**DANIEL HOCH** 

**CHRISTINE CARUS** 

# R BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

# Zur Dynamik innerer Antreiber

# Es war einmal ...

Claudia ist eine Führungskraft. Sie war immer eine Vertriebskanone. Mit guter Kommunikation, großartigem Verkaufsgeschick und Empathie hat sie alle Ziele erreicht und sie war jahrelang DIE Vorzeigevertriebsfrau in einem Großkonzern. Sie wurde befördert und wurde so Führungskraft. Das war der logische Karriereschritt. Dachte sie ...

Bei Ihren Mitarbeitern und verbleibenden Kunden ist sie als Person geschätzt, sie ist beliebt, mit ihr kann man lachen und feiern. Claudia ist ein liebenswerter Mensch. In der Führung läuft aber so Einiges schief und Erfolge ihrer Abteilung bleiben aus. Die Organisation ist nicht so, wie sie sein sollte. Sie findet kaum mehr Zeit für sich selbst und fühlt sich häufig erschöpft. Ihre Tür ist stets offen und sie unterstützt die Mitarbeiter, wo sie nur kann. Diese fragen viel bei ihr nach und sie hat auch immer eine Lösung. Claudia fühlt sich gebraucht. So versteht Claudia ihren Auftrag als Führungskraft. Mit Misserfolgen der Mitarbeiter, die sie bei sich selbst nie kennengelernt hat, zu leben, macht sie unzufrieden. Was läuft hier nicht richtig? Sie tut doch alles für Ihre Menschen! Warum klappt es nicht so, wie sie es sich vorstellt? Ok, manche Dinge lässt sie liegen. Strukturierte und geplante Seminarvorbereitung hat sie früher auch nicht gebraucht, die lässt sie weg. Diese Gespräche führt sie einfach nicht gerne - und da gibt es auch noch ein paar andere Dinge, die ihr schon mal durchgehen. Vor allem das strategische Planen ist ihr ein Gräuel. Das schiebt sie bis zum Abgabetermin und quält sich dann damit ab. Oft fehlen ihr Unterlagen oder Daten, sie ist ungenau und hat wenig Detailkenntnis, weil sich Claudia damit einfach nicht gerne auseinander setzt. Letztens bekam sie den ersten echten Rüffel der Konzernleitung.

Kennen Sie solche Situationen? Erleben Sie Führungskräfte, die ähnliches erfahren oder haben Sie etwas Vergleichbares vielleicht schon selbst erlebt? Hochengagiert und doch wenig erfolgreich bzw. unzufrieden trotz hohen persönlichen Arbeitspensums? Die ganze Geschichte ist sicherlich kein Hirngespinst und auch kein Einzelfall. Vielleicht haben Sie ja schon mal von dem Peter-Prinzip gehört?! Dieses Prinzip schildert genau den Karriereablauf von Claudia. Ganz knapp erklärt: durch hierarchische Strukturen werden sehr gute Mitarbeiter zur völligen Unfähigkeit getrieben. Die Beförderung bringt nicht den erwünschten Aufstieg, sondern Überforderung und Unzufriedenheit. Claudia kann sich z. B. nicht mehr ihren Kollegen und Kunden widmen, um vertrieblichen Erfolg zu generieren, sondern muss sich stattdessen u. a. mit Organisationsaufgaben herumschlagen, die überhaupt nicht ihr Ding sind. Die Übernahme einer Führungsaufgabe mag hierarchisch eine Beförderung sein, aber sicherlich wäre für sie eine Fachkarriere angemessener gewesen, als die Führungskarriere. Das ist das Peter-Prinzip.

Woher kommt so ein Verhalten? Was treibt diese Frau an? Sie ist doch eine Gute. Da sollte sie Erfolg haben. Der ist gegönnt. Warum unterlässt sie denn auch wichtige Dinge und schiebt Dringliches auf? Jetzt hat sie die Konsequenz und den Ärger. Was muss sie tun, um Ihren Erfolgsweg weiter laufen zu lassen?

Sie können jetzt sagen, sie soll andere Prioritäten setzen und die dann einfach umsetzen. Sie soll einfach handeln. Ok. Da haben Sie Recht. Leider ist das leichter gesagt als getan. Claudia weiß selbst, dass sie manches anders machen sollte. Das kriegt sie aber nicht hin. Sie bräuchte hier eine Zwillingsschwester, die den Part übernimmt, der ihr nicht gelingt ... Ist die Führungsaufgabe eigentlich ihr Ding? Sollte sie nicht lieber wieder zurück in den Vertrieb? Kann sie an ihrem Verhalten so viel ändern, dass sie alles alleine hinbekommt? Und dann noch Spaß daran hat? Woher kommt der Spaß an bestimmten Aufgaben und warum fallen andere Aufgaben schwer? Bei manchen Verhaltensänderungen benötigen wir Menschen unglaublich viel Kraft, denn es geht

meistens um die Änderung der Geisteshaltung. Da geht es nicht um das WAS soll ich ändern, sondern um das WIE ändere ich etwas. Wofür ändere ich es? Wo will ich eigentlich hin? Was ist meine Mission, meine Vision, meine Leidenschaft?

Sicherlich wäre es für Claudia hilfreich zu wissen, woran es liegt, dass sie immer wieder in die gleichen Selbstmanagement-Fallen tappt. Wenn sie ihren Motivator bzw. ihr Hemmnis erkennen würde, dann könnte sie auch etwas dagegen tun. Die Verhaltensänderung liegt bei ihr. Es ist einzig und allein IHR persönliches Selbstmanagement.

Aus dem Grund erklären wir hier im ersten Schritt, woher ein solches Verhalten kommt. Wir lassen Sie erkennen, welcher Motivator Claudia antreibt und doch gleichzeitig hemmt.

Sie werden sich selbst – oder auch Kolleginnen und Kollegen – entdecken und Lösungen erkennen und Ideen bekommen, wie Sie Ihren Antreiber maximal erfolgreich – hilfreich und nützlich – einsetzen können. Dies werden bekannte und neue Ideen und Anregungen sein, die über die platten Motivationsfloskeln hinausgehen, die wahrhaftig helfen und nicht am Symptom herumdoktern. Im zweiten Schritt beschreiben wir konkrete Rezepte, wie Sie Ursachen und Symptome bekämpfen und eliminieren

# Der erste Schritt

Also nun zum ersten Schritt – und damit zu Ihnen, liebe Leserinnen und Leser.

- · Wie ist es hei Ihnen?
- · Was treibt Sie an?
- · Was ist Ihnen besonders wichtig?
- · Bringt Sie DAS, was Sie gerade tun, Ihrem Ziel näher?
- · Und was ist eigentlich Ihr Ziel?
- · Weshalb und wofür handeln Sie so, wie Sie handeln?

Hoffnungen, Wünsche und Erwartungen, Belohnungen, die Sie anspornen, Bestrafungen, die Sie fürchten ... Ihre Werte und Ihre Bedürfnisse haben viel Einfluss auf Ihr WOFÜR! Und Ihr WOFÜR hat genauso Einfluss auf Ihre Bedürfnisse.

Wenn es im Zeitmanagement und damit im Selbstmanagement Optmierungen gibt, dann haben diese Optimierungsansätze häufig etwas mit den Antreibern bzw. Motivatoren zu tun. Unmittelbar oder mittelbar.

Dies unterstellt, dass JEDER von Ihnen nach bestem Wissen und Gewissen arbeitet. Es hilft Ihnen wahrscheinlich, erst einmal zu verstehen, warum Sie genau so handeln oder eben nicht.

- · Warum lassen Sie sich ablenken?
- · Aus welchem Grund erledigen Sie etwas nicht?
- · Wofür schieben Sie eine Aufgabe auf?
- · Zugunsten welcher Aktivität tritt diese immer wieder in den Hintegrund?

Klarheit und das Verständnis für Ihre eigenen Hemmnisse oder Treiber ermöglichen es, dass Sie daran nachhaltig etwas verändern werden.

# Innere Antreiber sind unbewusste Verhaltensmuster und verinnerlichte Lebensregeln.

Diese arbeiten wie automatische Steuerungen, die unser Denken, Fühlen und Verhalten bestimmen. Somit bestimmen diese auch die präferierten Strategien in Ihrem Selbstmanagement.

Mit den inneren Antreibern reagieren die Menschen auf ausgesprochene wie unausgesprochene Ansprüche äußerer Umstände. Bereits frühkindlich werden die Erwartungen der Bezugspersonen, die Sie hatten und wahrscheinlich immer noch haben (Eltern, Lehrer, Freunde oder Verwandte), so sehr verinnerlicht, dass sie auch Ihr Verhalten als Erwachsener bestimmen.

Wenn Sie z. B. früher oft gehört haben:

- "Trödele nicht so rum!"
- "Beeil dich mal!"
- "Komm, schneller!"

... und Sie damit stets zur Eile getrieben wurden, dann haben Sie diese Aufforderung sehr wahrscheinlich verinnerlicht. Sie werden auch als Erwachsener noch nach diesem Credo leben. Auch nach 20 oder 30 Jahren mahnen Sie sich unbewusst:

- "Ich muss das schnell machen."
- "Das darf nicht so langsam sein."
- "Ich mach das eben schnell."
- "Hast du mal eine Sekunde?"

#### Ähnlich ist es mit:

- "Weine nicht schon wieder!"
- "Schreib schöner!"
- "Ein Indianer kennt keinen Schmerz."

Als Erwachsener stehen Sie natürlich nicht ununterbrochen unter dem Diktat von Antreibern, aber vor allem in bestimmten Konstellationen, vornehmlich in Stress und Belastungssituationen, treten diese Antreiber teils unangenehm und teilweise störend in den Vordergrund. Kennen Sie das? Wenn alles gut, entspannt und sortiert ist, dann reagieren Sie ganz anders, als wenn Sie nicht wissen, was Sie zuerst tun sollen. In Stresssituationen sind die Antreiber dominant und präsent. Kaum steuerbar.

Das Aufschieben ist ja meistens dann ein Problem, wenn Sie als Führungskraft erkennen, dass Sie die Prioritäten unbedacht gesetzt haben oder einfach gar nicht über Konsequenzen nachgedacht haben. Sie haben durch die Vielzahl der Aufgaben etwas vernachlässigt, auf unbestimmte Zeit verschoben oder schlicht vergessen. Und dann fragen Sie sich: Wie konnte das passieren? Wie kann ich so einen Fehler zukünftig verhindern?

In der *Transaktionsanalyse* (Taibi Kahler, Reinhard Köster, Bernd Schmid, Joachim Hipp u. a.) werden fünf Antreiber unterschieden. Wir geben Ihnen zunächst eine Erklärung, wie sie heißen und was dahintersteckt, welche die positiven Momente dieser Antreiber und welche die hindernden sind. Diese Antreiber geben Orientierung. Schauen Sie sich diese Typen an und fühlen Sie in sich hinein, bei welcher Aussage Sie sich wiederfinden.

Denken Sie noch einen Schritt weiter: "Welche Auswirkungen hat dieser Antreiber auf meinen Arbeitsalltag? Gibt mir das schon eine Erklärung WARUM und WOFÜR ich aufschiebe?" Die meisten Menschen haben ein oder zwei ausgeprägte Antreiber. Manche haben alle Antreiber in einem ausgewogenen Verhältnis und damit auch unterschiedliche Gründe, um aufzuschieben. Hier gilt es, darauf noch einmal einen besonderen Blick zu werfen.

Der Test gibt Ihnen Klarheit über Ihre persönlichen Antreiber.

Das Konzept der Antreiber ist eine von vielen Möglichkeiten, Menschentypen zu klassifizieren und über deren Ausprägungen, die Treiber und Hemmer kenntlich zu machen. Sie können auch mit der Analyse Ihrer limbischen Instruktionen arbeiten, mit LIFO, Insights oder DISG o. a. Wir haben uns in diesem Buch ganz bewusst für das Antreiber-Modell entschieden. Es bedarf nicht vieler Analysen und tiefenpsychologischen Know-hows. Sie werden sich selbst gut erkennen und mit diesem System schnell ins Arbeiten kommen.

Die Transaktionsanalyse unterscheidet diese fünf verschiedenen Antreiber:

**Sei immer stark!** Ich komme alleine zurecht. Ich bin aufs Schlimmste gefasst. Wie es drinnen aussieht, geht keinen was an. Mich erschüttert nichts so leicht. Beiß die Zähne zusammen! Zeig keine Gefühle! Bewahre immer Haltung! Ich brauche keine Hilfe.

**Sei immer perfekt!** Wenn ich eine Arbeit mache, dann gründlich und fehlerfrei. Ich mag keine Schlamperei. Ich finde immer noch etwas zum Verbessern. Mach bloß keine Fehler! Ich bin noch nicht gut genug! Ich muss noch besser werden!

**Mach es immer allen recht!** Es fällt mir schwer, Nein zu sagen. Akzeptiert zu werden ist wichtiger als Interessen durchzusetzen. Positive Rückmeldungen sind sehr wichtig. Sei liebenswürdig! Bloß keinen Streit! Sei freundlich zu allen! Sei gefällig!

**Mach immer schnell!** Ich bin ständig in Bewegung und dauernd beschäftigt. Ich mache gern mehrere Dinge gleichzeitig. Ich fühle mich als Motor, der Dinge voranbringt. Mach schnell! Sei immer auf Trab! Ich darf keine Zeit verschwenden! Pausen sind überflüssig.

**Streng dich immer an!** Wer nie aufgibt, erreicht alles. Erfolge muss man sich hart erarbeiten. Nur Schweres ist wertvoll. Mühe dich bis zum Letzten! Reiß dich zusammen! Ich muss es schaffen! Ich schaffe es auch ohne fremde Hilfe!

Diese fünf typischen Antreiber haben Sie dahin gebracht, wo Sie heute stehen. Sie sind Teil Ihres Verhaltens und der Persönlichkeit geworden. Gut so! Denn alle Antreiber beinhalten gute, hilfreiche, nützliche und positive Eigenschaften: Stärke und Unabhängigkeit, Genauigkeit und Fehlerlosigkeit, Freundlichkeit und Liebenswürdigkeit, Schnelligkeit und die Fähigkeit, Chancen zu nutzen, Gründlichkeit und Durchhaltevermögen.

#### UND:

Jede Medaille hat zwei Seiten. So wie eine Schwäche auch eine Stärke sein kann, kann diese Stärke auch einengend und belastend wirken. Sie kennen vielleicht das Thema der Glaubenssätze? Diese Sätze sind IHRE Wahrheit

# "Schwächen darf man nie zeigen!"

Und Männer weinen nie. Und Indianer sowieso nicht und so weiter und sofort. Das ist natürlich Quatsch, genauso wie das Thema "Schwäche zeigen". Es kommt natürlich auf die Art/Weise und Häufigkeit an. Sie können nicht jeden Tag wie ein Häufchen Elend zur Arbeit schleichen. Das ist weder gut für Sie noch für Ihre Mitarbeiter. Aber: Jeder Mensch hat mal einen schlechten Tag und fühlt sich schwach. Für die ganz Langsamen: Schwäche ist menschlich. Und Menschlichkeit zu zeigen, hat auch im Arbeitsumfeld positive Folgen, beispielsweise für die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern. Es ist wichtig, zu verstehen, dass Schwäche zeigen nicht einhergeht mit Respektsverlust.

#### "Fehler machen ist schlimm!"

Ja, ein gutes Gefühl erzeugen Fehler nicht. Der Umgang damit ist oftmals sehr schwer. Wir sollten zwar lernen, besser mit diesen Fehlern umzugehen, aber mal ganz ehrlich, es bleibt doch so: Besser, wir machen erst gar keine! Na, wenn es doch nur so einfach wäre. Da bleibt wohl als einzige Option: Wir machen Fehler und lernen daraus und entwickeln uns weiter!

# "Alle müssen mich mögen!"

Ja, das wäre was, wenn alle Sie mögen würden. Man muss ja nicht direkt von absoluter Zuneigung oder Bewunderung sprechen, niemand muss Sie lieben ... aber naja ... es wäre schon toll, wenn Sie jeder mögen würde. Nur positive Gefühle! Sie merken selbst, wie unrealistisch das klingt, es jedem Recht zu machen. Das ist unmöglich. Denken Sie nur an die unterschiedlichen Antreiber: Wie soll z. B. ein "beeil dich" einen "sei perfekt" WIRKLICH mögen?

#### "Zeit darf nie verschwendet werden!"

Zeitdruck macht keinen Spaß und gegen die Zeit arbeiten schon gar nicht. Tick, Tack, Tick, Tack ... das hört nie auf. Um mit diesem Gedanken klarzukommen, distanzieren Sie sich von dem Zeitverschwendungsgedöns. Eine Kaffeepause, in der Sie zur Ruhe kommen, ist tausendmal mehr wert, als ein schlecht geschriebenes, mit Kaffeeflecken bekleckertes Protokoll. Zeit muss nur gut eingeteilt werden, dann hört das nervige Verschwendungsgefühl auch auf.

# "Ich muss immer alles geben!"

Jeden Tag immer 100 % geben! Morgens beim Zeitunglesen, tagsüber im Büro und abends mit den Kindern oder Hobbys. Volle Kraft voraus! Der menschliche Körper braucht keine Pausen oder Ruhe, wir schlafen ja sowieso fast jede Nacht. Naja! Zumindest Ihrem Kopf sollten Sie öfters mal eine Pause gönnen, sonst lässt das Burn-out-Syndrom schnell grüßen.

Oft kommen diese Sätze aus der Erziehung und aus Ihren frühen Erfahrungen.

Sie sind so platziert in Ihrem Leben, dass gar kein Zweifel daran besteht, dass sie stimmen. Oft ist das sehr hilfreich, denn es lässt Sie automatisch in Ihrer Stärke arheiten.

Wenn aber diese Glaubenssätze ständig und in jeder Situation präsent sind, dann können die Ihnen an der einen oder anderen Stelle das Leben schwermachen. Dann führen innere Antreiber selten zum Erfolg oder zu Zufriedenheit. Sie sind in ihrer Übertreibung, ihrem Absolutheitsanspruch und ihrer Ausschließlichkeit nicht zu erfüllen und belasten das Miteinander mit anderen Menschen erheblich. Stellen Sie sich vor, Sie haben den Antreiber "sei schnell" besonders ausgeprägt. Sie führen Mitarbeiter, die gerade JETZT Ihr vertrauensvolles Ohr brauchen, weil Sie in einer akuten Krise stecken, weil der Partner verstorben ist, weil die Eltern einen Pflegeplatz brauchen oder weil die Frau des Mitarbeiters das langersehnte Kind verloren hat. Ein "sei schnell" ist hier unangemessen; weder hilfreich noch nützlich. Ihr Mitarbeiter braucht Sie gerade anders. Er braucht Ihre Empathie, Ihr Ohr und die Ruhe. Sind Sie nicht fähig, das zu liefern, erreichen Sie ihr ECHTES Ziel, dass der Mitarbeiter möglichst SCHNELL wieder in alter Qualität arbeitet, NICHT.

Ihr Ziel bestimmt den Weg.

Wenn Sie nun spüren, dass IHR Antreiber verantwortlich ist für Ihre Aufschieberitis, dann können wir Sie beruhigen. Es gibt Hoffnung, oder besser, Zuversicht und Hilfe.

Der erste Schritt ist der, dass Sie sich damit auseinandersetzten. Das tun Sie gerade.

Der zweite ist, dass Sie klar erkennen, welcher Antreiber Einfluss auf Ihr Aufschieben hat. Wenn Sie sich ehrlich und selbstkritisch damit auseinandersetzen, werden Sie selbst erkennen, welche Verhaltensweisen in welchem Maß durchaus sinnvoll sind oder welche vor allem Stress (bei Ihnen selbst und bei anderen) auslösen.

Der dritte Schritt ist der Wichtigste. Sie setzen Ihre Erkenntnisse um und verändern Ihr Verhalten. Alte Antreiberdynamiken werden schrittweise durch neues Verhalten ersetzt. Dazu kommen wir gleich.

Warum auch immer Sie aufschieben, damit sollte es nun ein Ende haben. Eindeutigkeit bringt Klarheit. Mit Klarheit kommen Sie ins Handeln und damit in die Veränderung. Vielleicht erkennen Sie sich hier schon wieder?

# Symptome und Ursachen

# Sei immer stark!

Typ: Kämpfer, Konkurrent

Positiver Kern: Einfluss, Stärke, Unabhängigkeit

Symptome: Dieser Aufschieber macht alles am liebsten selbst. Er nimmt z. B. Vertriebsaufgaben, Verwaltungsaufgaben oder das Aufräumen wahr, weil es keiner so gut kann wie er. Oft fehlt der Führungskraft dann die Zeit für Führung und Mitarbeiterentwicklung. Er delegiert wenig. Dadurch hat er natürlich mehr Arbeit und er kommt selten mit seiner Regelarbeitszeit zurecht. Dabei ist es unerheblich, ob er angestellte Führungskraft in einem Konzern oder selbstständig ist. Auch in der Selbstständigkeit wird die Führungskraft nur eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden täglich haben, die ihm persönlich, körperlich und im sozialen Kontakt mit anderen, noch gut tut. Dieser Aufschiebertyp meint, alles wissen und können zu müssen. Das kann zu enormen psychischen und physiologischen Belastungen führen. Die Menschen, die den "Sei-stark-Antreiber" besonders ausgeprägt haben, verstehen es, sich zu beherrschen und vermitteln nach außen stets HALTUNG, Kontrolle, Durchhaltevermögen. Sie zeigen keine Gefühle und sind zurückhaltend. Sie haben Angst, andere könnten Schwäche entdecken und sie dann ablehnen. Generell sind Fehler und Schwächen schlecht. Heldentum um jeden Preis.

**Ziel:** Sicherheit liegt nur in der Unabhängigkeit. Deshalb müssen Abhängigkeiten und Verletzlichkeiten vermieden werden.

**Bedürfnis:** Allein zurechtkommen, alles unter Kontrolle halten, keine Schwäche zeigen, Wachstum, Autonomie, Unabhängigkeit, Selbstwirksamkeit.

**Aufschieberitis:** Führungsaufgaben, Mitarbeiterentwicklung, Anleitungen und Kontrolle des Lernfortschritts, Teamfindung.

Die Rezepte gegen diese verbesserungswürdigen Dinge werden spezifisch in Kapitel 7 und 8 dargestellt.

**Achtung:** Sie sind FÜHRUNGSKRAFT und nicht nur ein VORGESETZTER. Ihr Auftrag ist es, Menschen zu führen und zu entwickeln!

# Sei immer perfekt!

**Typ:** Perfektionist

Positiver Kern: Korrektheit, Genauigkeit, Fehlerlosigkeit

**Symptome:** Bevor der Perfektionist den nächsten Schritt geht, prüft er alle Eventualitäten. Mit hoher Verliebtheit ins Detail macht er erst einmal ALLES komplett fertig. Darüber entstehen Prioritätenverschiebungen und Wichtiges kommt zu spät dran. Da Emotionales schwer messbar ist, braucht er Checklisten und Erinnerungen, um an Lob und Anerkennung zu denken, zum Geburtstag zu gratulieren und liebevoll und fürsorglich mit den ihm folgenden Menschen zu agieren. Die Führung wird in den meisten Fällen über Zahlen/Daten/Fakten stattfinden. Hier können Beziehungen und Vertrauensverhältnisse sehr leiden und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen in Gefahr geraten. Mitarbeitergespräche, die auf Entwicklung und Potenzial von Softskills abzielen, werden von dem "Sei perfekt"-Angetriebenen ungern geführt, nicht nur geschoben, sondern im schlimmsten Fall als "nicht erforderlich" aus dem Tagesprogramm gestrichen.

Die Führungskräfte, die immer meinen, perfekt sein zu müssen, rechtfetigen sich häufig und nehmen gerne Ergänzungen und Kritik vorweg. Sie haben Angst, dass etwas schieflaufen kann. Sie nutzen das Pareto-Prinzip (20/80) nicht, weil sie es für sich nicht als "erlaubt" erachten. Es muss nach ihrem Antreiber alles gemacht werden, denn sonst ist es nicht perfekt. Sie haben einfach den Hang zur Pedanterie. Das bringt den Aufschieberstress mit sich. Sie wollen nichts loslassen und können schlecht den Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter vertrauen.

**Ziel:** Nur maximale Kontrolle über Menschen und Dinge verschafft auf jeden Fall Anerkennung, deshalb sind Fehler zu vermeiden.

**Bedürfnis:** Vollkommenes leisten! Kompetenz, Ordnung, Eindeutigkeit, Struktur

**Aufschieberitis:** Lob- und Anerkennungsgespräche, Mitarbeiterführung und -entwicklung

**Achtung:** Das EINE wird annähernd perfekt – und viele andere Themen fallen hinten rüber. Erforderliche, situative oder am Marktgeschehen orientierte Veränderungen in einer Bearbeitung, finden keine Beachtung. Das macht das Arbeiten unproduktiv. Als Führungskraft haben Sie es mit unterschiedlichen Menschen und Charakteren zu tun. Der Eine braucht stets Orientierung und Anerkennung, der Andere will nur in Ruhe arbeiten. Der Eine ist zufrieden mit sich und seiner Funktion und hat sich gegen eine Weiterentwicklung entschieden, der Andere will Karriere machen und braucht einen Chef, der ihm sagt, ob er auf dem richtigen Weg ist. Je nach Typ und Reifegrad des Mitarbeiters werden Sie mit diesen Führungsinstrumenten gewinnen oder verlieren.

# Mach es immer allen recht!

**Typ:** Netter, liebenswürdiger Mensch, Harmoniemensch

**Positiver Kern:** Freundlichkeit, Liebenswürdigkeit, Mitgefühl, sensibel und aufmerksam

Symptome: Dieser Antreiber-Typ schafft seinen eigentlichen Auftrag nicht, weil er stets anderen – auch zu ungeplanten Zeiten – hilft. Er ist immer für alle da. Die Tür steht auf und er lässt sich schnell ablenken. Wenn Mitarbeiter um Hilfe bitten, dann ist er da. Damit verlagern sich seine originären Aufgaben. Er liefert bei Mitarbeiteranfragen am liebsten direkte Lösungsvorschläge. Leider verhindert er damit die Entwicklung des Mitarbeiters selbstständig zu arbeiten und wirtschaftlich zu denken. Sie kommen immer wieder zum Chef, weil es beguemer und schneller ist, den Chef zu fragen, als selbst zu denken. Hier übernimmt dann auch die Führungskraft die Verantwortung für den Weg, wie ein Mitarbeiter arbeitet. Damit haben diese auch immer eine gute Ausrede, wenn ein Ziel verfehlt wird. Es war ja das vom Chef empfohlene und vorgeschlagene Vorgehen. Er entwickelt seine Mitarbeiter zur Unselbstständigkeit. Er arbeitet am meisten und übernimmt schnell und gerne Aufgaben, damit es den Anderen gut geht. Sein größtes Ziel ist es, von seinen Mitarbeitern geliebt zu werden. Dieser Typ Mensch hat nicht gelernt, NEIN zu sagen. Unbewusst will er es ja auch gar nicht. Oft fehlen hier Abgrenzungen. Die Rollenklarheit, welche Aufgaben diese Person als Führungskraft hat, fehlt. Deshalb ist es leicht, diesen Typus auszunutzen – und das passiert meistens. Er läuft Gefahr, vieles zu schieben, was dringlich und wichtig ist, wenn es um das Wohlergehen seines Teams geht.

**Ziel:** Nur wenn man es allen recht macht, bekommt man Zuwendung, deshalb darf man nie NEIN sagen.

**Bedürfnis:** Von allen gemocht und wertgeschätzt werden, Anerkennung, Dankbarkeit, Bestätigung, Kommunikation, Verbundensein, Verständnis, Gemeinschaft

**Aufschieberitis:** Leadership und Managementaufgaben, eigene persönliche Bedürfnisse, wie Ruhe, Entspannung oder Bewegung

**Achtung:** Hier droht entweder ein Burn-out und persönlicher Erschöpfungszustand oder das Unternehmen verliert den Anschluss an den Markt.

# Mach immer schnell!

Typ: Hektiker

**Positiver Kern:** Schnelligkeit, Zeit und Chancen nutzen, Zielbewusstsein, hohe Aktivitäts- und Leistungsbereitschaft, Entscheidungsfreude

**Symptome:** Prozesse in der Mitarbeiterführung werden nicht komplett bearbeitet. Einmal erklärt reicht. Seine Erklärungen sind nicht immer nach Reifegrad des Mitarbeiters. Er denkt schnell und ist schnell. Damit sind manche Mitarbeiter überfordert. Häufig reagieren diese Menschen dann mit Unverständnis. Wenn ein solcher Antreiber-Typ Menschen entwickeln soll, dann kostet ihn das viel Energie. Es sei denn, er hat es mit einem ähnlichen Typen beim Mitarbeiter zu tun.

Seminare werden weder vor- noch nachbereitet. Das dauert alles zu lange. Damit verwirkt der Chef sich natürlich die Wirksamkeit des Seminars nachhaltig.

Die Nähe zum Mitarbeiter ist oberflächlich. Er ist nie richtig anwesend, wo er sich gerade befindet. Denkt schon drei Schritte weiter.

Ruhiges und konzentriertes Arbeiten ist kaum möglich. In seiner Wertewelt ist es erforderlich, mehrere Dinge gleichzeitig zu machen. Damit kann sich die Führungskraft verzetteln, gerät in Stress, der es ja noch schlimmer macht, und versäumt dadurch ihren eigentlichen Auftrag, Menschen ernstzunehmen, zu fordern und zu fördern. Generell hat dieser Typ keine Zeit für Details und kein Durchhaltevermögen. Dieser Typ hat Angst, etwas zu versäumen. Er steht permanent unter Zeitdruck. Deshalb hat er kaum soziale Kontakte. Um Freundschaften zu pflegen, bedarf es Geduld und Durchhaltevermögen. Und das fehlt dem "Mach-schnell-Typ".

Das meiste, was diese Führungskraft aufschiebt, sind Aufgaben, die längere Zeit in Anspruch nehmen, bei denen er von Zuarbeitern und deren Terminierung abhängig ist.

**Ziel:** Schnell machen, damit man nichts Wichtiges verpasst. Bedürfnis: Schnell am Ziel sein, Effizienz, Erfolg, Wirksamkeit, Abwechslung, Vielfalt

**Aufschieberitis:** Projektarbeiten, Meilensteine/Zwischenziele definieren, Kontrollen, Regulatorik-Überprüfungen

**Achtung:** Werden gesetzliche Fristen nicht eingehalten, drohen erhebliche monetäre Verluste. Wenn Kontrollen und Meilensteine ungenau platziert sind, hat das Auswirkungen auf die Arbeitseffektivität, weil Korrekturen nicht zeitnah erfolgen.

# Streng dich immer an!

**Typ:** Überforderer, Selbst-Ausbeuter

**Positiver Kern:** Durchhalte- und Beharrungsvermögen, Gründlichkeit, Ausdauer. Pflichtbewusstsein. Fleiß. Einsatz

**Symptome:** Er wird nicht fertig. Er ist nie zufrieden. Dieser Menschentyp neigt dazu, alle Vorgänge immer wieder in die Hand zu nehmen. Es kommt bei ihm zu Doppelarbeiten. "Das war zu leicht. Das kann es nicht gewesen sein!" Er lebt in Angst, dass andere besser sein könnten und strengt sich deshalb noch mehr an. Er leidet häufig unter persönlicher Unzufriedenheit

**Ziel:** Nur größte Anstrengung kann Erfolg sichern.

**Bedürfnis:** Beständig Aufgaben verfolgen, nie aufgeben, Wachstum, Lernen und Wissen, Verbesserung

**Aufschieberitis:** Die eigene Gesundheit, Ruhe und Erholungsphasen, Urlaub mit der Familie, Sport

**Achtung:** Das wertvollste Gut im Arbeitsleben kommt in Gefahr. Ein kranker und unausgeglichener Mensch kann weder Entscheidungen treffen, noch Mitarbeiter führen. Es droht ein finanzieller Verlust im Unternehmen bis hin zum Bankrott – und es drohen gesundheitliche Einschränkungen bis hin zum Schlaganfall, Herzinfarkt, Burn-out und Depression.

Haben Sie eine Vermutung, welchen Hauptantreiber unsere Claudia hat? Und erkennen Sie sich selbst wieder?
☐ Ja ☐ Nein ☐ Teilweise ☐ Weiß nicht
Was denken Sie über sich? Welcher Antreiber ist bei Ihnen besonders ausgeprägt?
Ich denke, mein Antreiber ist/meine Antreiber sind:
Was schiebe ich wegen dieses Antreibers (allgemein) auf?

# Zur Dynamik innerer Antreiber

Was schiebe ich im Führungsalltag immer wieder auf, von dem ich den dass mein Antreiber dafür verantwortlich ist?	ke,

Am Ende des Kapitels finden Sie einen Test, der Ihnen zeigt, welche Antreiber bei Ihnen besonders stark ausgeprägt sind. Gleichen Sie dort Ihre eigene Einschätzung ab. Spannend ist es auch, wenn ein vertrauter Dritter den Test für Sie macht. Also immer in der Annahme, wie Sie antworten würden. Damit bekommen Sie ein aussagekräftiges Fremdbild.

# **Tipps und Rezepte**

Ein erprobtes Rezept, die Hemmer im Antreiber zu verändern, ist ein sogenannter ERLAUBER.

Antreiber sind echte Stärken. Beim unbewussten Handeln "nach Antreiber" beinhalten sie jedoch auch echte Stolpersteine. Nun ist es jedoch schwierig, einfach weniger stark, weniger perfekt oder einfach langsamer zu sein. Sie müssten gegen Ihre eigenen Stärken vorgehen oder "etwas abgeben". Hilfreich ist stattdessen eine Analyse: Wo hilft mir meine Verhaltensstruktur, wo ist sie eher hinderlich? Danach gilt es, die Antreiber bewusst mit "neuen" Werten zu belegen und Strategien zu entwickeln, die in kritischen Situationen als Gegengewicht dienen. Das Neubelegen ist nicht das Gegenteil des Antreibers. Der Schnelle soll nicht einfach langsamer werden, der Perfekte nicht schlampig. Jeder innere Antreiber hat einen inneren Gegenspieler, meistens "Erlauber" genannt. Manche nennen ihn auch "liebevoller Beobachter" oder "wohlwollender Begleiter". Dieser Mitspieler steckt in Ihnen, so wie Ihr Antreiber. Er wird wahrscheinlich durch den stärkeren Antreiber übertönt und kommt nur noch selten zu Wort. Es gilt also, erstrebenswerte, positive Werte zu erarbeiten, die helfen, Ihren Antreiber in kritischen Situationen gut selbst zu managen. Erlauber sind individuell und ganz unterschiedlich.

Hier sicher bekannte Beispiele. Finden Sie für sich ganz andere?!

# Sei immer stark!

**Erlauber:** Ich darf offen sein, ich darf anderen meine Wünsche mitteilen, ich darf vertrauen, ich darf Hilfe annehmen, ich darf um Hilfe bitten, ich darf Gefühle zeigen.

Beobachten Sie sich im Alltag selbst und erlauben Sie sich bewusst, Gefühlsregungen zuzulassen. Erlauben Sie sich, ab und zu etwas von diesen Gefühlen nach außen dringen zu lassen. Sagen Sie z. B. "ich bin traurig …", "ich bin wütend …", "ich freue mich auf/über …". Lächeln Sie ohne besonderen Grund. Machen Sie einen Termin mit sich selbst, um sich in dieser Hinsicht zu reflektieren. Einen Termin pro Woche oder pro Tag?

Bitten Sie einmal in der Woche jemanden um Hilfe. Das kann auch für eine Tätigkeit sein, die Sie auch allein erledigen könnten.

Achten Sie auf sich und Ihre "inneren Stimmen". Versuchen Sie sich in progressiver Muskelentspannung oder Meditation. Singen Sie oder gehen Sie tanzen.

# Sei immer stark!

**Erlauber:** Ich darf offen sein, ich darf anderen meine Wünsche mitteilen, ich darf vertrauen, ich darf Hilfe annehmen, ich darf um Hilfe bitten, ich darf Gefühle zeigen.

Beobachten Sie sich im Alltag selbst und erlauben Sie sich bewusst, Gefühlsregungen zuzulassen. Erlauben Sie sich, ab und zu etwas von diesen Gefühlen nach außen dringen zu lassen. Sagen Sie z. B. "ich bin traurig …", "ich bin wütend …", "ich freue mich auf/über …". Lächeln Sie ohne besonderen Grund. Machen Sie einen Termin mit sich selbst, um sich in dieser Hinsicht zu reflektieren. Einen Termin pro Woche oder pro Tag?

Bitten Sie einmal in der Woche jemanden um Hilfe. Das kann auch für eine Tätigkeit sein, die Sie auch allein erledigen könnten.

Achten Sie auf sich und Ihre "inneren Stimmen". Versuchen Sie sich in progressiver Muskelentspannung oder Meditation. Singen Sie oder gehen Sie tanzen.

Wecken Sie das innere Kind in sich. Denken Sie an Leichtigkeit oder Verspieltheit. Was fällt Ihnen dazu als erstes ein? Eine Comicfigur? Ein Bild? Ein Lied? Ein Spiel? Eine Farbe? Ein Gummiband? Schaffen Sie sich dazu ein Synonym, das Sie zukünftig an die Leichtigkeit erinnert. Stellen Sie sich die "Comicfigur" auf den Schreibtisch, tragen Sie die Murmel in Ihrer Manteltasche, lassen Sie sich regelmäßig mit Ihrer Melodie daran erinnern, dass manches auch kindisch sein darf – nicht besonders fraulich oder männlich.

Was könnte Sie am Arbeitsplatz an diesen Erlauber erinnern? Finden Sie einen Gegenstand, ein Symbol, einen Satz, eine Postkarte ... etwas, das Sie täglich an Ihren persönlichen Erlauber erinnert. Im NLP sprechen wir von einem Anker.

# Sei immer perfekt!

**Erlauber:** ich bin gut genug, so wie ich bin, manchmal sind 90 % auch genug, ich bin liebenswert, ich bin Mensch und keine Maschine, ich toleriere mich und andere.

Achten Sie im Alltag darauf, wie oft Sie andere kritisieren – verbal oder nonverbal. Versuchen Sie, die positiven Dinge in den Vordergrund zu stellen und zu loben. Gerne dürfen Sie hier perfekt loben (zeitnah, spezifisch, persönlich, eindeutig). Wenn Sie mit etwas bei sich selbst unzufrieden sind, zählen Sie laut auf, was Sie alles gut an sich finden oder schreiben Sie es besser sogar auf!

Machen Sie einmal absichtlich etwas nicht ganz zu Ende oder nicht zu 100 % richtig. Unterbrechen Sie Ihre Arbeit. Halten Sie das Gefühl aus. Beenden Sie diese Aufgabe erst am nächsten Tag und spüren Sie in sich, was das mit Ihnen macht.

Ziehen Sie einmal blaue Socken zum schwarzen Anzug /Kostüm an und beobachten Sie, was passiert.

Was könnte Sie am Arbeitsplatz an diesen Erlauber erinnern? Finden Sie einen Gegenstand, ein Symbol, einen Satz, einen Postkarte ... etwas, dass Sie täglich an Ihren persönlichen Erlauber erinnert. Wie verankern Sie Ihren Erlauber?

# Mach es immer allen recht!

**Erlauber:** Ich darf auch "Nein" sagen; ich darf es mir selbst recht machen, meine Bedürfnisse sind wichtig, ich darf mich um meine Bedürfnisse kümmern, es geht nicht immer nur um andere, es darf auch um mich gehen, ich darf meinen Standpunkt beziehen, ich nehme Rücksicht auf mich.

Beobachten Sie sich im Alltag einmal selbst, während Sie mit anderen im Gespräch sind. Passen Ihre Gestik und Mimik zu den Gesprächsinhalten und Ihrer Meinung? Wie oft nicken Sie zustimmend oder lächeln, obwohl Sie anderer Meinung sind? Seien Sie authentisch in dem, was Sie sagen und wie Sie sich dabei verhalten. Schreiben Sie auf, was sie denken und besprechen es ggf. im Nachgang mit der Person. Ziel ist es, mehr Mut zu haben, bei gleichbleibender Rücksicht den anderen gegenüber.

Achten Sie einmal verstärkt auf die Art, wie Sie sich ausdrücken. Wie oft verwenden Sie Fragesätze, wenn Sie eigentlich Vorschläge machen oder Ihre Meinung sagen möchten? Also beispielsweise: "Sollen wir die nächste Sitzung nicht mal anders gestalten?" statt "Lass uns doch die nächste Sitzung mal anders gestalten. Ich denke da an …!"? Wie oft schwächen Sie das, was Sie sagen, noch im Satz ab, indem Sie Floskeln wie "Ein Stück weit ist es ja so, dass …" oder "Möglicherweise irre ich mich ja, aber ich denke …" benutzen? Versuchen Sie, ab und zu direkt zu sagen, was Sie meinen oder möchten. "Mir ist wichtig …", "Mein Vorschlag an der Stelle …", "Ich möchte gerne …" Das ist freundlich und direkt.

Lehnen Sie einmal in der Woche eine Bitte ab, obwohl Sie sie hätten ausführen können.

Halten Sie die Macht der Stille aus. Wenn Sie im Meeting eine Frage an Ihre Mitarbeiter stellen und die Antwort auf sich warten lässt – warten Sie. Nach 4 Sekunden stellen Sie die gleiche Frage noch einmal. Liefern Sie keine Antwort oder Lösungsansatz, um zu retten. Halten Sie es aus. Was könnte Sie am Arbeitsplatz an diesen Erlauber erinnern? Wie verankern Sie Ihren "liebevollen Beobachter"?

# Mach immer schnell!

**Erlauber:** Manches darf auch länger dauern, ich nehme mir die Zeit, die es braucht, ich darf meinen Biorhythmus berücksichtigen, ich darf Pausen machen, meine Zeit gehört mir, ich bin neugierig auf meinen Gesprächspartner.

Beobachten Sie Ihren Gesprächspartner, wenn die Geschwindigkeit Ihres Sprechtempos mal wieder steigt! Kommt er gedanklich mit? Kommt er auch zu Wort? Sind Sie in einem guten (Gesprächs-) Kontakt?

Schauen Sie Ihren Kalender der letzten Wochen und Monate an. Enthält er auch Leerzeiten, Phasen, in denen keine Einträge vorhanden sind? Planen Sie bewusst Freiräume ein, in denen Sie Zeit für sich haben und keine Eile geboten ist. Ein Termin mit sich selbst ist ein wichtiger Termin.

Lassen Sie mal eine Videokamera oder ein Aufnahmegerät mitlaufen, wenn Sie eine Sitzung haben/Statement platzieren. Wie ist Ihr Satzbau? Wie Ihre Atmung? Wie die Sprechgeschwindigkeit? Machen Sie sich die Wirkung bewusst und üben Sie es, langsam und deutlich zu sprechen.

Entschleunigen Sie mit einem Korken im Mund – wie beim Logopäden oder der Gesangsstunde.

Achten Sie darauf, wie oft Sie "mal schnell …" oder "gleich noch" sagen. Wie oft formulieren Sie "so schnell wie möglich" oder "asap"?

Wie oft unterbrechen Sie Ihre Gesprächspartner? Können Sie gut zuhören? Versuchen Sie, den Impuls zu unterdrücken, indem Sie das Gesagte verbal oder in Ihren Gedanken wiederholen.

Was könnte Sie am Arbeitsplatz an diesen Erlauber erinnern? – Finden Sie einen Gegenstand, ein Symbol, einen Satz, eine Postkarte … etwas, das Sie täglich an Ihren persönlichen Erlauber erinnert. Im NLP sprechen wir von einem Anker.

# Streng dich immer an!

**Erlauber:** Auch was leicht geht, ist wertvoll, ich darf mich über Erreichtes freuen, ich darf mich erholen, meine Kraft gehört mir, ich darf genießen, ich darf Vergnügen wertschätzen

Wie realistisch sind Ihre Ziele? Überprüfen Sie sie nach der SMARTE-Regel. Vor allem die Ressourcen, wie Kraft, Zeit, Geld und die entsprechenden Effekte! Im Zweifel lassen Sie einen vertrauten Dritten Ihr Ziel challengen.

Hören Sie sich im Alltag öfter einmal selbst zu. Wie oft verwenden Sie Ausdrücke wie: "Wenn ich mir Mühe gebe, dann…", "Ich könnte es versuchen …", "Das wird schwierig, aber …" und ähnliches? Erlauben Sie sich, dass Dinge leicht von der Hand gehen dürfen, auch wenn sie wichtig und werthaltig sind.

Schaffen Sie sich einen Anker. Denken Sie an Leichtigkeit oder Verspieltheit. Was fällt Ihnen dazu als erstes ein? Eine Comicfigur? Ein Bild? Ein Lied? Ein Kind? Schaffen Sie sich dazu ein Synonym, das Sie zukünftig an die Leichtigkeit erinnert. Stellen Sie sich die "Comicfigur" auf den Schreibtisch, tragen Sie die Murmel in Ihrer Manteltasche, lassen Sie sich regelmäßig mit Ihrer Melodie daran erinnern, dass manches auch leicht sein darf.

Wie gut gehen Sie mit sich um? Sorgen Sie gut für sich. Eine Massage tut gut. Ihre Muskulatur, meistens im Nackenbereich, ist sicherlich verspannt. Nutzen Sie Entspannungstechniken. Ausgleichender Sport, geplante Zeit für Genuss und Erholung wird auch Ihnen helfen, Ihren Erlauber zu Wort kommen zu lassen.

# Test: Meine inneren "Antreiber"

Beantworten Sie die folgenden Aussagen mit Hilfe der Bewertungsskala (1-5) so, wie Sie sich im Moment in Ihrer Berufswelt selbst sehen. Schreiben Sie den entsprechenden Zahlenwert in den dafür vorgesehenen Raum in das Kästchen zu der jeweiligen Frage. Bitte beantworten bzw. bewerten Sie die einzelnen Aussagen spontan und bepunkten Sie jede Aussage.

in meinem b	peruflichen Kontext Stimme ich zu:
5 vo	oll und ganz
4 gı	ut
3 et	was
2 ka	num
1 nic	cht
Antreiber-F	ragebogen
	Vann immer ich eine Arbeit mache, dann mache ich sie ndlich.
	ch fühle mich verantwortlich, dass diejenigen, die mit mir zu haben, sich wohlfühlen.
3) Ic	h bin ständig "auf Trab".
4) A	nderen gegenüber zeige ich meine Schwächen nicht gerne.
5) W	Venn ich raste, roste ich.
	läufig gebrauche ich den Satz: "Es ist schwierig, etwas so au zu sagen."
7) Ic	h sage oft mehr, als eigentlich nötig wäre.
8) Ic	h habe Mühe, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind.
9) E	s fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.

10) "Nur nicht lockerlassen" heißt meine Devise.
11) Wenn ich eine Meinung äußere, begründe ich sie auch.
12) Wenn ich einen Wunsch habe, erfülle ich ihn mir schnell.
13) Ich liefere einen Bericht erst ab, wenn ich ihn mehrere Male überarbeitet habe.
14) Leute, die "herumtrödeln", regen mich auf.
15) Es ist für mich wichtig, von anderen akzeptiert zu werden.
16) Ich habe eher eine harte Schale, als einen weichen Kern.
17) Ich versuche oft herauszufinden, was andere von mir erwaten, um mich danach zu richten.
18) Leute, die unbekümmert in den Tag hineinleben, kann ich nur schwer verstehen.
19) Bei Diskussionen unterbreche ich andere oft.
20) Ich löse meine Probleme selbst.
21) Aufgaben erledige ich möglichst rasch.
22) Im Umgang mit anderen bin ich auf Distanz bedacht.
23) Ich sollte viele Aufgaben noch besser erledigen.
24) Ich kümmere mich persönlich auch um nebensächliche Dinge.
25) Erfolge fallen nicht vom Himmel, ich muss sie hart erarbeiten.
26) Für dumme Fehler habe ich wenig Verständnis.
27) Ich schätze es, wenn andere meine Fragen rasch und bündig beantworten.
28) Es ist wichtig, von anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe.
29) Wenn ich eine Aufgabe begonnen habe, führe ich sie auch zu Ende.
30) Ich stelle meine Wünsche und Bedürfnisse zugunsten anderer Personen zurück

31) Ich bin anderen gegenüber oft hart, um von Ihnen nicht verletzt zu werden.
32) Ich trommle oft ungeduldig mit den Fingern auf dem Tisch.
33) Beim Erklären von Sachverhalten verwende ich gern die klare Aufzählung: Erstens, zweitens, drittens!
34) Ich glaube, dass die meisten Dinge nicht so einfach sind, wie viele meinen.
35) Es ist mir unangenehm, andere Leute zu kritisieren.
36) Bei Diskussionen nicke ich häufig mit dem Kopf.
37) Ich bin immer motiviert, meine Ziele zu erreichen.
38) Mein Gesichtsausdruck ist eher ernst.
39) Ich bin nervös.
40) So schnell kann mich nichts erschüttern.
41) Meine Probleme gehen die anderen nichts an.
42) lch sage oft: "Macht mal vorwärts!"
43) Ich sage oft: "Genau, klar, logisch!"
44) Ich sage oft: "Das verstehe ich nicht!"
45) Ich sage eher: "Könnten Sie es nicht einmal versuchen?", als "Versuchen Sie es bitte!"
46) Ich bin diplomatisch.
47) Ich versuche, die an mich gestellten Erwartungen zu übertreffen.
48) Beim Telefonieren bearbeite ich nebenbei oft noch Vorgänge.
49) "Die Zähne zusammenbeißen" heißt meine Devise.
50) Trotz enormer Anstrengung will mir vieles einfach nicht gelingen.

Zur Auswertung des Fragebogens übertragen Sie bitte jetzt Ihre Bewertungszahlen für jede entsprechende Fragenummer auf den folgenden Auswertungsschlüssel. Addieren Sie bitte dann die Bewertungszahlen.

# Antreiber

#### FRAGEN "Sei immer perfekt!"

					Gesa	mtpu	nkte:		
1	8	11	13	23	24	33	38	43	47

#### FRAGEN "Mach immer schnell!"

L						Cesa	mtpui	nkto:		
	w	12	14	19	21	27	32	39	42	48

# FRAGEN "Streng' Dich an!"

					Cosa	mtpu	aktor		
5	6	10	18	25	29	34	37	44	50

# FRAGEN "Mach 's immer allen recht!"

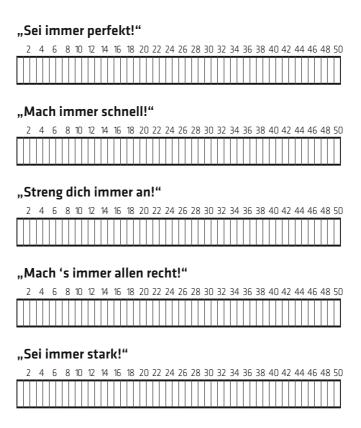
					Cosa	mtpui	nleto.		
2	7	15	17	28	30	35	36	45	46

#### FRAGEN "Sei immer stark!"

					Gesa	mtpui	nkte:		
4	9	16	20	22	26	31	40	41	49

#### Was treibt mich an?

Um die Ausprägungen Ihrer Antreiber graphisch noch sichtbarer zu machen, bitten wir Sie, nun noch den Gesamtwert jedes Antreibersauf das folgende Schema zu übertragen:



	einem achtet				binnen	weniger	Minuten	im	Verhalter
Beisp	iele au	s meir	ier Füh	nrungs	sarbeit (e	rste Gedar	ıken)		
Wie h	neißt M	IEIN E	rlaubei	r?					
Wası	wird m	ich tä <u>ı</u>	glich ai	n meir	nen Erlau	ber erinne	rn?		

Wenn bei einem Antreiber der Skalenwert 40 überschritten wird, darf mit großer Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass dieser

Sie werden in eine schnelle Umsetzung kommen, indem Sie mit Disziplin jeden Tag an Ihrem Thema arbeiten.

Sie können langfristig und nachhaltig Ihre Optimierung umsetzen, indem Sie sich schlicht Erfolge schenken und Ihre Glaubenssätze bearbeiten.

# **Unsere Empfehlung lautet:**

Schreiben Sie sich Ihre Antreiber auf. Erarbeiten Sie alleine oder mit einem Vertrauten, evtl. einem Coach, Ihren individuellen Erlauber. Arbeiten Sie jeden Tag daran, dass Ihr Erlauber Ihnen ein gutes Gefühl beschert.

Nutzen Sie einen Joker. Einen Unterstützer. Jemanden, dem Sie anvertraut haben, an welchen Themen Sie arbeiten und der Sie immer wieder darauf hinweisen soll.

Nutzen Sie Ihren Erlauber wie ein Mantra. Schon morgens beim Zähneputzen denken Sie an Ihren Erlauber. In der Dusche sagen Sie ihn auf oder singen den Erlauber und im Auto wiederholen Sie diesen. Sie werden diesen neuen Satz auch eines Tages in Ihren Alltag übernehmen. Das Unterbewusstsein können Sie verändern – es dauert nur etwas. Denken Sie daran, dass Sie Ihre Glaubenssätze schon so lange üben und nutzen, wie Sie auf der Welt sind. Da können Sie nicht erwarten, dass mit einem Erlauber alles sofort anders ist.

Vielleicht schaffen Sie sich ein Erfolgsbuch an. Vielen Klienten hilft es, sich jeden Abend darauf zu konzentrieren, was an DEM Tag in Bezug auf das Mantra bzw. den Antreiber/Erlauber gut gelungen war. Das notieren Sie sich, um stets über Ihre eigene Veränderung nachdenken und Ihre Schritte feiern zu können.

Sie werden in eine schnelle Umsetzung kommen, indem Sie mit Disziplin jeden Tag an Ihrem Thema arbeiten.

Sie können langfristig und nachhaltig Ihre Optimierung umsetzen, indem Sie sich schlicht Erfolge schenken und Ihre Glaubenssätze bearbeiten.

# **Unsere Empfehlung lautet:**

Schreiben Sie sich Ihre Antreiber auf. Erarbeiten Sie alleine oder mit einem Vertrauten, evtl. einem Coach, Ihren individuellen Erlauber. Arbeiten Sie jeden Tag daran, dass Ihr Erlauber Ihnen ein gutes Gefühl beschert.

Nutzen Sie einen Joker. Einen Unterstützer. Jemanden, dem Sie anvertraut haben, an welchen Themen Sie arbeiten und der Sie immer wieder darauf hinweisen soll.

Nutzen Sie Ihren Erlauber wie ein Mantra. Schon morgens beim Zähneputzen denken Sie an Ihren Erlauber. In der Dusche sagen Sie ihn auf oder singen den Erlauber und im Auto wiederholen Sie diesen. Sie werden diesen neuen Satz auch eines Tages in Ihren Alltag übernehmen. Das Unterbewusstsein können Sie verändern – es dauert nur etwas. Denken Sie daran, dass Sie Ihre Glaubenssätze schon so lange üben und nutzen, wie Sie auf der Welt sind. Da können Sie nicht erwarten, dass mit einem Erlauber alles sofort anders ist.

Vielleicht schaffen Sie sich ein Erfolgsbuch an. Vielen Klienten hilft es, sich jeden Abend darauf zu konzentrieren, was an DEM Tag in Bezug auf das Mantra bzw. den Antreiber/Erlauber gut gelungen war. Das notieren Sie sich, um stets über Ihre eigene Veränderung nachdenken und Ihre Schritte feiern zu können.

# Zur Dynamik innerer Antreiber

Wie werde ich meinen Erlauber implementieren?
Woran merke ich, dass sich mein Verhalten verändert?
Wofür genau verändere ich mein Verhalten? Wer profitiert davon? Welche Veränderung im Führungsalltag erwarte ich durch diese Veränderung?

Konkret: WIE bekomme ich meine Aufschieberitis bei WELCHEM Thema in
den Griff? Was verändere ich nachhaltig in meinem Selbstmanagement?
Sammeln Sie hier Ihre ersten Ideen. Wir geben Ihnen auf den nächsten
Seiten Möglichkeiten und Vorgehen an die Hand, die jahrelang erfolgreich
erprobt sind.

# Über den Autor



#### Daniel Hoch nimmt kein Blatt vor den Mund

Daniel Hoch kennt keine Tabus und legt die Karten offen auf den Tisch. Seit über 15 Jahren forscht und referiert der Top Speaker und Life Coach auf höchstem Niveau in den Bereichen: Klarheit, Souveränität und Erfolg. Auf faszinierende Weise verbindet er Wissen mit Entertainment und hilft so Menschen, ihr bisher unentdecktes Potenzial bewussterzumachen und vollkommener auszuschöpfen. Mit einer großen Prise Unverfrorenheit stellt er den inneren Dialog seiner Zuhörer und Zuschauer spürbar auf Erfolg und zieht so jedes Publikum in seinen Bann. Daniel Hoch repräsentiert den Weg der ambivalent wohlwollenden Provokation in Perfektion. Erleben Sie Tränen der Betroffenheit und der Freude.

Nominiert für den RED FOX AWARD 2019 und 2020 und ausgezeichnet vom Magazin Focus als Trainer des Jahres 2016 hat er inzwischen 17 Bücher und zahlreiche Fachpublikationen veröffentlicht. Mehr als 10.000 Teilnehmer besuchen jedes Jahr seine Seminare und Vorträge. Als Experte steht er regelmäßig in Funk und Fernsehen vor der Kamera. An Hochschulen und Universitäten ist er als Profi ein sehr begehrter Gastdozent. Lassen Sie sich von Daniel Hoch berühren, wachrütteln und begeistern.

# Keynotes/Workshops

- MINDPUNK Denken und Leben für neue Götter
- AUFSCHIEBERITIS® Wie Du Dich und Deine Gewohnheiten in den Griff bekommst
- KLARTEXT Geheimnisse erfolgreicher Kommunikation
- KÖRPERSPRACHE Die Zunge lügt, der Körper nie
- QUICKIE oder ORGIE? Rezepte für perfekte Meetings

#### Kontaktdaten

E-Mail: presse@danielhoch.com Web: www.danielhoch.com Telefon: 0341 22814045



# AUTOR UND VERÖFFENTLICHUNGEN

#### **BESTSELLER**









# **FÜHRUNG & ORGANISATION**









#### **ZEIT- & SELBSTMANAGEMENT**







# **LEBEN & PERSÖNLICHKEIT**



