

Achtung: Stressverstärkende Antreiber

Bei der Betrachtung menschlichen Verhaltens wird immer wieder deutlich, dass wir uns entsprechend innerer Drehbücher (Skripte) verhalten. Diese haben wir häufig bereits in unserer Kindheit gelernt - insbesondere über Verbote. Geraten wir in schwierige Situationen (z. B. Stress) „fallen“ wir - häufig ohne es zu merken - in diese zurück.

Finden Sie Ihre Antreiber

In der Psychologie werden 5 Antreiber (resultierend aus Skripten) unterschieden:

1. „Sei perfekt!“

Kennzeichen für diesen Antreiber sind:

- Jemand möchte Dinge zu 120 % erledigen und rechtfertigt sich schnell, wenn es nicht gelingt.
- Er sucht nach **Anerkennung** für das eigene „perfekt sein“ - findet aber oft Ablehnung.

Führungskräfte neigen mit diesen Antreibern zu übertriebenen Kontrollen und meckern oft an Formalien rum. Mitarbeiter erstellen hingegen ellenlange Ausarbeitungen. Zudem besitzen sie starke Absicherungstendenzen: Sie setzen beispielsweise in E-Mails alle auf cc.

Das können Sie als Führungskraft tun: Erlauben Sie nicht nur Fehler, sondern stellen Sie diese auch als Lernchance dar. Definieren Sie klare Ziele. Loben Sie das Weglassen.

2. „Sei gefällig!“

Kennzeichen:

- Die betreffende Person bemüht sich um das **Wohlbefinden anderer**.
- Sie agiert sehr **ausgleichend** und möchte es allen recht machen.
- Da sie sich stark **anpasst**, gibt es mit ihr wenig Konflikte.
- Sie besitzt **wenig Selbstwert** („Ich bin nicht schätzenswert“).

Da die Person in sozialen Situationen selten ein „Nein“ ausspricht,

ziehen sich manche von ihr zurück - schließlich wissen sie nicht, ob ihre Meinung morgen noch gilt. Werden Führungskräfte von diesem Skript angetrieben, wollen sie oft sowohl den Mitarbeitern als auch dem Chef gefallen.

Das können Sie als Führungskraft tun: Lassen Sie eigene Standpunkte und Lösungen entwickeln. Betonen Sie, dass die betreffende Person für Sie „wichtig ist“. Achten Sie außerdem darauf, dass andere Mitarbeiter sie **nicht** auf Grund dieses Antriebs ausnutzen.

3. „Beeil dich!“

Kennzeichen:

- **ständig** gehetzt sein und unter Strom stehen,
- **sich verzetteln**, weil sie Ruhe/Entspannung nicht akzeptieren,
- **schnell sprechen**, gerne mit den Fingern klopfen und
- Begriffe wie „schnell“ oder „kurzfristig“ verwenden.

Das können Sie als Führungskraft tun: Setzen Sie langfristige Ziele. Hören Sie stets zu. Empfehlen Sie **Entspannungsmethoden** und „erlauben Sie“, dass Ihr Mitarbeiter „sich die Zeit nimmt“.

4. „Streng dich an!“

Personen mit diesem Antreiber ...

- stehen unter einem hohen **inneren Leistungsdruck**.
- freuen sich nicht über Erfolge, die sie „ohne Qual“ erzielt haben.
- wirken in Ihrer **Körpersprache** gedrückt/leidend.
- reden über Überstunden und berichten stets über ihre Anstrengungen, **erzeugen** damit eher Mitleid als Anerkennung.

Angebotene Hilfe lehnen diese Personen aber ab - stattdessen strengen sie sich noch mehr an. Die Folge: Andere wenden sich ab.

Das können Sie als Führungskraft tun: Vereinbaren Sie eher mode-

rate Ziele. Prüfen Sie die Arbeitssystematik auf Effizienz. Geben Sie **positives Feedback** - auch bei weniger anstrengenden Leistungen.



Internet Tipp

Wollen Sie herausfinden, ob und welche Antreiber bei Ihnen oder Ihren Mitarbeitern - deren Freiwilligkeit vorausgesetzt - sehr stark ausgeprägt sind? Unter www.hr-horizonte.de können Sie sich im Download-Bereich einen Test kostenlos herunterladen und diesen auch selber auswerten.

5. „Sei stark!“

Kennzeichnend für diesen Antreiber ist, dass ...

- **Emotionen/Ängste** verborgen werden,
- diese Personen **sehr sachlich** agieren und stets gewappnet gegenüber der Außenwelt sind,
- ihre **Körpersprache** oft sehr aufrecht ist und
- sie auch unter **sehr hoher Last** nicht aufgeben.

Das Problem: Dadurch, dass diese Menschen sich sozial oft **im Wettbewerb** fühlen, sind sie wenig offen für Zwischentöne. Infolgedessen erzeugen sie bei ihren Gegenübern entweder Widerstand oder Aufgabe.

Das können Sie als Führungskraft tun: Beachten Sie Ihre physische und psychische Grenze bzw. die Ihres Mitarbeiters. Setzen Sie bewusst nicht auf Wettbewerb. Lehren bzw. lernen Sie, zu **vertrauen** - insbesondere bei Aufgaben, die nicht alleine erfüllt werden können.

Der Autor: Peter Krumbach-Mollenhauer ist Diplompsychologe und Geschäftsführer der hr-horizonte GmbH in Hamburg.

