

2 Arbeitsstörungen: Folgen und Ursachen

Arbeitsstörungen sind gravierende Probleme, die sich bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben ergeben. Sie können negative Konsequenzen für die Ergebnisse der Arbeit haben, zu einer Beeinträchtigung des Wohlbefindens führen oder zu einer Schädigung des arbeitenden Menschen in körperlicher, psychischer und sozialer Hinsicht beitragen.

2.1 Folgen von Arbeitsstörungen

Formen der psychischen Fehlbeanspruchung

Psychische Ermüdung. Damit ist eine Folgeerscheinung vor allem von Tätigkeiten gemeint, bei denen Informationsaufnahme und -verarbeitung eine zentrale Rolle spielen. Sie führt zu einer zeitweiligen Beeinträchtigung des Befindens und kann negative Auswirkungen auf die Leistung haben. Je weniger reibungslos Arbeitstätigkeiten ablaufen, desto stärker kommt es zur Entwicklung von psychischer Ermüdung.

Stress. Das Leitsymptom ist ein Zustand angstbedingter, erregter Gespanntheit. Die Reaktion „Stress“ ist stark abhängig von den subjektiven Bewertungen der Betroffenen. Sie tritt vor allem dann auf, wenn diese davon überzeugt sind, dass sie Belastungen nicht ausweichen können und auch nicht in der Lage sind, sie zu bewältigen.

Burn-out. Damit ist – im Unterschied zu mehr kurzfristigen Formen der psychischen Ermüdung – eine länger andauernde Verschlechterung des Befindens und der Leistung gemeint. Sie ist verbunden mit Erschöpfung und Erholungsunfähigkeit und geht auch einher mit einem Verfall der Motivation und des Engagements hinsichtlich der Arbeit. Burn-out wird vor allem in Arbeitsfeldern beobachtet, in denen – oft emotional belastende – Kontakte zu anderen Menschen eine wichtige Rolle spielen.

Überforderung, Angstzustände und Niedergeschlagenheit. Diese Anzeichen sind vor allem dann kritisch, wenn sie gehäuft auftreten und immer länger anhalten. Dann beginnen sie, sich qualitativ zu unterscheiden von Phasen der Unsicherheit, der Gereiztheit, der Entmutigung und des kurzfristigen „Durchhangens“, wie sie auch im normalen Arbeitsleben gelegentlich auftreten.

Psychosomatische Erkrankungen

In zahlreichen Untersuchungen (vgl. Lütjen & Frey, 1997) wird ein enger Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und Fehlbeanspruchung bei der Arbeit und einer Anzahl organischer Erkrankungen nachgewiesen. Körperliche Störungen (z. B. des Herz-Kreislauf-Systems, der Verdauungsorgane usw.), bei deren Entstehung psychische Belastungsfaktoren eine wichtige bis dominante Rolle spielen, werden auch als psychosomatische Erkrankungen bezeichnet.

Verschlechterung der Arbeitsleistung

Psychische Fehlbeanspruchungen führen zu einer quantitativen und qualitativen Verschlechterung der Arbeitsleistung. Durch Reduzierung der Arbeitsmotivation, durch Senkung der Konzentrationsleistung und durch Störung der Regulation bei der Ausführung kann es zu zeitlicher Verzögerung, zu häufigen Fehlern oder in gravierenden Fällen sogar zu Unterbrechungen bis hin zum Aufgeben der Arbeit kommen (Richter & Hacker, 1998).

Verschlechterung der sozialen Beziehungen

Beziehungen in der Arbeit. Wenn jemand seine Arbeit unter wachsender psychischer Anspannung durchführt oder einen drastischen Abfall seiner Leistung erlebt, kann es auch zu vermehrten Problemen und Konflikten mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten kommen. Rivalität, Neid, Missgunst und Konkurrenzkampf breiten sich dann aus. In anderen Fällen belasten Versagensängste und die Angst, an den Pranger gestellt zu werden, das zwischenmenschliche Klima derart, dass Leistungsbereitschaft und -fähigkeit noch einmal sinken.

Beziehungen außerhalb der Arbeit. Doch die vielfältigen Probleme, die durch Arbeitsstörungen entstehen, können sich auch in Beziehungen außerhalb der Arbeitswelt negativ auswirken, vor allem in Partnerschaft und Familie. Die Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation und die vermehrte seelische Anspannung entladen sich dann im privaten Bereich der Betroffenen. Sie führen dort zu vermehrten Konflikten und Auseinandersetzungen, die dann wiederum die Arbeitssituation negativ beeinflussen. So etabliert sich ein richtiggehender Teufelskreis.

Selbstwertgefühl und Zukunftsperspektive

Das Erleben beruflicher Erfolge, die Anerkennung eigener Leistungen durch andere und die Gewissheit, seinen Aufgaben gerecht zu werden und auch gelegentlich kreativ tätig sein zu können, ist für die Selbstachtung der meisten Menschen unabdingbar. Bei gravierenden Arbeitsstörungen kann die Selbstachtung rapide sinken, vor allem dann, wenn die Betroffenen die Ursachen der Schwierigkeiten bei sich selbst, d. h. in eigenem Versagen und Unzulänglichkeiten suchen.

In einem solchen Fall verdüstern sich auch die Erwartungen bezüglich der Zukunft. In gravierenden Fällen kommt es zu zunehmender Angst, die in Resignation und Hoffnungslosigkeit mündet. Das sind die typischen Entstehungsbedingungen depressiver Zusammenbrüche.

Spätfolgen

Vermehrte Anspannung und Stress, verbunden mit den negativen Konsequenzen psychischer Fehlbeanspruchungen und psychosomatischer Leiden, führen in vielen Fällen zu Entwicklungen, die gravierende Konsequenzen haben. Es kommt zu lang andauernden Unterbrechungen etwa durch Krankschreibung, zu beruflichem Abstieg bis hin zu Kündigung, Arbeitslosigkeit oder Erwerbsunfähigkeit. Ein entscheidender Teil des persönlichen Lebens bricht damit zusammen, was stärkste psychische, soziale und materielle Beeinträchtigungen mit sich bringen kann.

Auswege. Solche Entwicklungen können in vielen Fällen durch eine gezielte Selbsthilfe, durch Psychotherapie oder durch Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation verhindert oder rückgängig gemacht werden. Doch das setzt voraus, dass die individuellen Ursachen der Arbeitsstörungen aufgedeckt und bearbeitet werden.

2.2 Ursachen von Arbeitsstörungen: Beschreibung und Diagnose

Werden die Ursachen von Arbeitsstörungen näher betrachtet, so finden sich mehrere charakteristische Problemtypen, die in verschiedenen Kombinationen für die individuellen Arbeitsstörungen eines Menschen verantwortlich sind. Sie sind zurückzuführen auf Faktoren, die in der Person der Betroffenen oder in ihrer Umwelt lokalisiert sind, auf Charakteristika der Arbeitsbedingungen oder auf Defizite in den einzelnen Phasen des Arbeitsprozesses. Die Ursachen sind im Einzelnen

- individuelle Ursachen,
- ungünstige Arbeitsbedingungen,
- zwischenmenschliche Probleme am Arbeitsplatz,
- Auftragsbeschaffenheit und Aufgabenübernahme,
- mangelhafte Antriebsregulation,
- mangelhafte Ausführungsregulation,
- mangelhafte Selbstorganisation.

Die einzelnen Problembereiche, die sich naturgemäß überschneiden und sich teilweise gegenseitig bedingen, sollen im Folgenden separat behandelt werden.

Erst erfolgt eine allgemeine Beschreibung. Dann liefern wir jeweils einen Katalog von Fragen, die es erlauben, das Vorliegen eigener Schwierigkeiten in diesem Bereich festzustellen. Die Maßnahmen, die zu einer Behebung der jeweiligen Probleme beitragen, werden später im anwendungsbezogenen Teil in den einzelnen Modulen dargestellt.

2.2.1 Individuelle Ursachen

Beschreibung

Individuelle Merkmale, überdauernder oder vorübergehender Natur, beeinträchtigen in vielen Fällen die Arbeitsleistung. Hierbei kann es sich um körperliche Merkmale wie Erkrankungen, Behinderungen oder um Zustände wie Erschöpfung handeln. Auch psychische Faktoren spielen als Ursachen von Arbeitsstörungen eine entscheidende Rolle, z. B. Lerndefizite, Persönlichkeitsmerkmale, psychische Störungen oder hinderliche Einstellungen.

Beispiele für arbeitsfeindliche Einstellungen sind: „Ich kann nur dann kreativ sein, wenn ich spontan ‚aus dem Bauch heraus‘ handle“, „Arbeit muss immer Spaß machen“, „Wenn der Druck groß genug ist, kann ich alles schaffen. Ich brauche kein System und keine Ordnung“, „Nur die Leistung zählt, die ohne großen Aufwand erreicht wird“, „Ich kann mich nicht auf die Arbeit konzentrieren, wenn ich den Kopf nicht ganz frei habe“, „Entweder spüre ich, dass ich genug Energie habe, oder es hat gar keinen Sinn anzufangen“, „Ich habe ein Anrecht darauf, dass alle mich unterstützen und Rücksicht auf mich nehmen.“

Auch ungünstige aktuelle Lebensbedingungen wie Partnerschaftskonflikte wirken sich negativ aus. Diese individuellen Merkmale haben zur Folge, dass der Zeitaufwand bei der Arbeit groß oder die Qualität der Arbeit mangelhaft wird.

Diagnose

- ▶ Sind die Leistungsvoraussetzungen (Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrung usw.) für die auszuführende Arbeit gegeben?
- ▶ Liegen körperliche Erkrankungen oder Behinderungen vor?
- ▶ Leidet der Betroffene unter Zuständen wie Erschöpfung, Schlaflosigkeit oder nervöser Gereiztheit?
- ▶ Liegen psychische Störungen wie Angststörungen, Zwangserkrankungen, Depressionen oder Burn-out vor?
- ▶ Lassen sich chronische Defizite wie Lernbehinderungen, Defizite in der Konzentrationsleistung, der willentlichen Verhaltenssteuerung aufzeigen?

- ▶ Lassen sich arbeitsfeindliche Einstellungen aufzeigen („Arbeit muss immer Spaß machen“)?
- ▶ Gibt es hinderliche Einstellungen, die bei dem geringsten Fehler aktiv werden („Das kannst du nicht, das schaffst du nicht!“)?
- ▶ Treten bei Arbeitsvorgängen starke Emotionen auf wie Angst, Niedergeschlagenheit, Sinnlosigkeitserleben, Scham, Schuld, Selbsthass, Neid usw., die die Arbeit beeinträchtigen?
- ▶ Spielen ungünstige momentane Lebenssituationen (z. B. Partnerschaftsschwierigkeiten, Sorgen um Angehörige oder finanzielle Probleme) eine Rolle?
- ▶ Liegt ein Typ-A-Verhaltensmuster vor (hoher Leistungsanspruch, Perfektionismus, Bedürfnis, über alles Kontrolle auszuüben)?
- ▶ Setzt der Betroffene Vermeidungsstrategien ein, die am Arbeiten hindern? Beispiele hierfür sind: Im-Bett-Bleiben bei geringstem Unwohlsein, Stellen von „Existenzfragen“ („Bin ich auch im richtigen Beruf, sollte ich etwas anderes machen?“) oder Eröffnen von Nebenkriegsschauplätzen wie ständige Beschäftigung mit den „unfähigen Chefs“.
- ▶ Hat der Betroffene Nachteile durch die Arbeitsstörung? Besteht auch der Verdacht, dass die Arbeitsstörung verdeckte oder offene positive Folgen hat (z. B. Konfliktvermeidung, Aufmerksamkeit von anderen)?

2.2.2 Ungünstige Arbeitsbedingungen

Beschreibung

Hacker (1998) identifiziert zwei Wirkungsarten der Arbeitsbedingungen: Zum einen kann die Umwelt durch physiologische Veränderungen die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsergebnisse beeinflussen. So wirkt sich z. B. eine Anreicherung der Raumluft mit Kohlenmonoxid unmittelbar auf die Leistung aus. Wichtiger für das Thema Arbeitsstörungen ist der zweite Einwirkungsprozess: Hacker (1998, S. 98) schreibt: „Arbeitsbedingungen können über ihre psychische Verarbeitung . . . das Arbeitsergebnis beeinflussen.“ Er fügt hinzu, dass diese seelische Verarbeitung nicht unbedingt voll bewusst erlebt werden muss.

Beispiel „psychische Verarbeitung“. Einer Angestellten wird ein neuer Arbeitsraum zugewiesen; dieser steht qualitativ deutlich hinter dem, den sie bisher hatte. In diesem Fall sind es nicht die objektiven Bedingungen (Platzmangel usw.), die zu Irritationen und dadurch zu Arbeitsstörungen führen, sondern ein psychischer Prozess der Bewertung mit seinen emotionalen und motivationalen Konsequenzen: Die Angestellte fühlt sich durch die Maßnahme missachtet und her-

abgesetzt, ja geradezu gedemütigt. Sie fängt an, nach weiteren Anzeichen von Missachtung zu suchen, wird überempfindlich und regt sich schließlich über jede „Fliege an der Wand“ endlos auf.

An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass Veränderungen, wie die Zuweisung des Arbeitsraumes, unmittelbar mit Persönlichkeitseigenschaften in eine Wechselwirkung treten. Ein besonders empfindlicher Mensch, der auch schon durch frühere Kränkungen am Arbeitsplatz „vorprogrammiert“ wurde, wird später besonders heftig und nachhaltig reagieren, wenn ihm etwas widerfährt, das er als Kritik deuten kann.

Diagnose

- ▶ Beschwert sich der Betroffene über wirtschaftspolitische Bedingungen seiner Arbeit wie Unsicherheit des Arbeitsplatzes oder schlechte Bezahlung?
- ▶ Beschwert er sich über Räumlichkeiten, Zeitdruck, Störungen oder Leistungsvorgaben? Bringt er sie in einen Zusammenhang mit der Beeinträchtigung seiner Arbeitsleistung?
- ▶ Gibt es Arbeitsbedingungen, die er als Bedrohung, negative Sanktion, Nichtanerkennung seiner Verdienste usw. interpretiert? Wird dadurch seine Arbeitsleistung beeinträchtigt?

2.2.3 Zwischenmenschliche Probleme am Arbeitsplatz

Beschreibung

Zu den Faktoren, die am meisten dazu beitragen, Unzufriedenheit bei der Arbeit zu erzeugen, gehören die Beziehungen zu den Arbeitskollegen und zu den Vorgesetzten (Herzberg et al., 1959). Die Arbeitssituation stellt einerseits eine zentrale Möglichkeit dar, Kontakte zu anderen Menschen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Die Gemeinschaft ermöglicht gegenseitige soziale Unterstützung, die im Sinne eines „Puffers“ akute Stressauswirkungen abmildert. Untersuchungen zeigen, dass sozial eingebundene Personen weniger häufig erkranken als sozial wenig unterstützte (Lütjen & Frey, 1997).

Identitätsbedrohende Konflikte. Andererseits können bei der Arbeit auch besonders kräfterraubende, schmerzhafte zwischenmenschliche Konflikte auftreten, die in vielen Fällen einen identitätsbedrohenden Charakter annehmen. Die umfangreiche Literatur über Mobbing seit Leyman (1993) dokumentiert das sehr eindrucksvoll. Auf welch vielfältige Art Menschen bei der Arbeit andere schikanieren können, hat er in einer Liste mit 45 Verhaltensweisen aufgezeigt,

die sich dazu eignen, andere zu stören, sie zu beeinträchtigen oder ihnen zu schaden.

Nun müssen zwischenmenschliche Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz nicht immer solche dramatischen Formen annehmen. Eine Analyse der individuellen Ursachen von Arbeitsstörungen ergibt jedoch, dass in vielen Fällen Spannungen und Konflikte am Arbeitsplatz zumindest mitbeteiligt sind. Sie sind verantwortlich für viele, oft schwer zu kontrollierende emotionale Zustände wie Ärger, Angst oder Niedergeschlagenheit. Sie wirken ständig in Arbeitsabläufe ein, stören die Konzentration, beeinträchtigen die Motivation und kosten enorm viel Energie. Sie können die gesamte Berufsperspektive verdunkeln, jede Kreativität abtöten und jemanden um alle positiven Aspekte seines Arbeitslebens bringen.

Diagnose

- Wie bewertet der Betroffene seine allgemeine soziale Situation am Arbeitsplatz?
- Wie schätzt er die Würdigung seiner Leistung ein? Glaubt er, als Kollege und als Mensch akzeptiert zu werden?
- Berichtet er über schikanöses Verhalten einzelner Vorgesetzter und Kollegen ihm gegenüber? Kann er konkrete Begebenheiten schildern?
- Kann er zwischen Kollegen differenzieren, die ihm eher freundlich, eher neutral oder eher kritisch-feindselig begegnen? Erlebt er ihr Verhalten ihm gegenüber als konstant, oder bemerkt er situationsspezifische Unterschiede?
- Kann er seine eigene Haltung anderen gegenüber in positiv, neutral und ablehnend unterscheiden?
- Gibt es konfliktbeladene Beziehungen, die das Arbeitsverhältnis belasten? Gibt es Antipathien, Konkurrenz, Rivalität, Neid, Eifersucht usw.? Hat die negative Beziehung zu einer bestimmten Person den Charakter einer „überwertigen Idee“ angenommen (der „Hauptfeind“)?
- Gibt es erotisch getönte Beziehungen oder Konflikte, die die Arbeitssituation belasten?
- Zeigt der Betroffene Verhaltensweisen, die die Beziehung zu anderen erschweren oder belasten wie Schüchternheit, soziale Ängstlichkeit, Kritikempfindlichkeit, Rechthaberei, Tendenz zum Aufbrausen usw.?

2.2.4 Unkritische Übernahme von Aufträgen

Beschreibung

Aufträge sind fremdbestimmte Ansprüche an die eigene Arbeit oder Leistung. Sie geben meist vor, was wir in welchem Zeitraum und wie zu leisten haben. Oft sind sie in Verträgen, die dem Arbeitnehmer bekannt sind, niedergelegt. In den meisten Fällen werden sie ergänzt durch zusätzliche Erwartungen an ihn. Eine wichtige Rolle spielen auch die Ansprüche, die der Arbeitende selbst an seine Leistung hat. Darin fließen sein Anspruchsniveau, seine Arbeitsmoral und sein Pflichtbewusstsein, aber auch sein Bedürfnis nach Anerkennung und Förderung ein. Sie verwandeln die von außen gegebenen, also fremdbestimmten Aufträge in selbst gestellte Aufgaben. Diese bilden dann die eigentlichen Richtlinien des Handelns. Daraus können sich eine Reihe von Problemen ergeben, die zu Arbeitsstörungen mit allen negativen Folgen führen.

Unreflektierte Auftragsübernahme. Der Auftrag wird unreflektiert als Aufgabe übernommen. Viele Arbeitende machen die Erfahrung, dass Aufträge die eigene Leistungsfähigkeit und das innere Kräftebudget übersteigen. Sie können das (wirklich oder vermeintlich) von ihnen Geforderte im vorgesehenen Zeitraum nicht leisten, vor allem dann nicht, wenn sie die qualitativen Maßstäbe einhalten sollen. In einem solchen Fall kommt es oft zu Überforderung mit Angst und Niedergeschlagenheit, zu Sinnlosigkeitsgefühlen, Resignation und dem Wunsch, auszubrechen. Daher dürfen Aufträge und selbst gesetzte Aufgabenziele nicht unreflektiert gleichgesetzt werden. Man muss sich vor dem Fehler hüten, den Auftrag als etwas Endgültiges und Unabänderliches anzusehen. Aus dem objektiven, von außen gegebenen Auftrag müssen erst die eigenen Ziele abgeleitet werden, die sich aus einer realistischen Einschätzung der eigenen Möglichkeiten ergeben. Aus dem „Du musst unbedingt...“ soll ein „Was kann ich hier wirklich tun, was will ich da tun?“ werden. Werden keine solchen Anpassungen vorgenommen, dann wird der Druck, unter dem man steht, zu stark, und die Motivation sinkt.

Überzogene Leistungsansprüche. Die selbst gestellten Aufgaben, die Betroffene für sich aus Aufträgen ableiten, können in zweierlei Hinsicht problematisch sein. In dem einen Fall entstehen stark überzogene Vorstellungen von dem, was vom Auftraggeber eigentlich erwartet wird. Das ist vor allem dann der Fall, wenn man übergroße Leistungsansprüche an sich stellt. Perfektionismus bis hin zu narzistischen Grandiositätsansprüchen schaffen dann eine Arbeitssituation, die dermaßen angespannt und schlecht handhabbar ist, dass oft gar kein Produkt entsteht oder das ganze System zusammenbricht.

Zum anderen kann die selbst gestellte Aufgabe im Vergleich zum Auftrag verändert werden durch „selektive Verweigerung“ bestimmter Anteile. Teile

des Auftrags werden übernommen und mit großer Motivation und Engagement verfolgt. Aber andere Teile, die aus der Sicht des Auftraggebers integrale Bestandteile der Arbeit sind, werden nicht akzeptiert. Man macht sie sich nicht zu eigen, drückt sich davor, so weit es nur möglich ist, und wenn die Erledigung (oft im letzten Moment und mit sehr viel Druck) unausweichlich ist, wird sie mit Empörung, Widerwillen, Gereiztheit oder aber ganz „schlampig“ ausgeführt.

Der leidige Schriftkram. Ein Standardbeispiel ist der „Schriftkram“, der ein Bestandteil vieler Berufe ist. Schon der diffamierende Ausdruck dafür ist bezeichnend. Er wertet die Tätigkeit ab und verstärkt dadurch ihren aversiven Charakter. Wird sie innerlich nicht als integraler Bestandteil der Gesamtaufgabe akzeptiert, kommt es bei den Arbeitsabläufen immer wieder zu inneren Widersprüchen und Spannungen mit dem Ergebnis eines permanenten Kräfteverschleißes.

Diagnose

- Ist der Betroffene derart „pflichtbewusst“, dass er, ohne zu überlegen und ohne ggf. Einwände zu erheben, jeden Auftrag gleich übernimmt?
- Ist sein Respekt oder seine Angst vor Vorgesetzten so ausgeprägt, dass er nicht über die Auftragsmodalitäten zu reden wagt, selbst dann, wenn er befürchtet, den Auftrag nicht ausführen zu können?
- Kann er seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Energie realistisch einschätzen?
- Kann er Anzeichen von Überforderung oder Erschöpfung an sich wahrnehmen und richtig einschätzen?
- Kann er erkennen, dass er bei der Arbeit auf den falschen Weg geraten ist und mit großer Wahrscheinlichkeit unter den gegebenen Bedingungen scheitern wird?
- Wäre er in der Lage, den Prestigeverlust zu verkraften, der aus seiner Sicht mit dem Eingeständnis seiner Schwierigkeiten verbunden wäre?
- Holt er sich bei anderen Rat und nutzt deren Erfahrungen?
- Kann er sich Hilfe holen, Aufgaben delegieren usw.?
- Verweigert er Teile seines Auftrags, weil er sie z. B. als sinnlos oder als „seiner nicht würdig“ erachtet?
- Treten bei dem Gedanken an diese Tätigkeiten oder bei der Ausführung starke negative Affekte wie Ärger, Empörung, Verachtung usw. auf?
- Hat der Betroffene mit sich darüber „informelle Verträge“ abgeschlossen („Das ist nicht mein Job“), auf die er sich innerlich immer wieder beruft und die oft den Ablauf des Arbeitsprozesses stören?

2.2.5 Mangelhafte Antriebsregulation

Beschreibung

Eine der häufigsten Beschwerden von Menschen mit Arbeitsstörungen betrifft einen subjektiv empfundenen Mangel an Energie und Kraft, den sie vor allem vor der Ausführung, aber auch währenddessen empfinden. „Ich fühle mich schon so müde, bevor ich überhaupt anfangen soll“, „Ich merke nach zehn Minuten, dass ich heute nicht in der Lage bin, mich ausreichend zu konzentrieren“ oder „Schon nach kurzer Zeit war ich so erschöpft, dass ich aufhören musste“ sind typische Klagen in dieser Hinsicht.

Auffassung über die Energie. Dabei sind die Betroffenen davon überzeugt, zu jedem Zeitpunkt die Menge an Energie, die ihnen angeblich zur Verfügung steht, abschätzen zu können. Wenn sie glauben, dass sie zu gering sei, meinen sie, erst gar nicht anfangen oder weitermachen zu können, denn es würde ja ohnehin zu keinem brauchbaren Ergebnis kommen. Dieser Auffassung liegt ein „Behältermodell“ zugrunde: Die jeweils zur Verfügung stehende Energie ist in einer Art Tank gesammelt. Wenn zu wenig drin ist, ist es vorbei. Wichtige Operationen wie Energieregulierung, -mobilisierung und -wiederbeschaffung spielen in diesem Modell kaum eine Rolle.

Innere Haltung zur Arbeit. Weiter stellt man bei Klagen über Kraftlosigkeit, schnelle Ermüdbarkeit usw. immer wieder fest, dass die gesamte psychische Regulation der Arbeitstätigkeiten undifferenziert, willkürlich und ohne innere Konsequenz gehandhabt wird. Die Teilziele für einzelne Arbeitsschritte sind vage definiert oder fehlen ganz. Im Auge behalten wird nur das Endprodukt, das dann oft unerreichbar erscheint. Die innere Haltung zur Arbeit ist dann halbherzig, unverbindlich, ja geradezu „wehleidig“. Wenn der Betroffene mit der Arbeit beginnt, geschieht das nicht mit Entschlossenheit und Spannkraft, sondern mehr wie zufällig. Die Handlungsausführung ist ungenau, im schlimmsten Fall chaotisch. Am Schluss steht bestenfalls ein wenig Erleichterung darüber, wenigstens etwas hinter sich gebracht zu haben.

Keine Erholungsphasen. Wer auf diese Weise arbeitet, spürt häufig selbst, dass das Gefühl, energisch und zielgerichtet am Werk zu sein (oder damit anfangen zu wollen), schwach ausgeprägt ist oder ganz fehlt. Es stellt sich sehr schnell eine unüberwindbar erscheinende Mattigkeit ein, die den ganzen Arbeitsablauf massiv gefährdet. Das ist umso mehr der Fall, wenn Pausen und systematische kompensatorische Erholungsphasen nicht zur Kräfteregeneration eingesetzt werden. Gerade dann, wenn der Arbeitsdruck groß und psychische Energie dringend nötig wird, werden Bereiche des Lebens wie Freizeit, Genuss, soziale Aktivitäten usw. eher vernachlässigt als systematisch zum Energieaufbau eingesetzt.

Diagnose

- ▶ Beklagt sich der Betroffene über Müdigkeit und über Energiemangel vor dem Beginn der Arbeit? Führt das oft dazu, dass er sehr verspätet oder gar nicht anfängt?
- ▶ Ermüdet er schnell bei der Arbeit? Ist er nach der Arbeit oft richtiggehend erschöpft?
- ▶ Sind die Vorbereitungen der jeweiligen Arbeitsgänge (Orientierung, Planung usw.) ausreichend?
- ▶ Sind zu Beginn jedes Arbeitsganges die jeweiligen Ziele ausreichend klar definiert? Sind sie realistisch?
- ▶ Geht der Beginn der Arbeit mit einer Energiemobilisierung in Form einer Selbstverpflichtung einher („Ich will jetzt wirklich dies und jenes so und so machen“)?
- ▶ Legt der Arbeitende ausreichend kurze und längere Pausen zur Regeneration ein? Nutzt er sie richtig?
- ▶ Ist nach einem größeren Arbeitsvorgang für ausreichend Selbst- oder Fremdbelohnung gesorgt?

2.2.6 Mangelhafte Ausführungsregulation

Beschreibung

Eng verwandt mit Störungen, die eine angemessene Regulation des Energiehaushalts betreffen, sind solche, die während der eigentlichen Ausführung auftreten. Es geht dabei vor allem um zwei Punkte.

Inadäquate Pläne oder Handlungsdefizit. Ein Plan sagt uns, in welchen Schritten wir unser Ziel erreichen können. Ein solcher Plan kann so bruchstückhaft oder falsch sein, dass bei der Ausführung die größten Schwierigkeiten zu erwarten sind. In anderen Fällen sind die Pläne zwar im Wesentlichen brauchbar, aber die Arbeit scheitert daran, dass wir nicht dazu in der Lage sind, sie auszuführen.

Ablenkbarkeit von außen und von innen. Störungen von außen (wie Lärmbelastungen oder Unterbrechungen durch andere) können so zahlreich sein, dass die Anspannung bei der Arbeit über ein verträgliches Maß hinaus ansteigt. Störungen von innen bestehen vor allem in „inneren Sätzen“ („Das hast du nicht hingekriegt“, „Das kannst du nicht“, „Das wird ganz schrecklich“ usw.), die uns bei der Arbeit in höchstem Maße stören.

Diagnose

- ▶ Verfügt der Betroffene über angemessene Pläne zur Ausrichtung einzelner Arbeitsschritte auf ihr Ziel hin?
- ▶ Beherrscht er das dafür notwendige Verhalten ausreichend (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrung)?
- ▶ Kann er äußere Störungen früh genug erkennen und sie, so gut es geht, abstellen?
- ▶ Stört er seine Arbeit durch „innere Sätze“, die zu Stress und Entmutigung führen?
- ▶ Treten dabei Gefühle auf wie Unsicherheit, Angst, Niedergeschlagenheit, Schuldgefühle?
- ▶ Kommt es immer wieder zu lang anhaltenden Grübeleien, die den Arbeitsablauf stören?

2.2.7 Mangelhafte Selbstorganisation

Beschreibung

Die gesamte langfristige Planung des Arbeitslebens ist nicht ausreichend. Das meiste wird Entwicklungen überlassen, über die keine eigene Kontrolle besteht. Es wird zu wenig versucht, durch aktives Handeln die eigene Zufriedenheit zu steigern. Der Stellenwert der Arbeit im Vergleich zu anderen Lebensbereichen ist unausgeglichen. Entweder nimmt die Arbeit eine zu dominierende Stellung ein, oder sie wird vernachlässigt und mit zu wenig Interesse und Energie verfolgt. Es besteht keine angemessene, ausgewogene Zukunftsperspektive, die sich motivierend und anregend auswirkt. Das Verhältnis von Anstrengung und Erholung ist nicht ausgewogen.

Diagnose

- ▶ Wie sehr ist die Person mit ihrer aktuellen Arbeitssituation zufrieden?
- ▶ Unternimmt sie etwas, um ihre Zufriedenheit zu steigern?
- ▶ Sorgt sie dafür, dass sich Arbeit und Erholung abwechseln?
- ▶ Sind die Möglichkeiten zur Erholung durch angenehme Aktivitäten und erfreuliche soziale Kontakte ausreichend?