

**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

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resilienz: die neue Zukunftskompetenz? .....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>Definitionen von Resilienz .....</b>                                | <b>19</b> |
| <b>Forschungsentwicklungen in der Resilienz .....</b>                  | <b>22</b> |
| Pionierstudie: Kauai-Studie von Emmy Werner und Ruth Smith ...         | 22        |
| Entwicklungsstufen der Resilienzforschung .....                        | 23        |
| Forschung im Arbeitskontext .....                                      | 25        |
| <b>Bekannte Resilienzmodelle und -konzepte der Trainingspraxis ...</b> | <b>28</b> |
| 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        |
| <b>Begriffe rund um Resilienz .....</b>                                | <b>33</b> |
| 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

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>Seminarkonzeption.....</b>      | <b>64</b> |
| Zielgruppe.....                    | 64        |
| Zielsetzungen und Erwartungen..... | 65        |
| Zeitstrukturen .....               | 66        |
| Umsetzungsgestaltung .....         | 66        |

### Zweitätiges Seminarkonzept in Präsenz

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

|  |            |
|--|------------|
| Übung: „Meine Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten“ ...   | 106        |
| <b>Eigene Stressverstärker erkennen und relativieren .....</b> | <b>109</b> |
| 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        |
| <b>Reduktion von Stressoren – Aufbau von Ressourcen .....</b>  | <b>122</b> |
| Einstieg und Aktivierungsübung .....                           | 122        |
| Übung: Stressoren vermeiden – Ressourcen aufbauen .....        | 124        |
| <b>Tagesrückblick .....</b>                                    | <b>126</b> |
| <br>   |            |
| <b>Der zweite Seminartag im Überblick.....</b>                 | <b>128</b> |
| <br>   |            |
| <b>Stimmungsabfrage und Fragen zum Einstieg in Tag 2 .....</b> | <b>129</b> |
| <br>   |            |
| <b>Resilienzfaktor Selbstregulation .....</b>                  | <b>130</b> |
| Definition von Selbstregulation (Reiz und Reaktion).....       | 132        |
| Selbsttest zur Emotionskontrolle .....                         | 134        |
| Die Selbstregulationstheorie nach Bandura.....                 | 134        |
| Rezept zur Selbstregulation .....                              | 140        |
| <br>   |            |
| <b>Stress abbauen und Gelassenheit entwickeln.....</b>         | <b>141</b> |
| Die 5-A-Strategie .....  | 142        |
| Exkurs: Circle of Influence.....                               | 145        |
| Love it, change it, or leave it .....                          | 148        |
| <br>   |            |
| <b>Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung .....</b>     | <b>151</b> |
| 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        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Methoden zur Entscheidungsfindung.....</b> | <b>166</b> |
| <b>Mein Resilienzbaum.....</b>                | <b>175</b> |
| <b>Feedback und Verabschiedung.....</b>       | <b>179</b> |

## **Live-Online-Training**

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

|  |            |
|--|------------|
| <b>Ressourcen aktivieren .....</b>       | <b>215</b> |
| Zitronenexperiment .....                 | 215        |
| Berlin-Ressourcenliste.....              | 216        |
| <b>Mein Resilienz-Schutzschild.....</b>  | <b>218</b> |
| <b>Feedback und Verabschiedung .....</b> | <b>220</b> |

## Teil 3: Methodentools

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

|   |            |
|---|------------|
| <b>Zukunftsorientierung .....</b>           | <b>300</b> |
| Löffelliste (Bucket List) .....             | 300        |
| Retrospektiven .....                        | 303        |
| Werte – mein innerer Handlungskompass ..... | 308        |
| <br>Stichwortverzeichnis.....               | <br>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 Kindheit, die wir für uns verinnerlicht haben. Haben wir die Ratschläge und Botschaften, die uns gegeben wurden, befolgt, erhielten wir dafür Anerkennung 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 umzugehen und nicht nach Automatismen zu handeln. Es gilt, sich die Antreiber 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 Auswahl. Im Konzept nach Kaluza wird noch mit den Antreibern „Sei vorsichtig!“ 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!

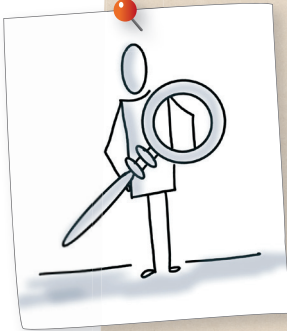


| <b>Grundbedürfnis/Ziel</b>  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Anerkennung der Arbeit und damit indirekt seiner Person durch andere, indem Aufgaben fehlerfrei und qualitativ hochwertig umgesetzt werden</li></ul>  |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aufgaben werden auf höchstem Qualitätsniveau umgesetzt</li><li>▪ Eigenkontrolle in der Umsetzung zur Fehlervermeidung</li><li>▪ Präzision in den Ausführungen</li><li>▪ Vorausschauende Planung</li><li>▪ Strukturierte und koordinierte Arbeitsweise</li></ul> | <p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verliert sich im Detail</li><li>▪ Stellt auch hohe Erwartungen an andere</li><li>▪ Zeitaufwand und Kosten stehen nicht im Verhältnis</li><li>▪ Wertet Ideen anderer als Kritik</li><li>▪ Delegation von Aufgaben nicht möglich wegen des Qualitätsanspruchs</li></ul> |

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:**

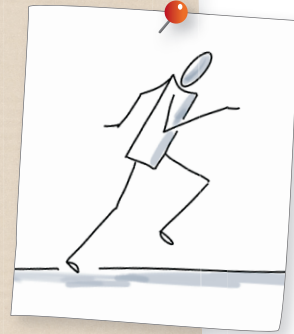
- ▶ Verliert sich im Detail
- ▶ Stellt auch hohe Erwartungen an andere
- ▶ Zeitaufwand und Kosten stehen nicht im Verhältnis
- ▶ Wertet Ideen anderer als Kritik
- ▶ Delegation von Aufgaben nicht möglich wegen des Qualitätsanspruchs

**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:

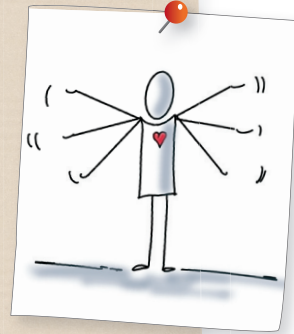
- ▶ Überforderung von sich selbst und anderen
- ▶ Nimmt keine Hilfe an
- ▶ Sorgt nicht für sich und seine Auszeiten
- ▶ Einfache und leichte Umsetzungen von Aufgaben werden nicht gesehen
- ▶ Abwertung eigener Erfolge oder der des Teams

### 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:

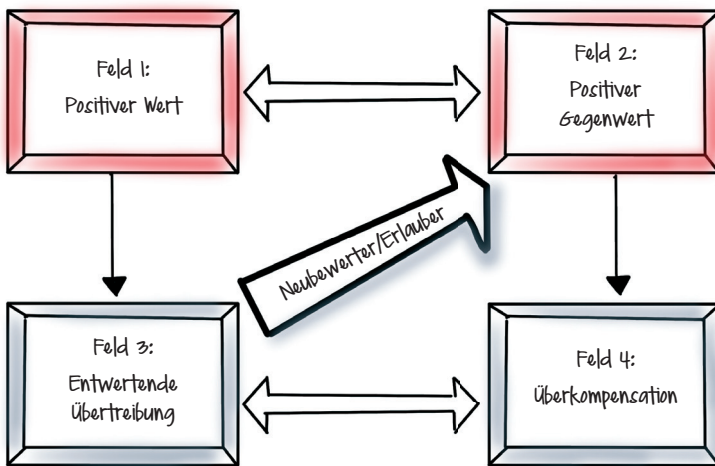
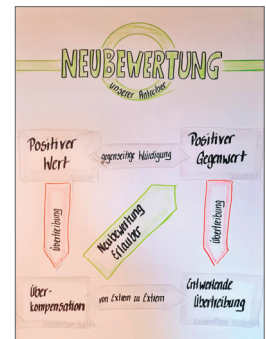


Abb.: Werte- und Entwicklungsquadrat

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“



Download:  
Wertequadrat

„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.“

## 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](http://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