

Arbeit mit inneren Antreibern im Coaching

Zusammenfassung

Jeder Mensch hat innere Antreiber, die in Form von Glaubenssätzen oder inneren Stimmen unser Verhalten, Denken und Fühlen beeinflussen. Innere Antreiber werden in der frühen Kindheit erworben und über die Lebensjahre hinweg verfestigt. Dabei kann es vorkommen, dass ein früher oder in spezifischen Situationen nützlicher Antreiber in einer aktuellen Situation jedoch nicht mehr nützlich oder gar dysfunktional ist. Unter diesen Umständen kann es im Coaching-Prozess sinnvoll sein, den oder die individuellen Antreiber des Coachees zu analysieren und ihn bei der Neuorientierung zu unterstützen. Diese Arbeit erklärt die Ursprünge des Modells der inneren Antreiber, gibt einen Überblick über die typischen Charakteristiken der fünf von Taibi Kahler definierten inneren Antreiber und erläutert in Kürze die Schritte bei der Anwendung des Modells im Coaching-Prozess. Die vorliegende Arbeit soll somit Coaches bei der Anwendung und Handhabung des Modells unterstützen.

Arbeit mit inneren Antreibern im Coaching

Einführung

Das Konzept der „inneren Antreiber“ hat seine Wurzeln in der Transaktionsanalyse, welche durch Eric Berne und Thomas A. Harris begründet wurde. Auf Basis der Transaktionsanalyse wurde 1974 vom amerikanischen Psychologen und Transaktionsanalytiker Taibi Kahler das Modell der „inneren Antreiber“ entwickelt (Hofmann, Reisert & Pracht, 2017).

Innere Antreiber werden von Kahler als persönliche Miniscripte bezeichnet, welche bereits im frühen Kindesalter vor allem durch prägende Interaktionen mit Eltern oder anderen Bezugspersonen erworben und ausgebildet werden (Burckhardt, 2019; Hofmann, Reisert & Pracht, 2017). Innere Antreiber sind mit spezifischen Verhaltensweisen und Denkmustern verbunden. Besonders in problematischen oder stressigen Situationen schalten sich die persönlichen inneren Antreiber meist unbewusst ein und steuern das Verhalten und Denken quasi vorprogrammiert (Hofmann, Reisert & Pracht, 2017). Als eine Art automatisierte Steuerung bestimmen sie das Denken, Fühlen und Verhalten einer Person (Studentenwerk Oldenburg, o. D.). Dieser Automatismus hat sich über die Lebensjahre hinweg verfestigt, da sich die spezifische Verhaltensweise in der Vergangenheit als sinnvoll und hilfreich erwiesen hat (Hofmann, Reisert & Pracht, 2017). Somit liegt jedem inneren Antreiber ein positiver Kern zugrunde. Im richtigen Kontext eingesetzt stellen innere Antreiber eine Ressource vieler Stärken dar (Eberts & Ruhl, 2018). Wird ein innerer Antreiber jedoch übertrieben oder passt er schlichtweg nicht mehr in den aktuellen (Lebens-)Kontext einer Person, kommt es zu negativen Auswirkungen des inneren Antreibers und zu dysfunktionalen Verhaltens- und Denkmustern. Im Coaching-Prozess gilt es diese bewusst zu machen und die negativen Auswirkungen zu reduzieren, wenn der Coachee durch seine Antreiber unter Leidensdruck steht und sich eine Veränderung wünscht.

Die fünf inneren Antreiber nach Kahler

Kahler unterscheidet fünf innere Antreiber (Hofmann, Reisert & Pracht, 2017):

- Beeil dich / Sei schnell (Hurry Up)
- Sei perfekt / Sei genau (Be Perfect)
- Sei beliebt / Mach es allen recht / Sei brav (Please People)
- Streng dich an (Try Hard)
- Sei stark (Be Strong)

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die mit den inneren Antreibern verbundenen Verhaltens- und Denkmustern sowie ihrer Stärken. Weiter führt sie die Folgen bei negativer Übertreibung bzw. kritische Verhaltens- und Denkweisen unter Stress auf. Die Informationen der Tabelle wurden aus verschiedenen Quellen zusammengetragen und übernommen (Eberts & Ruhl, 2018; Hofmann, Reisert & Pracht, 2017; Studentenwerk Oldenburg, o. D.).

Innere Antreiber	Typische Verhaltens- und Denkmuster	Stärken	Negative Übertreibung und kritische Verhaltensweisen unter Stress
Beeil dich	<ul style="list-style-type: none"> • Ständig in Bewegung und beschäftigt. • Schnelles Gehen und Sprechen, häufige Körperbewegung (z. B. Fuß wippen). • Typische Worte: „mach schnell, rasch, eben mal, kurz, aus Zeitgründen ...“ • Will keine Zeit verschwenden. • Macht gerne mehrere Dinge gleichzeitig. • Motto: Mach schnell. Sei auf Trab. • Überzeugung: Ich bin der Motor, der Dinge voranbringt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitet zügig. • Schnelle Ergebnislieferung. • Erledigt vieles parallel und in kurzer Zeit. • Immerzu beschäftigt. • Bringt Dinge voran. • Starke Lösungsorientierung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kann schlecht mit gutem Gefühl abschalten und nichts tun. • Ist immer gehetzt. • Macht in der Eile Flüchtigkeitsfehler. • Hat wenig Geduld. • Hohes Redetempo, unterbricht Andere. • Verliert den Überblick. • Handelt ohne ausreichende Vorbereitung/Analyse. • Verbreitet Hektik und Unruhe. • Kein Blick für Details.
Sei perfekt	<ul style="list-style-type: none"> • Gründliches Arbeiten. • Mag keine Schlamperei. • Findet immer noch etwas zum Verbessern. • Motto: Mache bloß keine Fehler. • Überzeugung: Ich muss stets noch besser werden/es noch besser machen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Streben nach Perfektion. • Will stets 120% geben. • Arbeitet sorgfältig und präzise. • Ist stets dabei, sich weiter zu verbessern. • Sehr vorausschauend, hohe Planungskompetenz. • Beseitigt Fehler und arbeitet exakt. • Blick fürs Detail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzögerte Entscheidungen aufgrund von Details und Fehlersuche. • Hoher Informationsbedarf/-weitergabe. • Redet sehr lange. • Perfektionistische Ansprüche an Mitmenschen. • Kann schlecht mit Kritik und Fehlern umgehen, nimmt Vorschläge persönlich. • Empfindet sich/seine Leistung als nie gut genug. • Kann die 5 nicht gerade sein lassen.
Sei beliebt	<ul style="list-style-type: none"> • Kann schlecht nein sagen. • Wunsch von anderen akzeptiert und gemocht zu werden. • Positive Bestätigung (der eigenen Person und Leistung) und Harmonie sind sehr wichtig. • Übernimmt Verantwortung. • Opfern sich für andere auf, Selbstlosigkeit. • Sind loyal und verbildlich. • Eher bescheiden. • Motto: Sei lieb und freundlich. Bloß kein Streit. • Überzeugung: Ich muss alle zufrieden stellen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nimmt sich selbst nicht so wichtig. • Besitzt hohe Empathie, gutes Einfühlen in Personen und Stimmungen. • Ist hilfsbereit. • Ist sehr zugewandt. • Sucht Harmonie. • Intuition für Gruppendynamik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sagt nicht Nein, übernimmt gerne „fremde“ Aufgaben. • Vernachlässigt eigene Bedürfnisse und Interessen (zugunsten der von Anderen). • Findet oder vertritt keinen eigenen Standpunkt. • Geht Konflikten aus dem Weg. • Ständige Sorge um Andere. • Wenig Konzentration auf die Sache. • Nimmt Kritik persönlich. • Stimmt schnell zu ohne zu Prüfen.
Streng dich an	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr pflichtbewusst, viel Fleiß und Einsatz. • Quantität vor Qualität. • Erfolge muss man hart erarbeiten. Von nichts kommt nichts. • Erfolge, die nicht auf Anstrengung basieren taugen nichts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hat Durchhaltevermögen. • Setzt Dinge engagiert um. • Übernimmt Verantwortung. • Hoher Enthusiasmus, Begeisterung für Neues, kreativ. • Sehr engagiert, setzt sich ein. • Leistung stets verbessernd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schätzt den Erfolg, der zufliegt, nicht hoch. • Ist nie zufrieden mit dem Erreichten. • Startet immer wieder Neues, ohne Altes zu beenden. • Schließt Dinge nicht ab, verzettelt sich. • Verliert eigentliches Ziel aus dem Auge.

	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn etwas nicht klappt, wird sich noch mehr angestrengt. Reiß dich zusammen. • Motto: Wer nie aufgibt, erreicht alles. Das muss ich schaffen. Gib alles. • Überzeugung: Ich schaffe es auch ohne Hilfe! 		<ul style="list-style-type: none"> • Überfordert sich häufig.
Sei stark	<ul style="list-style-type: none"> • Gefühle und wie es innerlich aussieht wird nicht gezeigt. Nach außen Haltung bewahrend. • Zeichen von „Schwäche“ werden nicht gezeigt. • Hohes Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen. • Aufgeben kommt nicht in Frage. • Beißt die Zähne zusammen – „ein Indianer kennt keinen Schmerz“. • Motto: Mich erschüttert nichts so leicht. Ich bin auf das Schlimmste gefasst. • Überzeugung: Ich komme alleine zurecht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Durchhaltevermögen. • Sehr belastbar • Kann sich distanzieren/ dissoziieren. • Bewahrt Ruhe in der Krise/im Notfall. • Selbstdisziplin. • Strukturiertes-logisches Denken. • Konstruktiv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragt nicht um Hilfe, es fällt schwer Hilfe anzunehmen. • Ist von den Gefühlen abgeschnitten. • Verfällt in pessimistische Weltsicht. • Macht Dinge mit sich selbst aus. • Einzelgänger. • Programmatisches Agieren. • Probleme sich in Neues zu denken. • Sachorientiert stoisch. • Probleme mit Komplexität.

Tabelle 1: Die fünf inneren Antreiber und ihre typischen Charakteristika. Zusammengestellt und übernommen aus: Eberts & Ruhl, 2018; Hofmann, Reisert & Pracht, 2017; Studentenwerk Oldenburg, o. D.

Anwendung und Arbeit im Coaching

Die eigenen inneren Antreiber zu kennen gibt Aufschluss über persönliche Motivatoren sowie Stressauslöser bzw. -verstärker. Ebenso ermöglicht die Kenntnis der eigenen inneren Antreiber Einblicke in persönliche Bedürfnisse und Werte. Darüber hinaus geben die inneren Antreiber Hinweise zu Arbeitsstilen und zwischenmenschlichen Konfliktursachen (Hofmann, Reisert & Pracht, 2017).

Die Beschäftigung mit den inneren Antreibern im Coaching ist sinnvoll, um vorzubeugen, dass sie negativ ins Berufs- und Privatleben des Coachees wirken (Burckhardt, 2019). Oder gar eine bereits dysfunktionale Wirkung zu erkennen sowie zu reduzieren. Im Coaching geht es darum, die inneren Antreiber zu erkennen sowie ein Bewusstsein für die Bedürfnisse und den positiven Kern zu schaffen. Ziel dabei ist es sogenannte Erlauber gemeinsam mit dem Coachee zu erarbeiten, welche die negativen Auswirkungen des inneren Antreibers reduzieren (Burckhardt, 2019).

1. Schritt: Innere/n Antreiber erkennen und kennenlernen

Nach Hofmann, Reisert und Pracht (2017) kann der Coachee mit Hilfe eines Fragebogens eine Selbstanalyse seiner inneren Antreiber durchführen. Tests zur Analyse der inneren Antreiber finden sich unter:

- <https://www.studentenwerk-oldenburg.de/de/beratung/psychologischer-beratungsservice/themen-und-materialien/dokumente-zum-download/349-selbsttest-innere-antreiber/file.html>
- <https://transaktionsanalyse-online.de/wp-content/uploads/2017/09/Antreiber-Test.pdf>

Ebenso können die inneren Antreiber im Gespräch durch konkretes Befragen und Herausarbeiten der inneren Stimmen herausgefunden bzw. herausgehört werden (Burckhardt, 2019). Wie die Autorin schreibt, deuten Sätze wie „Ich mach das immer wieder, obwohl ich es nicht will.“ oder „Warum

passiert mir das immer wieder?“ oder „Warum schaff ich es nicht, mich abzugrenzen?“ darauf hin, dass der Coachee unter stark ausgeprägten inneren Antreibern leidet. Die oben aufgeführte Tabelle kann den Coach bei der Identifikation der inneren Antreiber unterstützen.

Nach Identifikation des Antreibers, wird vom Coach in das Modell eingeführt und die Hintergründe erläutert. Dabei werden die Antreiber mit ihren zugrundeliegenden Bedürfnissen, Stärken und kritischen Aspekten erklärt (Hofmann, Reisert & Pracht, 2017).

2. Schritt: Den inneren Antreiber hinterfragen

In einem zweiten Schritt geht es darum, den inneren Antreiber und die damit einhergehenden Denkmuster einer rationalen Überprüfung zu unterziehen (Schlegel, 1997). Dafür hinterfragt der Coach beim Coachee, ob die spezifischen inneren Antreiber in der konkreten, aktuellen Situation immer noch gültig sind (Burckhardt, 2019). Nach Schlegel (1997) wird mit dem Coachee erörtert, ob das vom Antreiber abhängige Denkmuster, z. B. „Menschen oder ich selbst bin wertlos, wenn ihnen/mir ein Fehler unterläuft“, auch tatsächlich zutrifft. Dafür kann der Coach gezielte Fragen nutzen, welche z. B. von Lückert (1994) formuliert wurden: Welche Beweise gibt es für diese Überzeugung? Was ist an ihr wahr? Was ist an ihr falsch?

3. Schritt: Erlauber/Erlaubnisse erarbeiten

Der dritte Schritt besteht in der Hilfe zur Neuorientierung. Dafür wird die zuvor gewonnene rationale Einsicht genutzt (Schlegel, 1997). Auf dieser Grundlage werden zusammen mit dem Coachee Erlauber erarbeitet, wenn der Coachee der Meinung ist, dass er oder sie sich erlauben kann den Antreiber in der spezifischen, aktuellen Situation nicht mehr ernst zu nehmen. Die folgende Tabelle zeigt Beispiele für möglicher Erlauber:

Innere Antreiber	Mögliche Erlauber
Beeil dich	<ul style="list-style-type: none"> • Ich darf mir Zeit lassen. • Ich darf mir die Zeit nehmen/geben, die ich brauche. • Ich darf Pausen machen.
Sei perfekt	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % an einem Tag ist besser als 100 % an dreien. / Gut ist gut genug. • Ich bin gut genug wie ich bin. • Ich muss nicht alles wissen. / Auch andere haben Schwächen. • Ich darf Fehler machen und bin trotzdem wertvoll.
Sei beliebt	<ul style="list-style-type: none"> • Meine Bedürfnisse und Wünsche sind auch wichtig. / Ich darf mich anderen zumuten und Wünsche äußern. • Ich muss nicht bei allen beliebt sein. • Ich kann auch mal „nein“ sagen. / Ich darf „nein“ sagen. • Ich darf eine eigene Meinung haben.
Streng dich an	<ul style="list-style-type: none"> • Ich kann auch in der Arbeit Spaß haben. • Ich darf mich auch mal entspannen und Erfolge genießen. • Tu es einfach. / Trau dir was zu. • Ich darf mir kleine Ziele setzen. • Auch wenn es leicht geht, ist es für mich wertvoll und gut.
Sei stark	<ul style="list-style-type: none"> • Ich darf Gefühle zeigen und bin deshalb nicht schwach. / Ich darf schwach sein. • Sei offen und zeig dich. • Ich kann um Hilfe bitten und verliere nicht mein Gesicht. / Ich darf um Hilfe bitten.

Tabelle 2: Mögliche Erlauber-Sätze. Zusammengestellt und übernommen aus Burckhardt, 2019; Studentenwerk Oldenburg, o. D.

Wichtig: Die aufgeführten Erlauber sind lediglich als Beispiele zu verstehen. Im Coaching-Prozess formuliert der Coachee seinen persönlichen Erlauber selbst und in seinen Worten, damit er für ihn oder sie passend ist.

Weitere Schritte

Im weiteren Verlauf geht es darum, die Erlauber einzuüben sowie die Wirkung bzw. Folgen zu spüren (Burckhardt, 2019). Ein Fallbeispiel dazu findet sich bei Burckhardt, 2019.

Fazit

Das Modell der inneren Antreiber ist ein nützliches Modell, welches im Rahmen des Coaching-Prozesses genutzt werden kann, um die eigenen Antreiber mit ihren Stärken und kritischen Aspekten zu reflektieren und an persönlichen dysfunktionalen Verhaltens- und Denkmustern zu arbeiten.

Literaturverzeichnis

Burckhardt, L. (2019). *Innere Antreiber – Konzept aus der Transaktionsanalyse*. Unter: <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/innere-antreiber> (Zugriff: 03.10.2022).

Eberts, E., & Ruhl, S. (2018). *Lerneinheit Transaktionsanalyse – Von Kahlers 5 innere Antreiber*. Unter: <https://krankenhausberater.de/impuls/news/innere-antreiber-transaktionsanalyse-innere-erlauber/> (Zugriff: 03.10.2022).

Hofmann, M., Reiser, L., & Pracht, G. (2017). *Das Modell der "inneren Antreiber."*. Unter: https://www.shsconsult.de/wp-content/uploads/2017/02/131023_InnereAntreiber_TrainerKit-funal.pdf (Zugriff: 03.10. 2022).

Lückert, H.R. u. J. (1994). *Einführung in die kognitive Verhaltenstherapie*. München: Ernst Reinhardt.

Schlegel, L. (1997). *Was ist Transaktionsanalyse*. *ZfTA* 14. Jg, 5-30.

Studentenwerk Oldenburg (o. D.). *Die inneren Antreiber*. Unter: <https://www.studentenwerk-oldenburg.de/de/beratung/psychologischer-beratungsservice/themen-und-materialien/dokumente-zum-download/349-selbsttest-innere-antreiber/file.html> (Zugriff: 03.10.2022).