

Patricia Korella

Resilienztrainings erfolgreich leiten

Der Seminarfahrplan

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Dankbar sein – danke sagen.....	9
Vorwort.....	11
Einleitung	12

Teil I: Theorie – Resilienz im Überblick

Resilienz: die neue Zukunftskompetenz?	16
Definitionen von Resilienz	19
Forschungsentwicklungen in der Resilienz	22
Pionierstudie: Kauai-Studie von Emmy Werner und Ruth Smith ...	22
Entwicklungsstufen der Resilienzforschung	23
Forschung im Arbeitskontext	25
Bekannte Resilienzmodelle und -konzepte der Trainingspraxis ...	28
Die Strategie der Stehauf-Menschen.....	28
Der Resilienzparcours	29
7 Schlüssel für mehr innere Stärke	30
Das Resilienz-Zirkel-Training	30
Resilienzfaktoren nach Reivich und Shatté.....	31
Weitere Modelle	31
Begriffe rund um Resilienz	33
Resilienzfaktor Optimismus	33
Resilienzfaktor Akzeptanz.....	37
Resilienzfaktor Lösungsorientierung	39
Resilienzfaktor Selbstregulation (Emotionsregulation).....	41
Resilienzfaktor Selbstverantwortung.....	44
Resilienzfaktor Netzwerkorientierung	46
Resilienzfaktor Zukunftsorientierung	47

Kausalanalyse	52
(Psychosoziale) Krise	52
Salutogenese statt Pathogenese	55
Risiko- und Schutzfaktoren	58
Selbstwirksamkeit(-serwartung)	59

Teil 2: Praxis - Der Seminarfahrplan

Seminarkonzeption.....	64
Zielgruppe.....	64
Zielsetzungen und Erwartungen.....	65
Zeitstrukturen	66
Umsetzungsgestaltung	66

Zweitätiges Seminarkonzept in Präsenz

Der erste Seminartag im Überblick.....	72
Ankommen und Kennenlernen.....	73
Kennenlernrunde	73
Lernziele.....	76
Unser Umgang miteinander	77
Agenda	78
Resilienz – Worüber sprechen wir?	79
Reflexion: „Was macht mich stark?“	82
Trainerinput: Resilienz und Forschung	84
Die sieben Resilienzfaktoren.....	87
Follow-up zur Übung „Was macht mich stark?“	93
Resilienz in Bezug auf Change und VUCA (inkl. BANI)	95
Change und die sieben Phasen des emotionalen Erlebens	95
Die „VUCA-Welt“	98
Definition von Stress und Stressoren	100
Definitionen	101
Die Stressampel	104

Übung: „Meine Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten“ ...	106
Eigene Stressverstärker erkennen und relativieren	109
Übung: „Über das Band gehen“	109
Video „Auswirkungen von Stress“	110
Stressverstärker.....	111
Sei perfekt!.....	114
Beeil dich!.....	115
Streng dich an!.....	116
Mach es allen recht!	117
Sei stark!.....	118
Reduktion von Stressoren – Aufbau von Ressourcen	122
Einstieg und Aktivierungsübung	122
Übung: Stressoren vermeiden – Ressourcen aufbauen	124
Tagesrückblick	126
Der zweite Seminartag im Überblick.....	128
Stimmungsabfrage und Fragen zum Einstieg in Tag 2	129
Resilienzfaktor Selbstregulation	130
Definition von Selbstregulation (Reiz und Reaktion).....	132
Selbsttest zur Emotionskontrolle	134
Die Selbstregulationstheorie nach Bandura.....	134
Rezept zur Selbstregulation	140
Stress abbauen und Gelassenheit entwickeln.....	141
Die 5-A-Strategie	142
Exkurs: Circle of Influence.....	145
Love it, change it, or leave it	148
Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung	151
Reflexion (Gruppenarbeit).....	152
Entscheidungsfindung.....	153
Denksysteme	155
Heuristiken	157
Entscheidertypen	159
Bewegung – Weg von/Hin zu	161
Voraussetzungen für die Entscheidungsfindung	163
Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung	163

Methoden zur Entscheidungsfindung.....	166
Mein Resilienzbaum.....	175
Feedback und Verabschiedung.....	179

Live-Online-Training

Planung und Vorbereitung	186
Grundlegende Vorbereitungen	186
Teilnehmenden-Anspruch	188
Vorabimpuls: Überraschungspaket.....	188
Umsetzungsgestaltung	189
Kurzer Hinweis zum Medieneinsatz im Live-Online-Seminar	190
Live-Online-Tagestraining im Überblick	191
Tageseinstieg und Aktivierung	192
Kennenlernübung Wohlfühlorte	193
Drei Fragen an die Teilnehmenden	194
Resilienz – Worüber sprechen wir?	196
Resilienzdefinition und Resilienz in der Forschung	197
Resilienztest	197
Aktiver Einstieg mit Entspannungsübungen	201
Verknüpfung Stress und Resilienz	203
Die Stressampel	204
24-Stunden-Tortendiagramm und Lebensrad	204
Aktivierung nach der Mittagspause	209
Krisen-ABC.....	210
Keep cool – ABC des Wohlbefindens	212
Rechts-Links-Stimulation zum Stressabbau	213

Ressourcen aktivieren	215
Zitronenexperiment	215
Berlin-Ressourcenliste.....	216
Mein Resilienz-Schutzschild.....	218
Feedback und Verabschiedung	220

Teil 3: Methodentools

Optimismus.....	224
Brief an das Glück.....	224
Seile des Glücks.....	228
Der Optimisten-Energieiegel.....	231
Akzeptanz	236
Der Esel und der Brunnen.....	236
Sieben Schritte zur Akzeptanzentwicklung	238
Not-To-Do-Liste	243
Lösungsorientierung	246
Kopfstand-Methode (Umkehrmethode).....	246
One-Pager-Sheet der systemischen Fragestellungen.....	249
Kollegiale Fallberatung	255
Selbstregulation	261
Das Gefühlsrad	261
Körperübungen zur Stimmungsverbesserung.....	267
Meine Hot Buttons	270
Selbstverantwortung	274
Möhren der Verführung.....	274
Meine vielen „Selbsts“ im Sinne der Selbstverantwortung	278
Denkstress abbauen – „Stop Overthinking“	281
Netzwerkorientierung.....	286
Netzwerk-Radar-Sichtung	287
Berufliche Vernetzungs- und Kommunikationsmatrix	292
Freude im Miteinander mit der ABC-Methode.....	297

Zukunftsorientierung	300
Löffelliste (Bucket List)	300
Retrospektiven	303
Werte – mein innerer Handlungskompass	308
 Stichwortverzeichnis.....	 312

Download-Ressourcen

- ▶ Was macht mich stark? (Seite 82)
- ▶ Meine Rollen (Seite 107)
- ▶ **Selbsttest** Innere Antreiber (Seite 112)
- ▶ Wertequadrat (Seite 121)
- ▶ 9-Punkte-Strategie (Seite 123)
- ▶ Stressoren mindern – Ressourcen aufbauen (Seite 125)
- ▶ Mein wichtigster Tagesimpuls (Seite 127)
- ▶ **Selbsttest** Selbstregulation (Seite 135)
- ▶ Rezept zur Selbstregulation (Seite 140)
- ▶ Abbildung Entscheidungsfindung (Seite 154)
- ▶ **Selbsttest** Entscheidertypen (Seite 160)
- ▶ Vorlage Resilienzbaum (Seite 176)
- ▶ Bearbeitungsfragen „Mein Resilienzbaum“ (Seite 176)
- ▶ **Selbsttest** Resilienzfaktoren (Seite 198)
- ▶ Vorlage 24-Stunden-Tortendiagramm (Seite 206)
- ▶ Vorlage Lebensrad (Seite 207)
- ▶ Berlin-Ressourcenliste (Seite 217)
- ▶ Abschlussfragen Resilienz-Schutzschild (Seite 219)
- ▶ Geschichte von Esel und Brunnen (Seite 237)
- ▶ 7 Schritte zur Akzeptanz (Seite 239)
- ▶ Kopfstand-Methode (Seite 247)
- ▶ One-Pager-Sheet der systemischen Fragestellungen (Seite 253)
- ▶ Arbeitsblatt Gefühlsrad (Seite 263)
- ▶ Umgang mit Hot Buttons (Seite 271)
- ▶ Vorlage Möhren der Verführung (Seite 277)
- ▶ Begriffsliste zum Bearbeiten (Seite 279)
- ▶ Begriffsliste mit Reflexionsfragen (Seite 279)
- ▶ Vorlage Netzwerk-Radar-Sichtung (Seite 288)
- ▶ Vernetzungs- und Kommunikationsmatrix (Seite 294)
- ▶ Feedbackkarten (Seite 295)
- ▶ Vorlage Rückblick vs. Vorausschau (Seite 304)
- ▶ Quellen- und Linkliste

Einleitung

Herangehensweise

Grundlage für die thematischen Inhalte dieses Buches sind die Fragestellungen und Herausforderungen, mit denen sich die Teilnehmenden auseinandersetzen und die sich in den Kundenwünschen widerspiegeln. Ziel bei der Zusammenstellung der Inhalte ist es, eine Verständnisgrundlage zu schaffen, Übungen auszuwählen, die zur eigenen Reflexion einladen, dazu, einen Perspektivwechsel vorzunehmen sowie Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.

Das hier vorgestellte Seminarkonzept ist in meiner Praxis erprobt und hat sich über viele Jahre bewährt. Es wird immer wieder an die neusten Erkenntnisse angepasst. Es greift nicht jeden einzelnen Resilienzfaktor auf und ist je nach Seminarrahmenbedingungen veränderbar. Entsprechend wird das Konzept jeweils an die Rahmenbedingungen, Gegebenheiten und Teilnehmerstruktur angepasst.

Sie erhalten ein Konzept für ein 2-tägiges Training in Präsenz. Ferner für ein online durchgeführtes Training als 1-tägiges Konzept. Im Anhang finden Sie dann noch zu jeder der sieben Resilienzfaktoren je drei weitere Übungen, um Ihr eigenes Konzept zusammenzustellen. So können Sie entsprechend den Bedürfnissen der Kunden und Ihren persönlichen Vorlieben die Übungen auswählen.

Zielgruppe des Buches

Das Buch ist für Trainierende geschrieben, die am Anfang ihrer Überlegungen für ein Seminarkonzept zur Thematik Resilienz stehen. Dieses Buch liefert Ihnen die Grundlagen für Trainings sowohl in Präsenz als auch online. Auf den Methodenteil am Ende können Sie zurückgreifen, wenn Sie entsprechende Anpassungen am Seminarfahrplan, beispielsweise für Ausschreibungen, vornehmen möchten. Erfahrene Trainierende finden in diesem Buch neue Impulse, eine thematische Übersicht von Methoden zu den meisttrainierten Resilienzfaktoren und vielleicht auch eine andere Herangehensweise an einzelnen Themenstellungen.



Zweitägiges Seminarconcept in Präsenz

Das hier vorgestellte Seminarconcept beruht auf einer idealen Gruppengröße von 8-12 Teilnehmenden. Die Seminardauer ist auf zwei Tage in Präsenz ausgelegt. Die Zielgruppe sind Mitarbeitende und Führungskräfte aus verschiedensten Wirtschaftsunternehmen, dem öffentlichen Bereich und/oder dem universitären Umfeld. Das Angebot erhalten die Teilnehmenden auf Basis der internen Schulungsmöglichkeiten im Gesundheitsmanagement. Die Teilnahme erfolgt in der Regel freiwillig.

Seminarfahrplan für Tag 1	72
Seminarfahrplan für Tag 2	128

Der erste Seminartag im Überblick

Seite	Thema/Übung	Dauer	Uhrzeit
	Ankommen Kennenlernen Ziele und Vorgehen Unser Miteinander Agenda	45 Minuten	9:00 bis 9:45 Uhr
	Resilienzdefinition, Abgrenzung und Entwicklung	15 Minuten	9:45 bis 10:00 Uhr
	Reflexion: „Was macht mich stark?“	45 Minuten	10:00 bis 10:45 Uhr
	Pause	15 Minuten	10:45 bis 11:00 Uhr
	Resilienz und Forschung 7 Resilienzfaktoren Reflexion der eigenen Resilienzfaktoren	75 Minuten	11:00 bis 12:15 Uhr
	Change und VUCA-Welt	15 Minuten	12:15 bis 12:30 Uhr
	Mittagspause	45 Minuten	12:30 bis 13:15 Uhr
	Stressdefinition Eigene Stressoren ermitteln	60 Minuten	13:15 bis 14:15 Uhr
	Pause	15 Minuten	14:15 bis 14:30 Uhr
	Eigene Stressverstärker erkennen und relativieren	75 Minuten	14:30 bis 15:45 Uhr
	Energie und Lebensfreude gewinnen durch Reduktion der Stressoren und Aufbau von Ressourcen	60 Minuten	15:45 bis 16:45 Uhr
	Tagesrückblick und Feedback	15 Minuten	16:45 bis 17:00 Uhr
	Ende des Tages		

Eigene Stressverstärker erkennen und relativieren

14:30 Uhr



Orientierung

Ziele

- ▶ Vorstellung der zweiten Ebene der Stressampel (Stressverstärker)
- ▶ Gedanken und gesundheitliche Entwicklung verdeutlichen: Auswirkungen von Stress
- ▶ Die eigenen Stressverstärker ermitteln und kennenlernen
- ▶ Innere Antreiber wertschätzen und relativieren, um mehr Zufriedenheit zu entwickeln

Gesamtzeit: 75 Minuten

- ▶ Aktivierende Einstiegsübung „Über das Band gehen“ (10 Minuten)
- ▶ Video „Auswirkungen von Stress im Körper“ (15 Minuten)
- ▶ Test „Innere Antreiber“ (15 Minuten)
- ▶ Vorstellung der „Inneren Antreiber“ (20 Minuten)
- ▶ Wertequadrat (20 Minuten)

Material

- ▶ Klebeband oder langes Seil für die Übung „Über das Band gehen“
- ▶ Video „Auswirkungen von Stress im Körper“
<https://www.youtube.com/watch?v=Fqnrk6NbB6w&t=17s>
- ▶ Arbeitsblatt mit Antreibertest
- ▶ Arbeitsblatt mit dem Wertequadrat
- ▶ PowerPoint-Folien oder Moderationsmaterial für die Inputphasen

Link zum Video:



Übung: „Über das Band gehen“

Die Teilnehmenden kommen gerade aus der Pause und am Nachmittag ist erfahrungsgemäß der Energiepegel niedriger. Zur Steigerung des Energielevels und um die Teilnehmenden auf die nächsten Themenblöcke vorzubereiten, eignet sich die aktivierende Übung „Über das Band gehen“. Ziel der Übung ist, die Teilnehmenden darauf einzuschwingen, dass es viele Lösungen gibt und dass es sich lohnt, sich mit Spaß und Freude auf Veränderungen einzulassen. Die Aufgabe der Teilnehmenden ist es, über ein Klebeband oder entlang eines Seils am Boden in einer frei wählbaren Art und Weise zu gehen, zu laufen, zu springen ... Von normalem Gehen bis hin zu Handstand und Salto war in meinen Seminaren schon einiges dabei.

Erläuterung

Vorgehen Befestigen Sie ein Klebeband auf dem Boden oder legen Sie ein Seil aus. Stellen Sie die Übung kurz vor. Starten Sie als erste Person und zeigen Sie, wie es geht.

Intro-Vorschlag „Unser nächster Themenblock hat mit unserer Gedankenwelt und unseren oft eingeschränkten Denkweisen zu tun. Wir setzen uns selbst Grenzen oder fordern uns Leistungen ab, die uns nicht guttun. Da nach der Mittagspause der Körper und die Gedankenwelt erst wieder aktiviert werden wollen, lade ich Sie zu einer Übung ein, die zu unseren Themen des Nachmittags passt. Sie sehen auf dem Boden einen Klebestreifen (bzw. ein Seil). Die Aufgabe ist, dass wir alle in einer anderen Art und Weise nach und nach über oder neben dem Klebestreifen von einem Ende zum anderen gehen, laufen, hüpfen oder welche Art und Weise der Fortbewegung Ihnen einfällt. Ich starte mal mit einer ersten Möglichkeit.“

Wiederholen Sie die Übung entsprechend der Gruppengröße, der Energie und des Spaßfaktors in der Gruppe bis zu drei- oder viermal.

Methodischer Hinweis Bedanken Sie sich am Ende der Übung für die vielen verschiedenen Umsetzungen und verweisen darauf, dass Sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal auf die Übung zurückkommen.

Video „Auswirkungen von Stress“

Erläuterungen Nach der Aktivität können sich die Teilnehmenden nun kurz ausruhen während sie einen kurzen Film ansehen. Das Video bringt das Thema Stress und dessen Auswirkungen auf unseren Körper in 10 Minuten auf den Punkt. Er erklärt die Verknüpfung von Körper und Geist gut verständlich anhand von einladenden Zeichnungen. Ferner bietet das Video eine angenehme methodische Abwechslung im Seminar. Nach dem Film erfolgt ein kurzer Austausch, wie es den Teilnehmenden mit dem Film ging.

Intro-Vorschlag „Jetzt gönne ich Ihnen nach der aktiven Übung einen Film über die Auswirkungen von Stress. Lassen Sie diesen Film auf sich wirken. Machen Sie sich gern Notizen. Nach dem Film tauschen wir uns dazu aus. Los geht's.“

Methodischer Hinweis Der Film endet mit der Bedeutung unserer Gedanken. Dieser Ausstieg aus dem Film dient gleichzeitig als Einstieg in die nächste Ebene der Stressampel, die Stressverstärker. Bevor Sie überleiten, reflektieren Sie den Film gemeinsam, z.B. anhand der folgenden Fragen:

- ▶ Wie geht es Ihnen jetzt nach dem Film?
- ▶ Was bewegt Sie nach dem Film?

- ▶ Was sind für Sie neue Erkenntnisse?
- ▶ Welche Gedanken gehen Ihnen in Bezug auf den Film gerade durch den Kopf?
- ▶ Wo sehen Sie Parallelen zu Ihrem Alltag?

Stressverstärker

Nachdem die Teilnehmenden vor der Pause ihre Stressoren reflektiert haben und zusätzlich durch den eben gesehenen Film für die gesundheits-schädliche Wirkung von Stress sowie die Einflüsse von Wahrnehmung und Bewertung sensibilisiert wurden, widmen wir uns der zweiten Ebene der Stressampel, den Stressverstärkern. Hier können Sie ggf. auch noch mal auf das Stressmodell von Lazarus hinweisen (Bewerten von Stressoren, Seite 102f).

Erläuterungen

Um deutlich zu machen, wie die eigene Gedankenwelt dazu beitragen kann, auftretende Stressoren in ihren Auswirkungen zu verstärken, eignet sich das Modell der „Inneren Antreiber“ aus der Transaktionsanalyse. Das „Antreiber-Modell“ wurde in den 1950er- und 60er-Jahren von dem Psychiater Eric Berne und seinem Kollegen Taibi Kahler entwickelt. Innere Antreiber beruhen auf Glaubenssätzen, die sich in unseren Verhaltens- und Denkmustern zeigen. Im Normalfall motivieren sie uns, in Stress-situationen verstärken sie allerdings Stressoren, da die inneren Antreiber zusätzlichen Druck auf uns ausüben.

Die Antreiber sind Teil unseres unbewussten Lebensskriptes und basieren oft auf Aussagen von uns nachstehenden Personen in unserer Kind-heit, die wir für uns verinnerlicht haben. Haben wir die Ratschläge und Botschaften, die uns gegeben wurden, befolgt, erhielten wir dafür An-erkennung und wurden akzeptiert. So entwickelte sich ein Selbstbild, indem wir lernten, wann wir „OK“ sind und wann nicht. Geraten wir nun in Situationen erhöhter Belastungen, übernehmen unsere inneren Antreiber die automatische Steuerung über unser Denken, Fühlen und Handeln. Resilienz entwickeln bedeutet, mit den Herausforderungen flexibel umzu-gehen und nicht nach Automatismen zu handeln. Es gilt, sich die Antrei-ber bewusst zu machen und auszubalancieren, um in funktionalere Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster zu kommen.

Bei den hier im Buch vorgestellten Antreibern handelt es sich um eine Aus-wahl. Im Konzept nach Kaluza wird noch mit den Antreibern „Sei vorsich-tig!“ und „Ich kann nicht!“ gearbeitet. Dafür finden die Antreiber „Streng dich an!“ und „Beil dich!“ in seinem Konzept keine Berücksichtigung.

Vorgehen
Download:
Test Innere Antreiber

- ▶ **Schritt 1:** Rufen Sie die Folie zur Stressampel auf und heben Sie die zweite Ebene, die Stressverstärker, hervor. Weisen Sie dabei auf die weitere Vorgehensweise hin.
- ▶ **Schritt 2:** Um die Antreiber für jeden Teilnehmenden zu ermitteln, eignet sich der Antreibertest aus der Transaktionsanalyse. Geben Sie allen Teilnehmenden Zeit, den Antreibertest auszufüllen und auszuwerten. Erfahrungsgemäß brauchen Teilnehmende anfangs Unterstützung bei der Auswertung. Sind die ersten Felder gemeinsam ausgewertet, können die Teilnehmenden das Prinzip schnell selbst auf den Rest des Fragebogens anwenden.
- ▶ **Schritt 3:** Die fünf Antreiber der Transaktionsanalyse werden vorgestellt. Es wird auf die Grundbedürfnisse, die Stärken und die kritischen Aspekte eingegangen. Es gilt, mit den Teilnehmenden Beispiele aus ihrem Erleben zu reflektieren und daran die Wirkungsweisen der inneren Antreiber zu verdeutlichen.
- ▶ **Schritt 4:** Wertschätzung und Neubewertung der inneren Antreiber mit dem Wertequadrat von Schulz von Thun

Intro-Vorschlag
zu Schritt 1 und 2

„Lassen Sie uns auf Ihre Gedankenwelt und Ihre versteckten unbewussten inneren Antreiber schauen. Wir befinden uns damit in der zweiten Ebene der Stressampel, bei den Stressverstärkern. Oft ist uns gar nicht bewusst, wie innere Stimmen und Bewertungen die Wirkung der Stressoren verstärken. Damit Sie eine Idee davon bekommen, wer Ihre stärksten Stressverstärker sind und wie sich diese auf Ihr Handeln auswirken, bitte ich Sie, den vorliegenden Test auszufüllen. Haben Sie dabei Ihren beruflichen Kontext im Kopf und antworten Sie intuitiv. Am Ende finden Sie die Anleitung zur Auswertung. Gern unterstütze ich Sie bei Bedarf dabei. Der Test dauert ca. 10 Minuten und ich freue mich gleich auf Ihre Auswertungen. Viel Freude bei der Umsetzung.“

Methodischer Hinweis

Je nach Seminargruppe können Sie bei der Auswertung ein Flipchart nutzen und dort aufführen, welche Antreiber in dieser Gruppe verstärkt ausgeprägt sind. Notiert werden dabei die Antreiber mit der höchsten Ausprägung. Sind bei jemandem zwei Antreiber in der Punktezahl nur einen oder zwei Punkte auseinander, werden beide Antreiber in die Zählung am Flipchart aufgenommen. Es ist wichtig, stets darauf hinzuweisen, dass dieser Test auf einer Selbsteinschätzung beruht.

Intro-Vorschlag
zu Schritt 3

„Nachdem jetzt alle ihre Antreiber ermittelt haben, möchte ich Ihnen die Antreiber mit deren jeweiligen Grundbedürfnissen, Stärken und Schwächen vorstellen. Im Anschluss daran schauen wir uns an, wie Sie durch Neube-

wertung für eine Ausbalancierung der Antreiber sorgen können. So können Sie die positiven Anteile nutzen, verfallen jedoch nicht in die übertriebene Ausprägung und die Stressverstärkung.“

Fragen Sie bei der Vorstellung der Antreiber immer mal, wie stimmig die einzelnen Aspekte für die Teilnehmenden klingen und wo die Teilnehmenden die verstärkende Wirkung in ihrem Alltag schon erlebt haben.

Methodische Hinweise

Auf die Antreiber-Glaubenssätze und die Neubewertungen in den Steckbriefen wird erst in Schritt 4 eingegangen.

SEI PERFEKT!



Grundbedürfnis/Ziel	
Stärken	Schwächen

Grundbedürfnis/Ziel

- Anerkennung der Arbeit und damit indirekt seiner Person durch andere, indem Aufgaben fehlerfrei und qualitativ hochwertig umgesetzt werden

Stärken

- Aufgaben werden auf höchstem Qualitätsniveau umgesetzt
- Eigenkontrolle in der Umsetzung zur Fehlervermeidung
- Präzision in den Ausführungen
- Vorausschauende Planung
- Strukturierte und koordinierte Arbeitsweise

Schwächen

- Verliert sich im Detail
- Stellt auch hohe Erwartungen an andere
- Zeitaufwand und Kosten stehen nicht im Verhältnis
- Wertet Ideen anderer als Kritik
- Delegation von Aufgaben nicht möglich wegen des Qualitätsanspruchs

Abb.: PowerPoint-Beispielfolie zu Grundbedürfnissen, Stärken und Schwächen des Antreibers „Sei perfekt“

Nachstehend finden Sie Steckbriefe aller fünf Antreiber. Wodurch zeichnen sie sich aus? Was sind für sie typische Sätze? Was ihre Ziele? Was sind ihre Stärken, was ihre Schwächen? Ferner finden Sie in der Auflistung Anregungen zu möglichen Neubewertungen. Sie entscheiden, in welcher Art und Weise Sie die Darstellung in Ihrem Training einsetzen. Je nach Zielgruppe und Zeitrahmen können Sie mal mehr und mal weniger der aufgeführten Aspekte im Training nutzen.

Sei perfekt!



Dieser Antreiber sorgt bei uns dafür, dass wir bei allem, was wir tun, einen sehr hohen Anspruch an unsere Arbeit haben. Wir wollen es nicht nur gut machen, sondern gern auch noch das ultimative Sternchen dazu haben. Das kostet Zeit, die uns in unserem Arbeitsalltag häufig fehlt. Werden wir jedoch unserem inneren Anspruch nicht gerecht, sind wir im Urteil über uns selbst schnell abwertend und fühlen uns unserer Angst, nicht zu genügen, ausgeliefert.

Typische Antreiber-Glaubenssätze:

- ▶ „Das geht noch besser!“
- ▶ „Fehler sind nicht akzeptabel!“
- ▶ „Gut ist nicht gut genug!“
- ▶ „Ganz oder gar nicht – was ich anfangs, muss hundertprozentig sein!“
- ▶ „Qualität ist das A und O!“

Ziel des Antreibers:

- ▶ Anerkennung der Arbeit und damit indirekt seiner Person durch andere, indem Aufgaben fehlerfrei und qualitativ hochwertig umgesetzt werden

Positiver Wert des Antreibers = Stärken:

- ▶ Aufgaben werden auf höchstem Qualitätsniveau umgesetzt
- ▶ Eigenkontrolle in der Umsetzung zur Fehlervermeidung
- ▶ Präzision in den Ausführungen (Detailtiefe)
- ▶ Vorausschauende Planung
- ▶ Strukturierte und koordinierte Arbeitsweise

Destruktiver Ansatz des Antreibers = Schwächen:

- ▶ Verliert sich im Detail
- ▶ Stellt auch hohe Erwartungen an andere
- ▶ Zeitaufwand und Kosten stehen nicht im Verhältnis
- ▶ Wertet Ideen anderer als Kritik
- ▶ Delegation von Aufgaben nicht möglich wegen des Qualitätsanspruchs

Alternative Glaubenssätze zur Neubewertung:

- ▶ „Auch ich darf Fehler machen und daraus lernen.“
- ▶ „Gut ist gut genug!“
- ▶ „Weniger ist manchmal mehr.“
- ▶ „Ich gebe mein Bestes und achte auf mich.“
- ▶ „Ich unterscheide zwischen wichtig und unwichtig.“

Beeil dich!

Menschen mit diesem Antreiber sind stets unruhig und in Hektik. Sie sind zwar körperlich anwesend, gedanklich aber schon wieder auf dem Sprung, sie könnten ja etwas verpassen. Ihr Bedürfnis ist es, in kurzer Zeit so viel wie möglich zu schaffen und nichts zu versäumen. Wer braucht schon Pausen? In der Zeit kann doch Arbeit nebenbei erledigt werden!



Typische Antreiber-Glaubenssätze:

- ▶ „Wer rastet, der rostet!“
- ▶ „Schnell, schnell erledigen!“
- ▶ „Ich bin immer dabei!“
- ▶ „Ich darf keine Zeit verschwenden!“
- ▶ „Ich muss mich beeilen, damit ich fertig werde!“

Ziel des Antreibers:

- ▶ Nichts Wichtiges verpassen und überall dabei sein

Positiver Wert des Antreibers = Stärken:

- ▶ In kurzer Zeit wird viel geschafft
- ▶ Hohe Eigenaktivität und Leistungsgeschwindigkeit
- ▶ Termindruck wird nicht als solcher empfunden
- ▶ Schnelle Auffassungsgabe
- ▶ Schnell auf den Punkt kommen

Destruktiver Ansatz des Antreibers = Schwächen:

- ▶ Hohe Fehleranfälligkeit und Unkonzentriertheit
- ▶ Starke Unruhe, die sich auf andere überträgt
- ▶ Aufgaben werden nicht zu Ende gebracht
- ▶ Es wird keine Zeit für Regeneration genommen
- ▶ Es werden keine Schwerpunkte gesetzt

Alternative Glaubenssätze zur Neubewertung:

- ▶ „Ich darf mir die Zeit geben, die ich brauche!“
- ▶ „In der Ruhe liegt die Kraft!“
- ▶ „Ich darf Pausen machen.“
- ▶ „Ich kann/muss nicht alles kontrollieren/planen.“
- ▶ „Ich bleibe gelassen, auch wenn ich nicht weiß, was kommt.“

Streng dich an!



Bei diesem Antreiber sind Anstrengung und Erfolg miteinander gekoppelt. Nur was wirklich schweißtreibend war, ist etwas wert und führt zum Erfolg. Aufgaben, die Spaß machen, und mit Leichtigkeit umsetzbar sind, sind verdächtig und nicht wertig genug. Im Gegenzug wird ein Misserfolg als mangelndes Engagement und Einsatz gewertet – „Ich habe mich nicht genug angestrengt!“

Typische Antreiber-Glaubenssätze:

- ▶ „Ohne Fleiß kein Preis!“
- ▶ „Nur wer Leistung bringt, ist etwas wert!“
- ▶ „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen!“
- ▶ „Von nichts kommt nichts!“
- ▶ „Was Spaß macht, kann nichts wert sein!“

Ziel des Antreibers:

- ▶ Anstrengung garantiert den Erfolg. Durch Kontinuität und Beharrlichkeit ist alles zu schaffen.

Positiver Wert des Antreibers = Stärken:

- ▶ Starkes Pflichtbewusstsein
- ▶ Nimmt sich auch schwieriger Aufgaben an
- ▶ Kontinuität in der Umsetzung
- ▶ Hält Leistungsdruck stand
- ▶ Hohe Einsatzbereitschaft

Destruktiver Ansatz des Antreibers = Schwächen:

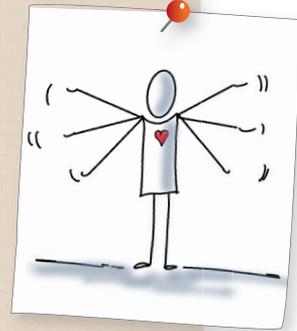
- ▶ Überforderung von sich selbst und anderen
- ▶ Nimmt keine Hilfe an
- ▶ Sorgt nicht für sich und seine Auszeiten
- ▶ Einfache und leichte Umsetzungen von Aufgaben werden nicht gesehen
- ▶ Abwertung eigener Erfolge oder der des Teams

Alternative Glaubenssätze zur Neubewertung:

- ▶ „Ich darf Spaß an der Arbeit haben.“
- ▶ „Auch wenn es leicht geht, ist es wertvoll.“
- ▶ „Ich vertraue auf mich.“
- ▶ „Ich darf Vereinbarungen über realistische Ziele treffen.“
- ▶ „Ich darf etwas mit Gelassenheit tun.“

Mach es allen recht!

Zu den Menschen im eigenen Umfeld in einer guten Beziehung zu stehen und mit ihnen harmonisch im Miteinander zu sein, hat für diesen Antreiber eine große Bedeutung. Die eigenen Wünsche und Bedürfnisse werden auch mal zurückgestellt, wenn es darum geht, anderen Unterstützung zu geben. Eine Bitte auszuschlagen und Nein zu sagen, ist fast undenkbar. Es besteht ein hohes Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Nähe und Harmonie.



Typische Antreiber-Glaubenssätze:

- ▶ „Ich muss für alle da sein!“
- ▶ „Ein gutes Miteinander ist wichtig!“
- ▶ „Ich bin für andere immer ansprechbar!“
- ▶ „Ich bin verantwortlich dafür, dass sich alle wohlfühlen!“
- ▶ „Ich möchte gemocht werden!“

Ziel des Antreibers:

- ▶ Mit allen in gutem Kontakt zu sein, ihnen zu helfen und immer ansprechbar zu sein sorgt dafür, dass ich gemocht werde. Andere sind dann gerne mit mir zusammen.

Positiver Wert des Antreibers = Stärken:

- ▶ Hohe soziale Kompetenz
- ▶ Sensibilität für Emotionen und Bedürfnisse
- ▶ Setzt sich ein für den Zusammenhalt im Team
- ▶ Nimmt Stimmungsschwankungen wahr
- ▶ Hilft und unterstützt jeden

Destruktiver Ansatz des Antreibers = Schwächen:

- ▶ Sorgt nicht für seine eigenen Bedürfnisse
- ▶ Kann nur schwer Entscheidungen treffen
- ▶ Verbiegt sich, um es anderen recht zu machen
- ▶ Leidet unter Unstimmigkeiten im Kontakt zu anderen
- ▶ Setzt sich nicht für seine Interessen ein

Alternative Glaubenssätze zur Neubewertung:

- ▶ „Ich darf nein sagen.“
- ▶ „Ich darf mich anderen zumuten, andere tun daselbe.“
- ▶ „Nicht alle müssen mich mögen.“
- ▶ „Ich kann/will/muss es nicht allen recht machen.“
- ▶ „Ich achte auf meine Grenzen/Bedürfnisse.“

Sei stark!



Stärke zeigen, Aufgaben allein meistern und stets die Kontrolle behalten – mit diesem Antreiber ausgestattet, können außerordentliche Leistungen erbracht werden, doch die Frage ist: Zu welchem Preis? Kontrollverlust wird hier schnell mit dem eigenen Leistungsverlust (und Gesichtsverlust) verknüpft. Gefühle zu zeigen, ist ein Tabuthema.

Typische Antreiber-Glaubenssätze:

- ▶ „Ich schaffe das allein!“
- ▶ „Was ich erreichen will, schaffe ich auch ohne Hilfe!“
- ▶ „Ich darf keine Schwächen zeigen!“
- ▶ „Ein Indianer kennt keinen Schmerz!“
- ▶ „Zähne zusammenbeißen und durch!“

Ziel des Antreibers:

- ▶ Dieser Antreiber steht für ein starkes Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung. Die Kontrolle in jeder Situation zu behalten, hat eine hohe Priorität.

Positiver Wert des Antreibers = Stärken:

- ▶ Hoher Umsetzungswille
- ▶ Kann auch unpopuläre Entscheidungen treffen
- ▶ Setzt Ziele durch
- ▶ Bewahrt Haltung in schwierigen Situationen
- ▶ Bietet wenig persönliche Angriffsfläche

Destruktiver Ansatz des Antreibers = Schwächen:

- ▶ Wirkt gefühllos im Kontakt mit anderen
- ▶ Achtet nicht auf seine eigenen Ressourcen
- ▶ Kann keine Hilfe annehmen
- ▶ Wirkt übermenschlich
- ▶ Ist überfordert

Alternative Glaubenssätze zur Neubewertung:

- ▶ „Schwächen sind menschlich.“
- ▶ „Ich darf um Hilfe/Unterstützung bitten.“
- ▶ „Ich kann/darf mich auf andere verlassen.“
- ▶ „Ich darf meine Gefühle zeigen.“
- ▶ „Ich muss nicht alles selbst/allein machen.“

Um für die Neubewertung tiefer einzusteigen und die dahinterstehende Logik besser zu vermitteln, können Sie in Ihrem Training mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat diesen Schritt fördern und moderieren.

Werte- und Entwicklungsquadrat

Stellen Sie nun zum Abschluss des Themenblocks das Wertequadrat von Friedemann Schulz von Thun vor, z.B. anhand des inneren Antreibers „Sei perfekt“.

Im Rahmen seiner Arbeit setzt Schulz von Thun das Wertequadrat zur persönlichen Weiterentwicklung ein. Es ist ein Denk- und Werteschema, das hilft, ins Begreifen zu kommen. Es geht bei der Neubewertung der Glaubenssätze darum, die positiven Anteile wertzuschätzen, sich jedoch von der Übertreibung und damit der dem destruktiven Ansatz zu distanzieren. Das Wertequadrates ist folgendermaßen aufgebaut:

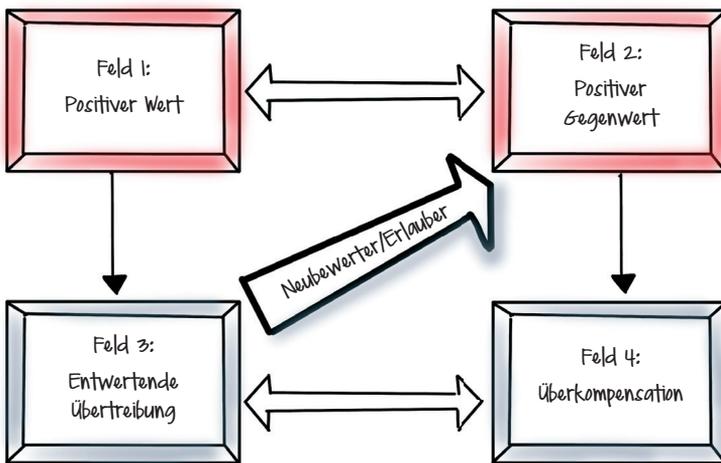
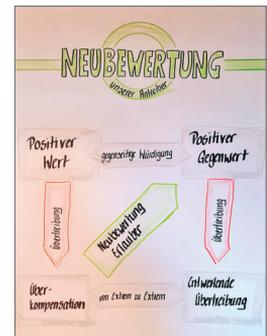


Abb.: Werte- und Entwicklungsquadrat

Abb.: Alternative Vorstellung des Wertequadrates als sich aufbauendes Flipchart



Die Kernbotschaft liegt darin, dass in jeder Schwäche im Grundsatz eine Stärke oder Tugend steckt.

„Wir haben uns eben darüber ausgetauscht, wie sich Antreiber negativ auf die eigene Gesundheit auswirken können, wenn wir in der Übertreibung sind. Um Ihnen einen Impuls zu geben, wie Sie die Antreiber ausbalancieren können, möchte ich Ihnen das Wertequadrat von Schulz von Thun am Beispiel des Antreibers „Sei perfekt“ vorstellen.“

Intro-Vorschlag zu Schritt 4

Die vier Felder sind wie folgt aufgebaut:

- ▶ In **Feld 1** oben links kommen die Stärken des Antriebers. Was sind die Stärken dieses Antriebers „Sei perfekt“? Welche positiven Auswirkungen zeigen sich im Arbeitsverhalten?
- ▶ Was wäre das „Zuviel“, ein Übertreiben der Stärken? Was fällt Ihnen dazu ein? Das kommt in **Feld 3** unten links. Ich habe es hier Stolpersteine genannt. Wir können auch sagen, das sind jene Aspekte, die Ihnen oder auch Ihrem Umfeld Stress bereiten.
- ▶ Schulz von Thun sagt, jeder Wert kann nur dann seine konstruktive Wirkung entfalten, wenn ihm eine Schwesertugend, einen positiven Gegenwert, an die Seite gestellt wird. Ich habe diese Schwesertugend in **Feld 2** oben rechts die Konterstärke genannt. Was wäre die Konterstärke zu den Stärken des Antriebers?
- ▶ Wenn Sie die Konterstärke übertreiben, wie würde sich dies zeigen? Das kommt in **Feld 4** unten rechts.

Um das Spannungsfeld auszubalancieren und in eine Neubewertung zu kommen, gilt es, zwischen dem Stolperstein des Antriebers und der Konterstärke eine veränderte Herangehensweise zu entwickeln. In unserem Beispiel würde sich beispielsweise anbieten, in Arbeitsprozessen durch Nachfragen und Abwägen den Aufwand in der Umsetzung der Wichtigkeit der Maßnahme anzupassen.“



Abb.: Wertequadrat am Beispiel des Antriebers „Sei perfekt“

„Lassen Sie uns nun schauen, was typische Antreibersätze sind und wie Sie sie abschwächen bzw. neu bewerten können. Versuchen Sie, Ihren stärksten Antreiber, gern in Partner- oder Gruppenarbeit, neu zu bewerten, sprich einen neuen Glaubenssatz zu entwickeln. Nutzen Sie dazu gern das Wertequadrat. Sie entscheiden, was Ihnen leichter fällt und wo Sie den besten Zugang haben.“



Download:
Wertequadrat

SEI PERFEKT!



Antreibersätze

- „Das geht noch besser!“
- „Fehler sind nicht akzeptabel!“
- „Gut ist nicht gut genug!“
- „Ganz oder gar nicht – was ich anfangs muss hundertprozentig sein!“
- „Qualität ist das A und O!“

Neubewertung

- „Auch ich darf Fehler machen und daraus lernen.“
- „Gut ist gut genug!“
- „Weniger ist manchmal mehr.“
- „Ich gebe mein Bestes und achte auf mich.“
- „Ich unterscheide zwischen wichtig und unwichtig.“

Abb.: Beispielfolie in PowerPoint „Antreibersätze und mögliche Neubewertungen“

Da es den meisten Teilnehmenden schwerfällt, die Übung nur anhand des Wertequadrats durchzuführen, kann die Übung gerne erweitert werden. Lassen Sie z.B. Ihre Teilnehmenden auch eigene Neubewertungen oder Glaubenssätze formulieren; Sie haben hier Spielraum bei der Umsetzung. Lassen sich die Teilnehmenden auf die Übung ein, kann es zu intensiven Umdenkungsprozessen bezüglich der eigenen Antreiber kommen. Zum Ende der Übung können die Teilnehmenden auch noch ihre neu formulierten Sätze – auf freiwilliger Basis – vorlesen.

Methodischer Hinweis

- ▶ <https://www.teatime.berlin/post/spezial-folge-ein-gespr%C3%A4ch-%C3%BCber-antreiber-transaktionsanalyse-stress> (abgerufen am 16.08.2023)
- ▶ <https://transaktionsanalyse.online/antreiber/> (abgerufen am 16.08.2023)
- ▶ Band 2 und 4 aus: von Thun, Schulz (2014): Miteinander reden. Ausgabe in 4 Bänden. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch.
- ▶ <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat> (abgerufen am 16.08.2023)
- ▶ Kaluza, Gert (2015): Stressbewältigung. 3. Auflage. Berlin/Heidelberg, Springer Verlag.

Quellen

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen