicht die frohe, sie verbreiten die negative Botschaft. Sie ziehen Energie ab, sind wahre Stimmungskiller. Sie sind Energieräuber. Sie sind Subtrahenden.

Auch wenn sein Statement weder mich noch meinen Vortrag betraf – der stand ja erst noch bevor –, war er nicht hilfreich. Er hatte meine Stimmung bereits irgendwie niedergedrückt und damit auch meine Ausstrahlung. Deshalb brauchte ich also noch ein paar Minuten Reanimierung, um dann voller Elan vor das Plenum treten zu können. Ich musste bei mir wieder etwas verloren gegangene Stimmung addieren. Denn er hatte mich im wahrsten Sinn des Wortes abgezogen.

Subtrahenden gibt's auch to go

Ein anderes Beispiel. Für viele meiner Reisen nehme ich die Bahn. Da kann ich lesen, kann mich vorbereiten, kann schlafen. Regelmäßig kommt es vor, dass sehr negative Zeitgenossen ebenfalls on tour sind. Einmal saß einer aus dieser Spezies neben mir und sagte in einem auf die Minute pünktlichen ICE zwischen Hannover und Hamburg: »Gestern war er wieder sechs Minuten zu spät, auf diesen Sauladen ist nie Verlass.« Ich hätte mit ihm jetzt in ein Gespräch unter dem Motto »Die Bahn ist echt das Letzte!« einsteigen können. Mir war aber nicht danach. Generell ist mir nicht danach. Nur – wie geht man mit solchen negativen Mitmenschen um?

Negative Mitmenschen: die ansteckenden Minus-Viren

Solche Menschen hüllen uns in ein Netz des Negativen ein, sie entziehen uns pausenlos Energie. Je häufiger wir uns mit ihnen umgeben, umso weniger erkennen wir sie, denn das Negative wird zum Normalen. Und oft werden wir immer mehr wie sie.

Leider gelingt es nicht immer, ihnen aus dem Weg zu gehen, die ansteckenden Minus-Viren zu meiden. Eine gute Variante ist es, das Gespräch umzulenken. Dem 6-Minuten-Kollegen habe ich sinngemäß geantwortet, dass die Sonne scheint, die Schaffnerin freundlich und der Zug heute pünktlich ist. Sein Blick war eine gut abgestimmte Mischung aus entsetzt und begriffsstutzig. Er konnte mit meiner Antwort nichts anfangen und sagte schlicht: »Ja.« Mit offenem Mund nach dem Punkt. Ich hätte auch mit meinem Koffer in ein anderes Abteil umziehen können. Aber wer weiß, neben wem ich dann sitze? Ungünstig ist es in der Regel, Subtrahenden bekehren zu wollen. Das endet meist in ewigen Diskussionen, die noch mehr Nerven und noch mehr eigene Stimmung kosten.

Subtrahenden sind ab der Kindheit unterwegs

Meine beiden Beispiele zum Einstieg waren natürlich für sich genommen vollkommen nebensächlich. Sie waren jeweils nicht wirklich wichtig. Die Subtrahenden hätten mir maximal meine gute Laune, hätten mir meine gute Stimmung geraubt. Bei meinem Vortrag möglicherweise auch etwas Qualität. Beide hatten mit meinem Selbstwert nichts zu tun. Aber auch solche Subtrahenden gibt es immer wieder. Es ist zugleich sehr viel bedeutender, wenn derartige Minusangriffe direkt auf unseren Selbstwert, auf unser Sein, auf uns als Person zielen, wenn andere also direkt auf uns losgehen.

Dazu ein kleines Beispiel aus meiner Kindheit. Ich bin in Sangerhausen, im heutigen Sachsen-Anhalt, zur Schule gegangen, also in der ehemaligen DDR. Damals waren Konfessionen, der Glaube generell und der Gang in die Kirche bis auf ganz wenige Regionen eine Seltenheit. Im gleichgerichteten, atheistischen Denken der Massen – so zumindest der Plan – waren Gläubige zudem nicht nur selten, sie waren auch bedenklich bis gefährlich, denn sie waren nicht linientreu.

In den meisten Gebieten, so auch bei uns, gab es nur ein oder zwei Schüler, die evangelisch oder, wie ich, katholisch waren. In meiner Klasse war ich lange Zeit der Einzige. Der Rest der Kinder, also alle außer mir, war – so meine Wahrnehmung damals – normal. Und weil ich nicht unnormale sein wollte, hatte ich, außer im allerengsten Freundeskreis, nie groß darüber gesprochen. Den eigenen Außenseiterstatus in dieser Sache hätte ich damit ja noch mehr zementiert.

Steffen ist nicht gleich Steffen!

Eines Tages, es war in der zweiten (!) Klasse im zweiten Halbjahr, sagte meine Klassenlehrerin zu einem meiner Mitschüler, der ebenfalls Steffen hieß, und mir: »Alle, die Steffen heißen, kommen nach vorn!« Wir beide waren natürlich folgsam und standen nun motiviert – das ist man zu Beginn der Schulzeit ja noch – vor der Klasse. Meine Lehrerin fragte nun alle (es waren knapp 30 Mitschüler): »Wer weiß, was die beiden gemeinsam haben?« Nun, das war nicht schwierig. Die Klasse rief: »Sie heißen Steffen!«

Sie nickte, schaute uns beide kurz an und fragte dann: »Und was gibt es für Unterschiede zwischen den beiden?« Da wir gleich groß, ungefähr gleich dünn waren und sogar in etwa die gleiche Haarfarbe hatten, war das ziemlich knifflig. »Der eine ist schlau, der andere nicht«, war die erste Vermutung. Übrigens, der Schlaue sollte ich sein. Egal, es war falsch.

Und mein Selbstwert schmolz wie ein katholischer Schneemann in der Frühlingssonne dahin.

Als die Kinder keine Lösung hatten, sagte meine Lehrerin lächelnd: »Der eine geht sonntags in die Kirche, der andere nicht. Und nun könnt ihr alle mal lachen.« Und die Klasse lachte, ziemlich intensiv. Mich aus. Ab diesem Tag auch öfter, wie Kinder so sind. Damals für mich eine Totalklatsche. Horror, powered by Klassenlehrerin. Und mein Selbstwert schmolz wie ein katholischer Schneemann in der Frühlingssonne dahin. Aus heutiger Sicht, als Vater meiner Kinder, empfinde ich das Ganze als noch drastischer.

Selbstwert-Minus in Reinkultur

Ich bin mir nicht sicher, was meine Klassenlehrerin da geritten hatte. Wollte sie sich auf Kosten eines Achtjährigen profilieren? Ziemlich armselig, wenn es so wäre. Oder stimmte etwas anderes nicht mit ihr? Ich habe es nie erfahren.

Am Rande eines meiner Workshops habe ich viele Jahre später ein Teilnehmerehepaar kennengelernt. Schon während des Trainingstages war mir aufgefallen, dass der Mann seiner Frau sofort ins Wort fiel, wenn sie ganz neutral und sachlich zu irgendeinem Thema etwas durchaus Sinnvolles sagte. Es klang sinngemäß so (ich verändere mal den Vornamen): »Warte, Susi ...« (und dann zu allen) »... das kann sie nicht besser wissen, sie hat das noch nie verstanden, ich erkläre es noch mal.« Eine andere, kurze Variante war: »Eigentlich war es so ...« Vielleicht noch zur Erklärung: Der Mann hatte ein Vertriebsunternehmen, die Frau war eine seiner Mitarbeiterinnen im Innendienst.

Das ging am Abend so weiter. Ab dem zweiten oder dritten Bier machte der Mann seine Frau dann so richtig nieder, denn sie hatte, so sagte er, weder Studium noch sonst irgendwelche Ahnung von

irgendwas. Eigentlich hatte sie Glück gehabt, ihn abbekommen zu haben und in seiner Firma arbeiten zu dürfen. Manchmal konnte ich das Gespräch am Tisch etwas lenken, es gelang nicht immer. Am zweiten Tag sprach ich am Rande des Trainings in einer Pause mit ihr allein. Sie nahm die Situation durchaus wahr, einiges verdrängte sie aber auch. Sie hatte sich anscheinend ihrem Schicksal gefügt, sie war von ihm abhängig. Dann sprach ich auch mit ihm, etwas Einsicht schien vorhanden. Ob ich ein klein wenig helfen konnte, weiß ich nicht. Ich wünsche es mir. Warum der Mann so war, wie er war, weiß ich auch nicht. Für mich war er ein Arschloch. So wie meine Lehrerin damals.

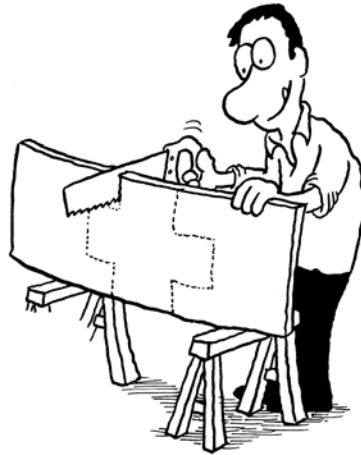
Von Minus oder Plus

Wir alle erleben immer wieder Situationen, in denen andere Menschen uns runterziehen. Das kann allgemein unsere Stimmung betreffen. Oder es zielt direkt auf unsere Handlungen. Oder, am schlimmsten, es zielt auf uns als Person. Da Menschen soziale Wesen sind, interagieren sie auf verschiedensten Wegen stets mit anderen. Entweder ziehen diese anderen dir Energie ab oder sie geben dir Energie. Sie sind Minus-Menschen oder Plus-Menschen. Deine Energie kann dir ganz allgemein geraubt werden, dann sinkt deine Stimmung. Deine Energie kann dir aber auch bezogen auf dich als Person geraubt werden, dann sinkt – so du es zulässt – dein Selbstwert.

In der Mathematik heißt es:

Minuend – Subtrahend = Differenz

Es gibt in unserem Leben, beginnend in der Kindheit, weiter in der Schulzeit und Ausbildung und danach im Berufsleben immer wieder viele, viele Situationen, in denen andere als Subtrahend auf uns losgehen.



In denen sie das Positive in uns zersägen, so wie hier im Bild von Tiki gezeichnet. Und uns allgemein unsere gute Stimmung rauben oder ganz direkt im Subtrahenden-Frontalangriff unseren Selbstwert minimieren.

Subtrahenden erkennen lernen

Anderen Menschen Stimmung, Energie, Kraft und im schlechtesten Falle sogar das Selbstwertgefühl zu rauben, ist eine der schlechtesten Eigenschaften. Auf den anderen negativ zu wirken, ihn runterzuziehen, wirkt für diese Typen aufbauend und befriedigend. Hier geht es oft um Macht, um das eigene Wachsen auf Kosten anderer, zugleich aber auch um Gleichgültigkeit dem anderen gegenüber.

Subtrahenden nehmen den anderen oft nicht wahr. Ihre Welt dreht sich um die eigene Person, um die eigenen Gedanken, um die eigenen Ziele. Sie hören – manchmal demonstrativ – nicht zu, sie wollen den anderen gar nicht wahrnehmen. Denn das könnte ja bedeuten, dass sie sich mit der Sicht des anderen beschäftigen

müssten. Dazu gibt es für sie keinen Grund. Aus solchen Begegnungen, in denen er mit diesem Verhalten andere hat schwächen können, geht der Subtrahend gestärkt hervor. Was er dir abzieht, kommt bei ihm dazu. Auch wenn der Begriff nicht zu hundert Prozent passt: Subtrahenden sind förmlich Parasiten.

Warum handeln diese Menschen so?

Ohne den Anspruch zu haben, das Verhalten von Subtrahenden vollständig zu erklären: Sie verlagern gern eigene Defizite nach außen. Manchmal liegen auch eigene Probleme aus der Vergangenheit ihrem Verhalten zugrunde. So wie sie früher, vielleicht schon in der Kindheit, im Zweifel selbst behandelt wurden, so wie mit ihnen umgegangen wurde, so geben sie es heute weiter. Sie übertragen eventuell erlebtes Verhalten von gestern auf ihr eigenes Verhalten heute. Natürlich lösen sie ihre Probleme damit nicht. Und auch wir können ihre Probleme nicht lösen. Sicher können wir ihnen Grenzen aufzeigen. Wir können immer wieder Nein sagen. Dazu später mehr. Wahrscheinlich suchen sie sich dann aber nur andere Opfer.

Entwickle deinen Minuenden zur deutschen Eiche!

Zweierlei kann uns helfen. Zum einen, dass wir den Angriff abfedern, ablenken, ihm ausweichen oder ihn ignorieren. Dass wir keinen Treffer erlauben. Nicht zuhören, also die Strategie der Subtrahenden übernehmen. Weil dies nicht immer möglich ist, hilft uns zum anderen, dass unser Minuend groß genug ist und es uns egal sein kann, ob ein kleiner wütender, manchmal nicht zurechnungsfähiger Köter an unsere ausgewachsene, starke Eiche pinkelt.

Die Voraussetzung für einen großen Selbstwert-Minuenden besteht darin, zu erkennen, worin die eigenen Stärken, worin die

eigenen Qualitäten liegen. Hierin liegt zugleich ein wichtiger Baustein für das Sich-seiner-selbst-bewusst-Sein. Deswegen schauen wir uns deinen Minuenden jetzt etwas näher an.