



Katja Cordts-Sanzenbacher
Kerstin Goldbeck (Hrsg.)
Werkzeugkoffer Gesundheit
Erfolgreich als Trainer und Coach im Bereich
Betriebliche Gesundheitsförderung
ISBN 978-3-407-36571-2
© 2015 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Anleitung »Progressive Muskelentspannung« (Cornelia Sinz)	2	Handout zur Parabel über das Entscheiden und Loslassen (Katrin Rautter)	22
Sprech- und Stimmübungen (Bert Lehwald)	5	Vorlage Moderationskarten zum Riemann-Thomann-Modell (Katja Cordts-Sanzenbacher und Kerstin Goldbeck)	23
Ernährungsgewohnheiten – Interviewleitfaden (Katja Cordts-Sanzenbacher)	8	Teamklimafragebogen (Laura Werkmeister)	25
Texte der Fantasiereisen (Cornelia Sinz)	9	Der Führungsbaum im Führungskräfte-training (Katja Cordts-Sanzenbacher)	29
Arbeitsblatt stabile Zonen und Gesundheit (Kerstin Goldbeck)	11	Der Fragebogen für das Ressourcen-interview (Kerstin Goldbeck)	30
Die Sechs-Hüte-Methode (Marie Zorn)	14	Interviewleitfaden/Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit (Katja Cordts-Sanzenbacher)	31
Die Eisenhower-Matrix (Laura Werkmeister)	15		
Aufgabenliste Eisenhower-Matrix (Laura Werkmeister)	16		
Fragen zur Lebensbalance (Katja Cordts-Sanzenbacher)	16		
Fragebogen und Checkliste innere Antreiber identifizieren (Katrin Rautter)	17		
Informationsblatt »Nützliche Denkweisen« (Katrin Rautter)	20		
Arbeitsblatt »Gipfelstürmer« (Katrin Rautter)	21		

Anleitung »Progressive Muskelentspannung«

»Vergewissern Sie sich, dass Sie bequem liegen oder sitzen. Stellen Sie sich nun darauf ein, dass Sie sich gleich entspannen werden. Gehen Sie in Gedanken durch Ihren Körper: Welche Muskelpartien sind schon locker und entspannt, und in welchen Regionen spüren Sie noch Anspannung?

Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit nun auf Ihren Atem. Spüren Sie, wie die Luft in Ihren Körper hinein- und wieder hinausströmt. Beobachten Sie, wie sich Ihre Bauchdecke beim Einatmen hebt und beim Ausatmen wieder langsam senkt. Lassen Sie den Atem einfach ruhig fließen, ohne ihn zu beeinflussen. Auch beim gleich folgenden Anspannen der Muskeln sollten Sie ganz normal weiteratmen. Sie werden während der Übungen ganz von selbst zu einer ruhigen und entspannten Atmung gelangen.

Vielleicht stellen Sie auch fest, dass es nicht leicht ist, sich nur auf sich selbst und seinen Körper zu konzentrieren. Wenn Ihre Aufmerksamkeit durch Geräusche, abschweifende Gedanken oder andere Körperempfindungen abgelenkt wird, nehmen Sie es einfach hin und richten Sie Ihre Aufmerksamkeit dann wieder auf Ihren Körper beziehungsweise die Übungen. Manchmal hilft es auch, die Anweisungen innerlich zu wiederholen und die entstehenden Empfindungen innerlich zu kommentieren.

Lassen Sie uns nun mit den Übungen beginnen. Konzentrieren Sie sich jetzt auf die erste Anspannungs- und Entspannungsphase, in der Sie die Muskulatur der Hände und der Arme gemeinsam an- und wieder entspannen werden. Dazu winkeln Sie beide Arme an, pressen sie an ihren Körper und ballen die Hände zu Fäusten. Spannen Sie Arme und Hände bitte JETZT an und halten Sie die Spannung. Atmen Sie dabei ruhig weiter.«

Spannung für ungefähr fünf bis zehn Sekunden halten.

»Nun atmen Sie tief aus, lösen die Anspannung und lockern gleichzeitig die Muskeln in den Händen, den Unterarmen und den Oberarmen. Achten Sie auf den Unterschied zwischen der Anspannung zuvor und der Entspannung jetzt: Wie fühlen sich Ihre Hände und Arme nun an? Vielleicht spüren Sie ein Gefühl von Schwere und Wärme, vielleicht auch ein leichtes Kribbeln. Genießen Sie dieses angenehme Gefühl von Entspannung und Ruhe.«

Es folgt eine Entspannung von 40 bis 60 Sekunden.

»Lassen Sie Arme und Hände so entspannt und ruhig und richten Sie nun Ihre Aufmerksamkeit auf die nächste Anspannungs- und Entspannungsphase. Jetzt werden Sie die Gesichts- und Nackenmuskulatur anspannen. Dazu ziehen Sie die Augenbrauen zusammen, kneifen die Augen fest zu, rümpfen die Nase und pressen Lippen und Zähne fest aufeinander. Senken Sie Ihr Kinn in Richtung Brustbein und ziehen den Kopf leicht nach hinten. Spannen Sie das Gesicht und den Nacken auf diese Weise JETZT an und halten Sie die Spannung. Atmen Sie die dabei ruhig weiter.«

Spannung für etwa fünf bis zehn Sekunden halten.

»Atmen Sie nun langsam wieder aus und lösen Sie die Spannung, indem Sie die Gesichtsmuskeln

gleichzeitig lockern: Entspannen Sie Ihre Augenbrauen, Ihre Nase, Ihre Lippen und Ihre Kiefermuskulatur. Spüren Sie, wie sich die Entspannung in Ihrem ganzen Gesicht ausbreitet und Ihre Stirn immer glatter wird. Entspannen Sie auch Ihre Nackenmuskulatur und spüren Sie, wie sich der Nacken und der obere Schulterbereich immer mehr lockern. Spüren Sie den Unterschied zwischen der Anspannung zuvor und der Entspannung jetzt. Genießen Sie das angenehme Gefühl der Entspannung, die sich wohligh in Ihrem Gesicht und in der Nackenmuskulatur ausbreitet.«

Entspannung von 45 bis 60 Sekunden.

»Lassen Sie die Gesichts- und die Nackenmuskulatur so schön locker und richten nun Ihre Aufmerksamkeit auf die nächste Anspannungs- und Entspannungsphase, in der die Rumpfmuskulatur angespannt wird. Dazu ziehen Sie die Schultern nach hinten unten und spannen den Bauch und den Rücken gleichzeitig an. Lassen Sie den gesamten Rumpf nun hart werden und halten Sie die Spannung. Atmen Sie dabei ruhig weiter.«

Spannung ungefähr fünf Sekunden halten.

»Atmen Sie nun tief aus und lassen Sie die Schultern fallen. Entspannen Sie gleichzeitig die Bauch- und Rückenmuskulatur. Spüren Sie den Unterschied zwischen der Anspannung zuvor und der Entspannung jetzt. Genießen Sie das angenehme Gefühl der Entspannung im ganzen Oberkörper. Spüren Sie, wie sich die Spannungen immer mehr lockern und Sie immer entspannter und ruhiger werden.«

Entspannung von 30 bis 60 Sekunden.

»Lassen Sie Ihre gesamte Brust-, Schulter-, Rücken- und Bauchmuskulatur so schön entspannt und richten Ihre Aufmerksamkeit nun auf die nächste Anspannungs- und Entspannungsphase. Jetzt wird die Fuß- und Beinmuskulatur angespannt. Ziehen Sie dazu die Zehen in Richtung Nase und spannen gleichzeitig die Oberschenkel- und Gesäßmuskulatur an. Spannen Sie die gesamte Bein- und Fußmuskulatur JETZT an und halten Sie die Spannung. Atmen Sie dabei ruhig weiter.

Spannung fünf bis zehn Sekunden halten.

»Entspannen Sie Ihre Fuß-, Bein- und Gesäßmuskeln jetzt wieder und lassen Sie alle Muskeln locker. Genießen Sie das Entspannungsgefühl in den Beinen und den Füßen. Spüren Sie, wie Ihre Muskeln dort immer lockerer und weicher werden.

Und nun konzentrieren Sie sich nur noch auf das angenehme Gefühl der Entspannung. Folgen Sie diesem Gefühl und versuchen Sie, es mit jedem Ausatmen noch etwas tiefer werden zu lassen. Lassen Sie die Entspannung in jeden Teil Ihres Körpers fließen: in die Arme und Hände, bis in jeden einzelnen Finger; in das Gesicht, in Stirn und Kopfhaut, in Augen, Kiefer und Wangen, in Hals und Nacken; in die Schultern, den ganzen Rücken hinunter, in den Bauch, den Po und die Ober- und Unterschenkel bis in die Füße und jeden einzelnen Zeh hinein.

Ihr Atem fließt frei und ruhig. Lassen Sie sich mit jedem Ausatmen noch tiefer in die Entspannung und Ruhe fallen. Genießen Sie dieses wohlige Gefühl der Ruhe und der tiefen Entspannung noch

eine Weile ganz für sich. Prägen Sie sich dieses Gefühl ein, um es im Laufe des Tages abrufen zu können, wenn Sie es brauchen.«

Entspannung von zwei Minuten.

»Sagen Sie sich nun, dass Sie die Übung gleich beenden werden. Fangen Sie langsam an, sich wieder zu bewegen. Strecken und räkeln Sie sich und gähnen Sie, wenn Ihnen danach ist. Atmen Sie nun ein paar Mal kräftig durch und öffnen Sie dann die Augen.«

Sprech- und Stimmübungen

Übungen mit Vokalen

Übung auf dem Vokal »U«

»Erzeugen Sie ein wohltönendes ›U‹ in einer angenehmen Singtonlage. Gleiten Sie jetzt in Ihre tiefste Stimmlage nach ganz unten, dann aufsteigend bis nach ganz oben. Lassen Sie den Ton auf- und abschwellen und üben Sie insgesamt zwei Minuten mehrmals hintereinander (sogenannte Achterbahnübung).«

Übung auf dem Vokal »E«

»Erzeugen Sie in einer angenehmen Singtonlage ein ›E‹. Versuchen Sie den Ton über zehn Sekunden zu halten, und die Tonhaltezeit jedes Mal zu steigern (15, 20 und mehr Sekunden).

Finden Sie jetzt Ihre Sprechstimmlage in einem unbeteiligten ›Hm‹ und verlängern Sie es zu einem Summen. Nehmen Sie wahr, wie Ihr Körper zu vibrieren anfängt.

Hängen Sie an das ›Hm‹ den Vokal ›O‹ und lassen Sie ihn lange auf ›Hmooooooooo‹ tönen. Nehmen Sie dabei wahr, wie Ihre Lippen und die Mundhöhle geformt sind.

Beginnen Sie jetzt mit einem ›mo‹ und gleiten Sie dann vorsichtig in ein ›Mooooooooo‹ hinüber.

Achten Sie darauf, dass der Klang der Vokale gleichlaut und sauber ist.

Wechseln Sie auf die Vokale: e, i, u, ä, ö, ü, ei, eu, und au.

Intonieren Sie:

- mooeeee
- moooiii
- moouuuu
- moooooo
- mooeuuu
- moouuuu

Wahren Sie die saubere Ausformung der Vokale und bleiben Sie mit Ihrem Resonanzraum in Kontakt.«

Gesichtsmotorik- und Zungenübungen

Folgende Übungen lockern die Gesichts- und Zungenmotorik:

- Augenbraue zusammenziehen – Augenbraue hochheben
- Nase rümpfen
- Mund spitzen – Mund breit ziehen
- Wangen aufpusten und wie ein Pferd stimmlos die Lippen flattern

- Zunge rausstrecken – Zunge in die Wangentasche stecken – schreiben Sie einen Kreis in die Wangentasche
- Zunge am Gaumen ansaugen
- Zunge an den Zahnreihen entlangfahren

Jede Übung dreimal wiederholen!

Artikulations- und Zungenübungen

Sprechen Sie weich und resonanzreich:

bla-ble-bli-blo-blu-blä-blö-blü-blei-bleu-blau

Sprechen Sie hart und resonanzreich:

- pla-ple-pli-plo-plu-plä-plö-plü-plei-pleu-plau
- pa-ra-ka
- pe-re-ke
- po-ro-ko
- pu-ru-ku
- pfa-kwa-schwa-zwa
- pfe-kwe-schwe-zwe
- pfi-kwi-schwi-zwi

Mehrsilber deutlich sprechen:

- Strüm – pfe
- Scho – ko – la – de
- Pfau – en – fe – der
- Pfef – fer – minz – tee
- O – ran – gen – saft – glas
- Ver – ant – wort – lich – keit
- Mehr – frucht – kon – fi – tü – re

Übung an Text und Sätzen

»Wer keine Pausen macht, atmet zu flach, spricht monoton, wirkt deshalb oft langweilig, und wird auch, wenn er schneller spricht, nicht interessanter. Verringern Sie daher Ihr Sprechtempo, variieren Sie Satztlängen, Sprechmelodie und Sprechtempo. Starten Sie nie mit erhobener Stimme und senken Sie an jedem Satzende Ihre Stimme wieder ab. Unterstreichen Sie Ihre Aussagen mit gut gesetzten Pausen und entsprechenden Gesten.«

Intonationsübungen:

Diese Übung zielt auf die Modulationsfähigkeit unseres Sprechens ab und unserer expressiven Gefühlsseite. Denn über Sprache vermitteln wir nicht nur Informationen, sondern auch Gefühle. Der Trainer bittet die Teilnehmer, sich in den nächsten Übungen verschiedene Stimmungen vorzustellen.

»Intonieren Sie:

- a – Erstaunen
- i – Ekel
- o – Verwunderung.

Achten Sie auf saubere und authentische Tonerzeugung!«

Der Trainer bittet die Teilnehmer nun folgende Worte im Wechsel, leise und monoton vor sich hin zu sprechen: »Gestern« und »Immer«. Dann bittet er sie, den Sprechausdruck hin zu entsetzt, fragend und freudig zu wechseln.

»Sprechen Sie jetzt entsetzt, fragend und freudig: ›Was wollen Sie?‹ – Übertreiben Sie Ihren Ausdruck und nehmen Sie wahr, wie sich Ihre Stimme verändert, welchen Kraftaufwand Sie benötigen, um resonant zu sprechen, sauber zu artikulieren und um echt zu klingen. Sprechen Sie übertrieben: ›Was wollen Sie?‹«

Ernährungsgewohnheiten – Interviewleitfaden

1. Welche Mahlzeiten isst du am Tag?

.....

2. Wie viel Zeit nimmst du dir für die Hauptmahlzeiten?

.....

3. Was ist dein Lieblingsessen und wie häufig steht das auf deinem Speiseplan?

.....

4. Wie viele Kalorien nimmst du im Schnitt pro Tag zu dir?

.....

5. Welche Getränke nimmst du zu dir?

.....

6. Wie viel trinkst du?

.....

7. Wie wichtig ist dir das Thema Gesundheit bei der Auswahl von Speisen und Getränken?

.....

8. Wie unterscheiden sich deine Ernährungsgewohnheiten von denen deiner Familie?

.....



Texte der Fantasiereisen

Fantasiereise »Baumübung«

»Stellen Sie sich zunächst eine Landschaft vor, in der Sie sich wohlfühlen und wo Sie sich gern aufhalten. Das kann eine erfundene Landschaft sein, es muss keine real existierende sein. Und stellen Sie sich irgendwo in dieser Landschaft einen Baum vor, zu dem Sie gerne hingehen möchten, der Sie vielleicht sogar anzieht ... Und stellen Sie sich vor, dass Sie zu diesem Baum gehen und Kontakt mit ihm aufnehmen, indem Sie ihn vielleicht berühren oder ihn sich anschauen. Nehmen Sie seinen Stamm wahr, nehmen Sie den Geruch auf. Nehmen Sie dann wahr, wie der Stamm sich verzweigt. Die Blätter. Das alles registrieren Sie zunächst und nehmen Kontakt mit diesem Baum auf ... Und wenn es für Sie möglich ist, dann können Sie sich vorstellen, dass Sie sich an den Baum lehnen und ihn wirklich spüren ...

Und wenn Ihnen die Vorstellung angenehm ist, dann können Sie sich vorstellen, dass sie eins werden mit dem Baum. Und dann können Sie als Baum erleben, was es heißt, Wurzeln zu haben, die sich in der Erde verzweigen, und von dort Nahrung in sich aufzunehmen. Erleben Sie es, Blätter zu haben, die das Sonnenlicht aufnehmen und umwandeln können.

Wenn Sie nicht mit dem Baum verschmelzen wollen, dann betrachten Sie ihn einfach. Beschäftigen Sie sich damit, was es wohl für den Baum bedeutet, Wurzeln zu haben und Blätter, die das Sonnenlicht aufnehmen ... Und dann beschäftigen Sie sich mit der Frage, womit Sie jetzt genährt werden möchten, versorgt werden möchten. Ist das körperliche Nahrung, Gefühlsnahrung, Nahrung für Geist, Ihr spirituelles Sein? Benennen Sie das so genau, wie es Ihnen möglich ist. Und wenn Sie eins sind mit dem Baum, dann stellen Sie sich vor, dass Sie von der Erde und von der Sonne diese gewünschte Nahrung erhalten. Und wenn Sie nicht mit dem Baum verschmolzen sind, können Sie sich trotzdem vorstellen, was es bedeutet, von der Sonne und von der Erde Nahrung zu bekommen, denn das ist auch bei uns Menschen so. Erlauben Sie sich die Erfahrung, dass die Nahrung jetzt zu Ihnen kommt, von der Erde und von der Sonne ... Und spüren Sie dann, wie das, was Sie von der Sonne und der Erde bekommen, sich in Ihnen verbindet. Und dass Sie dadurch wachsen ... Und dann lösen Sie sich wieder von Ihrem Baum ... Sie können sich vornehmen, wenn Sie wollen, dass Sie oft zu Ihrem Baum zurückkehren, um mit seiner Hilfe zu erfahren, dass Sie mit allem, was Sie gerne hätten, genährt werden können. Sie können, wenn Sie möchten, ihm versprechen, dass Sie wiederkommen werden. Verabschieden Sie sich von ihm und bedanken Sie sich bei ihm für seine Unterstützung.«

(Nach: Luise Reddemann. Imagination als heilsame Kraft. Stuttgart: Klett-Cotta 2001)

Fantasiereise »Der innere Garten«

»Stellen Sie sich jetzt ein unberührtes Stück Erde, ein Stück Land, auf dem noch nichts wächst, vor. Es kann so klein sein wie ein Fingerhut oder so groß wie eine Parklandschaft, wie es Ihnen gerade stimmig erscheint ... Und bepflanzen Sie dann Ihr Land ... Und dann können Sie diesen Garten nach Ihren Wünschen gestalten.

Das, was Sie sich wünschen, wird sofort Wirklichkeit, weil Sie mit Ihrer Vorstellungskraft zaubern können ... Und wenn Sie später merken, dass Sie es anders haben wollen, dann haben Sie einen Kompost, den Sie in einer Ecke des Gartens anlegen. Dort können Sie alles hinbringen, was Sie nicht mehr haben wollen, so dass es sich in nützliche Erde verwandeln kann. Und Sie können so jederzeit wieder Veränderungen anbringen ... Wenn Sie möchten, können Sie auch ein Gewässer in Ihrem Garten anlegen, einen Teich, einen Brunnen oder einen Bach. Wenn Sie möchten, können Sie einen Sitzplatz anlegen ... Vielleicht möchten Sie Tiere in Ihrem Garten haben ... Und wenn Sie den Garten dann so gestaltet haben, wie Sie ihn gerne möchten, dann können Sie sich irgendwo niederlassen und an Ihrem Garten erfreuen ... Sie können überlegen, ob Sie jemanden in Ihren Garten einladen möchten ... Sie können jederzeit in Ihren Garten zurückkehren. Sie können ihn jederzeit verändern, wenn Ihnen danach ist.«

(Nach: Luise Reddemann. Imagination als heilsame Kraft. Stuttgart: Klett-Cotta 2001)

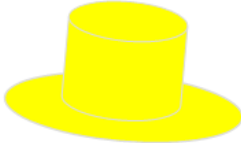
Arbeitsblatt stabile Zonen und Gesundheit

Meine stabilen Zonen	Ideen	Macht	Menschen	Plätze	Dinge	Organisationen
Wer oder was gehört in diese stabile Zone?						
Wie wirkt sich diese stabile Zone positiv auf Ihre seelische und körperliche Gesundheit aus?						
Seit wann hat diese stabile Zone Bedeutung für Sie?						
Was würden andere (zum Beispiel Freunde, Kollegen, Familie) über die Bedeutung dieser stabilen Zone für Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden sagen?						

Meine stabilen Zonen	Ideen	Macht	Menschen	Plätze	Dinge	Organisationen
Wie beurteilen Sie die Stabilität der Zone auf einer Skala von 1 (= weniger stabil) bis 10 (= absolut stabil)? Würden andere die gleiche Einordnung vornehmen? Tragen Sie eventuelle Abweichungen ein.						
Was tragen Sie aktuell zum Fortbestand beziehungsweise zur Stabilität der Zone bei? Möchten Sie mehr oder weniger beitragen?						
Was wäre, wenn es diese stabile Zone in Ihrem Leben nicht mehr geben würde?						
Was könnte diese stabile Zone ins Wanken bringen?						
Wie sieht diese stabile Zone in 5, 10, 20 Jahren aus?						

Meine stabilen Zonen	Ideen	Macht	Menschen	Plätze	Dinge	Organisationen
Möchten Sie die stabile Zone in der jetzigen Form bewahren, wo sollte sich die Zone gegebenenfalls verändern?						
In welchen Lebenssituationen kann Ihnen diese stabile Zone helfen?						
Möchten Sie an der stabilen Zone festhalten?						

Die Sechs-Hüte-Methode

Hutfarbe		Eigenschaften
	Der weiße Hut	Zahlen, Daten und Fakten Informationen: Welche haben wir? Welche benötigen wir noch? nüchternes, objektives Vorgehen keine eigene Meinung
	Der rote Hut	Gefühle, Emotionen, Intuitionen Möglichkeit, den Gefühlen den notwendigen Raum zu geben kein Erklären oder Rechtfertigen der Emotionen oder Intuitionen
	Der schwarze Hut	Gefahren, Schwierigkeiten, Risiken und Probleme logischer Hut kritisches Denken
	Der gelbe Hut	Vorteile und Nutzen positive Aspekte einer Idee, eines Vorgehens, einer Strategie oder einer Situation Visionen und Hoffnungen
	Der grüne Hut	Kreativität Alternativen suchen und neue innovative Vorschläge machen keine Begründung notwendig
	Der blaue Hut	Organisator der anderen Hüte Moderation fasst Ergebnisse und Folgeschritte zusammen

Die Eisenhower-Matrix



Aufgabenliste Eisenhower-Matrix

■ Tätigkeit / Aufgabe	■ Quadrant

Fragen zur Lebensbalance

Arbeit und Leistung: Wie viel Prozent Ihrer aktiven Zeit, Ihrer Energie und Priorität widmen Sie dem Bereich Arbeit und Leistung? Betrügen Sie sich hier nicht selbst, sondern rechnen Sie zu Ihrer wöchentlichen regulären Arbeitszeit An- und Abreisen hinzu. Ja, bitte auch die Zeit, die Sie zu Hause noch mit beruflichen Telefonaten und E-Mails verbringen. Gleiches gilt für Geschäftsessen und Einladungen zu Kundenevents oder ähnliche arbeitsbezogene Veranstaltungen. Wenn Sie all dies berücksichtigen, wie groß ist das Arbeitsstück Ihres Lebenskuchens?

Körper und Gesundheit: Wie viel Prozent investieren Sie in den Bereich Körper und Gesundheit? Was tun Sie tatsächlich für sich? Rechnen Sie hier die Zeiten für Sport oder Spaziergänge und für bewusste Entspannung zusammen. Wie steht es um Ihre Ernährung? Versorgen Sie Ihren Körper mit schneller, aber minderwertiger Energie durch Fastfood, weil die Zeit knapp ist? Oder legen Sie Wert auf gesunde Ernährung, die frisch zubereitet ist – vielleicht sogar von Ihnen selbst? Schreiben Sie alles auf und schätzen Sie den Anteil, den Ihre Gesundheit an Ihrem Lebenskuchen (der in diesem Fall natürlich mit Vollkornmehl und Bio-Agavendicksaft gebacken ist) hat.

Familie und soziale Beziehungen: Wie viel Prozent widmen Sie dem Bereich Familie und soziale Beziehungen (außerhalb der Arbeit)? Wie viel Energie und Zeit nutzen Sie dafür, die Beziehungen zu pflegen, die Ihnen wichtig sind? Welche gemeinsamen Aktivitäten unternehmen Sie mit Ihrer Partnerin, Ihrem Partner? Wann und wie oft sind Sie mit voller Aufmerksamkeit mit Ihren Kindern zusammen? Wie ist der Kontakt zu Ihren eigenen Eltern, zu Geschwistern und anderen Verwandten? Wie oft treffen Sie sich mit Freunden? Notieren Sie alle Beziehungspartner, Anlässe und die Zeit, die Sie mit ihnen verbringen. Wie groß ist das Kuchenstück, das für die Familie, Freunde und Bekannte steht?

Sinn und Werte: Zu wie viel Prozent beschäftigen Sie sich mit dem Bereich Sinn und Werte? Worin sehen Sie den Sinn Ihres Lebens? Beschäftigen Sie sich mit religiösen oder philosophischen Fragen? Haben Sie eine Vision für Ihre Zukunft, die Sie sich ins Gedächtnis rufen können, wenn Sie eine wichtige Entscheidung treffen? Setzen Sie sich regelmäßig Ziele, die Sie sich im Alltag immer wieder bewusst machen? Was tun Sie für Ihre eigene fachliche oder persönliche Weiterentwicklung? Schätzen Sie auch hier, wie groß dieses Kuchenstück in Ihrem Leben ausfällt.

Fragebogen und Checkliste innere Antreiber identifizieren

Kreuzen Sie bei jeder Formulierung die für Sie passende Ziffer an. Bitte antworten Sie spontan ohne lange nachzudenken. Für die Bewertungsskala gilt: Die Aussage trifft auf mich zu

5 = voll und ganz

4 = ziemlich

3 = etwas

2 = kaum

1 = gar nicht

Nr.	Aussage	5	4	3	2	1
1	Ich habe wenig Ausdauer, wenn es anstrengend wird.	5	4	3	2	1
2	Es stresst mich, wenn Dinge anders laufen, als ich es geplant hatte.	5	4	3	2	1
3	Ich habe eine hohe Bereitschaft, meine Wünsche und Bedürfnisse zugunsten der Bedürfnisse anderer Personen zurückzustellen.	5	4	3	2	1
4	Wenn es Probleme gibt, löse ich diese lieber allein.	5	4	3	2	1
5	Für mich es hilfreich, wenn meine Fragen rasch und bündig beantwortet werden.	5	4	3	2	1
6	Wenn ich eine Arbeit mache, dann mache ich sie gründlich.	5	4	3	2	1
7	Wer stark ist, ist nicht auf andere Menschen angewiesen.	5	4	3	2	1
8	Ich hasse es, wenn mir Fehler unterlaufen.	5	4	3	2	1
9	Zu wissen, dass jemand anderes auf mich böse ist, finde ich furchtbar.	5	4	3	2	1
10	Auch wenn ich mich enorm anstrenge, will mir vieles einfach nicht gelingen.	5	4	3	2	1
11	Ich neige dazu, vieles selbst zu erledigen, bevor ich andere damit beauftrage.	5	4	3	2	1
12	Wenn ich mich auf andere verlasse, bin ich verlassen.	5	4	3	2	1

Nr.	Aussage					
13	Ich fühle mich verantwortlich, dass sich diejenigen, die mit mir arbeiten oder mich besuchen, wohlfühlen.	5	4	3	2	1
14	Mit Problemen und Schwierigkeiten konfrontiert zu werden stresst mich.	5	4	3	2	1
15	Man kann sich hundertprozentig auf mich verlassen.	5	4	3	2	1
16	Das Gefühl, auf andere angewiesen zu sein, mag ich gar nicht.	5	4	3	2	1
17	Ich versuche, die an mich gestellten Erwartungen zu erfüllen oder sogar zu übertreffen.	5	4	3	2	1
18	Es fällt mir nicht leicht, mit Kritik umzugehen.	5	4	3	2	1
19	Ich wäge gut und gewissenhaft ab, bevor ich eine Entscheidung treffe.	5	4	3	2	1
20	Oft denke ich: »Das schaffst du nie.«	5	4	3	2	1
21	Ich handle oft nach der Devise »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«.	5	4	3	2	1
22	Es ist mir wichtig, dass ich bei allen beliebt bin.	5	4	3	2	1
23	Um von anderen nicht verletzt zu werden, bin ich ihnen gegenüber oft hart und zeige wenig Emotionen.	5	4	3	2	1
24	Ich wähle lieber den bequemen Weg, als freiwillig Umwege in Kauf zu nehmen.	5	4	3	2	1
25	Erfolge fallen nicht einfach so vom Himmel, man muss sie sich hart erarbeiten.	5	4	3	2	1
26	Dass Menschen sorgenfrei in den Tag hineinleben, kann ich nur schwer nachvollziehen.	5	4	3	2	1
27	Ich bin nicht so gut darin, Schmerzen, Druck oder Angst auszuhalten.	5	4	3	2	1
28	Ich handle oft nach dem Prinzip »Zähne zusammenbeißen«.	5	4	3	2	1

Nr.	Aussage					
29	Es fällt mir nicht leicht, andere Leute zu kritisieren.	5	4	3	2	1
30	Wenn ich nicht weiß, was auf mich zukommt, fühle ich mich sehr unwohl.	5	4	3	2	1

Auswertung

Bitte tragen Sie nun den entsprechenden Wert in das jeweilige Kästchen ein und addieren Sie im Anschluss die Zahlen, die in einer Reihe notiert wurden. Mit dieser Addition ermitteln Sie, wie stark der jeweilige Antreiber bei Ihnen ausgeprägt ist.

Antreibern, die einen besonders hohen Wert haben, sollten Sie besondere Beachtung schenken. Suchen Sie gezielt nach hilfreichen Strategien und Möglichkeiten, um sich neue Denk- und Verhaltensmuster anzueignen!

Sei perfekt!	Nr. 6	Nr. 8	Nr. 15	Nr. 17	Nr. 25	Nr. 26
Gesamt:						
Sei beliebt!	Nr. 3	Nr. 9	Nr. 13	Nr. 18	Nr. 22	Nr. 29
Gesamt:						
Sei stark!	Nr. 4	Nr. 7	Nr. 12	Nr. 16	Nr. 23	Nr. 28
Gesamt:						
Sei vorsichtig!	Nr. 2	Nr. 5	Nr. 11	Nr. 19	Nr. 21	Nr. 30
Gesamt:						
Ich schaffe es nicht!	Nr. 1	Nr. 10	Nr. 14	Nr. 20	Nr. 24	Nr. 27
Gesamt:						

An diesem Antreiber/diesen Antreibern werde ich zukünftig arbeiten:

.....

.....

.....

.....

Informationsblatt »Nützliche Denkweisen«

■ Die fünf Stressverstärker und deren Umwandlung in förderliche Denkweisen

■ Ideen aus der Gruppenarbeit

»Sei perfekt!« – umwandeln in:

- Aus Fehlern lernt man!
- Wo gehobelt wird, da fallen Späne!
- Gut ist oftmals gut genug!
- Nicht so viel wie möglich, sondern so viel wie nötig!
- Ich bin gut genug!

»Sei beliebt!« – umwandeln in:

- Ich muss nicht bei allen beliebt sein!
- Ich habe Ecken und Kanten und das ist gut so!
- Ich kann es nicht allen recht machen!
- Man darf mich kritisieren und ich entscheide, ob die Kritik hilfreich ist.
- Meine Wünsche und Anliegen sind ebenso wichtig!

»Sei stark!« – umwandeln in:

- Ich kann andere um Unterstützung bitten!
- Ich kann mich auch mal öffnen und Schwäche zeigen!
- Ich darf um Hilfe bitten!
- Ich gebe anderen die Möglichkeit, mich zu unterstützen!
- Um Hilfe zu bitten, ist kein Zeichen von Schwäche!

»Sei vorsichtig!« – umwandeln in:

- Wer nichts riskiert, kann nicht scheitern, aber auch nichts gewinnen!
- Man kann nicht alles planen!
- Sorge dich nicht, lebe!
- Fehler sind da, um sie zu machen!
- Triff eine Entscheidung und stehe zu ihr!

»Ich kann nicht!« – umwandeln in:

- Wenn das xy kann, dann kann ich das auch!
 - Ich stelle mich der Herausforderung!
 - Ich weiß, was in mir steckt!
 - Was mich nicht umhaut, macht mich stark!
 - Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen!
-

Arbeitsblatt »Gipfelstürmer«

Aufgabe: Rasten Sie gedanklich mit Ihrem Rucksack am Berg und schauen Sie ganz bewusst von dort oben auf Ihre »Ländereien«. Machen Sie sich klar, was Sie bisher alles schon in vielen kleinen und großen Schritten erreicht haben. Notieren Sie mindestens zehn Etappen, die Sie bis hier her erfolgreich hinter sich gebracht haben. Schreiben Sie Ihr Ziel auf den Gipfel, zu dem Sie gerade unterwegs sind.

Ziel



Handout zur Parabel über das Entscheiden und Loslassen

Fragen:

- Auf welche Alltagssituationen könnte ich diese Parabel übertragen?
- Welche Handlungsalternativen kommen mir in den Sinn?
- Welche Auswirkungen hätten diese Veränderungen für mich und für andere?

Die Parabel über das Entscheiden und Loslassen:

»Zwei Mönche auf Wanderschaft

Eines Tages kamen zwei Mönche an einen Fluss. Dort stand eine junge Frau mit wunderschönen Kleidern. Sie wollte offenbar über den Fluss, doch da das Wasser sehr tief war, konnte sie den Fluss nicht durchqueren, ohne ihre Kleider zu beschädigen. Ohne zu zögern ging einer der beiden Mönche auf die Frau zu, hob sie auf seine Schultern und watete mit ihr durch das Wasser. Auf der anderen Flussseite setzte er sie trocken ab. Nachdem der andere Mönch auch durch den Fluss gewatet war, setzten die beiden ihre Wanderung fort.

Nach etwa einer Stunde sagte der eine Mönch zum anderen: »Du weißt schon, dass das, was du getan hast, nicht richtig war, oder? Du bist ein Mönch, einer, der entsagt hat. Du weißt, wir dürfen keinen nahen Kontakt mit Frauen haben. Wie konntest du nur gegen diese Regel verstoßen?«

Der Mönch, der die Frau durch den Fluss getragen hatte, hörte sich die Vorwürfe des anderen ruhig an. Dann antwortete er: »Ich habe die Frau vor einer Stunde am Fluss abgesetzt – du trägst sie scheinbar immer noch mit dir herum!«

Vorlage Moderationskarten zum Riemann-Thomann-Modell

Erläuterungen zum Ausdruck: Die Dateivorlage ist für handelsübliche Moderationskarten angelegt, Format 20,5 × 9,5 cm.

Zunächst druckt man auf vier Moderationskarten die Grundbedürfnisbegriffe »Dauer«, »Wechsel«, »Nähe« und »Distanz« aus. Jeder Begriff sollte auf eine andersfarbige Moderationskarte gedruckt werden: also beispielsweise »Dauer« auf eine rote Moderationskarte, »Wechsel« auf eine gelbe Karte und so weiter. Wer möchte, kann die Rückseiten der vier bedruckten Karten mit dem Aufdruck »Persönlichkeitsstile Riemann-Thomann-Modell« versehen (s. letzte Seite der Druckvorlage).

Zu jeder Grundbedürfniskarte wird nun eine gleichfarbige Moderationskarte mit den zugehörigen prototypischen positiven (Vorderseite) und eher negativen Eigenschaften (Rückseite) bedruckt (s. die zwei Karten mit den drei Adjektiven, die jeweils hinter dem entsprechenden Grundbedürfnisbegriff in der Vorlage stehen). Die Karte mit den Eigenschaften zum Grundbedürfnis »Dauer« wäre dann ebenfalls rot und enthielte auf der Vorderseite die Begriffe »zuverlässig«, »treu«, »systematisch« und auf der Rückseite »unflexibel«, »kontrollierend« und »pedantisch«. Die übrigen Eigenschaften werden entsprechend ausgedruckt.

Teamklimafragebogen

Vorbereitung

- Teamfragebogen für alle Gruppenmitglieder kopieren
- Flipchart mit Ergebnissen und Reflexionsfragen vorbereiten

Durchführung

Wichtig beim Einsatz des Teamklimafragebogens ist, dass die Teilnehmer ihn ohne Vorwissen über die vier Dimensionen ausfüllen.

Idealerweise sollte der Fragebogen vor dem ersten Teamtraining verschickt werden, damit die Ergebnisse für die inhaltliche Gestaltung des Trainings genutzt werden können. Sollte das nicht möglich sein, kann der Fragebogen auch zu Beginn des Trainings ausgeteilt, in der Pause ausgewertet und dann als Diskussionsgrundlage verwendet werden.

Zur Instruktion reicht jeweils ein Satz wie: »Dieser Fragebogen erfasst, wie ihr/Sie im Team zusammenarbeitet/n.« Die Teilnehmer sollten außerdem darum gebeten werden, die Fragen individuell und ehrlich zu beantworten und darauf hingewiesen werden, dass alle Daten anonym behandelt werden.

Bevor es an die Ergebnisauswertung geht, empfiehlt es sich, eine kurze Einführung in die Idee hinter dem Teamklimafragebogen vorzunehmen und dabei den Teilnehmern noch einmal Folgendes klarzumachen:

- Der Zweck des Fragebogens ist, in aller Kürze zu erfassen, wie gut die individuellen Wahrnehmungen der Teamzusammenarbeit im Team übereinstimmen.
- Die Ergebnisse sind nicht unfehlbar und haben keinen Anspruch auf absolute Wahrheit, da nur spezifische Aspekte der Zusammenarbeit erfasst werden.
- Das Ergebnis ist ein Abbild der Wahrnehmung der Zusammenarbeit in diesem Moment in dem spezifischen Kontext und kann sich jederzeit ändern.

Vor allem der letzte Punkt ist zentral, um die Teilnehmer beziehungsweise das Team bei einem eventuell nicht zufriedenstellenden Ergebnis nicht in Passivität oder »Schockstarre« verfallen zu lassen, sondern sie zu motivieren, an den verbesserungswürdigen Punkten zu arbeiten.

Für die Bewertungsskala gilt: Die Aussage trifft auf mich zu

5 = voll und ganz

4 = ziemlich

3 = etwas

2 = kaum

1 = gar nicht

Teamklimafragebogen

Nr.	Aussage	5	4	3	2	1
1	In diesem Team ist allen klar, was wir insgesamt erreichen wollen.	5	4	3	2	1
2	Wir wissen, dass wir uns aufeinander verlassen können.	5	4	3	2	1
3	Wir tauschen uns regelmäßig darüber aus, wie wir am besten arbeiten.	5	4	3	2	1
4	Wir treffen uns regelmäßig, um effektiv zu kommunizieren und zu koordinieren.	5	4	3	2	1
5	Die Teammitglieder unterstützen einander, wenn es darum geht, etwas Neues auszuprobieren.	5	4	3	2	1
6	Alle haben Einfluss auf endgültige Teamentscheidungen.	5	4	3	2	1
7	Wir informieren uns gegenseitig über arbeitsrelevante Dinge.	5	4	3	2	1
8	In unserem Team herrscht ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen.	5	4	3	2	1
9	Wir sind jederzeit aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen.	5	4	3	2	1
10	Alle Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.	5	4	3	2	1
11	Wir können offen über Fehler reden.	5	4	3	2	1
12	Wir sind uns einig über unsere Ziele.	5	4	3	2	1
13	Im Team herrscht eine Atmosphäre, in der konstruktive Kritik geübt werden kann.	5	4	3	2	1
14	Wir unterstützen einander bei der Umsetzung von neuen Ideen, die Arbeitsprozesse verbessern können.	5	4	3	2	1
15	Wir unterstützen uns gegenseitig bei der Erledigung unserer Aufgabe.	5	4	3	2	1
16	Jeder im Team trägt zur Entscheidungsfindung bei.	5	4	3	2	1

Dimension	Aussage Nr.	Dimension	Aussage Nr.
Vision	1 ____	Aufgaben-orientierung	3 ____
	10 ____		11 ____
	12 ____		13 ____
			15 ____
	Summe: ____ Durchschnitt (Gesamtwert/3): ____		Summe: ____ Durchschnitt (Gesamtwert/4): ____
Partizipative Sicherheit	4 ____	Unterstützung für Innovation	2 ____
	6 ____		5 ____
	7 ____		9 ____
	8 ____		14 ____
	16 ____		
	Summe: ____ Durchschnitt (Gesamtwert/3): ____		Summe: ____ Durchschnitt (Gesamtwert/3): ____
Gesamtfragebogenwert (Summe der Gesamtwerte/4): _____			

Auswertung

Eine gründliche psychologische diagnostische Vorgehensweise bei der Interpretation der Fragebogenwerte würde vorsehen, die in einem Fragebogen erhaltenen Werte mit einer – für die getestete Gruppe repräsentativen – Normgruppe zu vergleichen. Da es – wie ausgeführt – bei der Teamentwicklung jedoch darum geht, das Bewusstsein der Teilnehmer für das Team und dessen Funktion zu schärfen, reicht es für diesen Zweck vollkommen aus, die Gruppenwerte lediglich in Relation zum »Ideal« darzustellen: Wie würden wir in den einzelnen Bereichen gerne »abschneiden«, und wie sieht die Realität aus? Dadurch bekommen die Teilnehmer eine Vorstellung davon, welche Dimension schon gut ausgeprägt ist und wo noch Veränderungsbedarf besteht.

Der Fragebogen erfasst die vier Dimensionen des Teamklimamodells anhand von je drei bis fünf Fragen, die mit maximal fünf Punkten bewertet werden können. Somit kann man, je nach Gruppengröße, die durchschnittliche Ausprägung der Dimensionen für a) jedes Teammitglied individuell und für b) das ganze Team berechnen.

Individuelle Dimensionswerte

Um die individuellen Summen- und Durchschnittswerte sowie den Gesamtdurchschnittswert zu erfassen, muss jedes Teammitglied lediglich die Auswertungstabelle unten auf dem Teamfragebogen ausfüllen und seinen Durchschnittswert aus der entsprechenden Zeile ablesen.

Dimensionsdurchschnittswerte des Teams

Der Teamdurchschnittswert für eine Dimension ergibt sich aus der Summe der individuellen Durchschnittswerte für diese Dimension geteilt durch die Anzahl der Befragten.

Beispielrechnung: In einem hypothetischen Team aus Ralph, Max und Maria, mit den Durchschnittswerten 4 (Ralph), 5 (Max) und 3 (Maria) bei der Dimension »Vision« ergibt sich ein Teamdurchschnittswert für Vision von $(4+5+3) : 3 = 4$.

Nachdem die Ergebnisse vorgestellt wurden, kann gemeinsam reflektiert werden, wie es den Teilnehmern beim Ausfüllen des Fragebogens ging und wo es Unterschiede in der Wahrnehmung beziehungsweise starke Differenzen zwischen Idealbild und Realbild gibt:

- Wie fühlte es sich an, den Fragebogen zu beantworten?
- Bei welchen Fragen fiel die Einschätzung leichter, bei welchen schwerer?
- Gibt es Unterschiede zwischen der eigenen Wahrnehmung bestimmter Dimensionen und der Einschätzung der anderen Teammitglieder?
- Wie könnten diese zustande kommen?
- Welche Dimensionen sind im Teamdurchschnitt besonders gut ausgeprägt?
- Welchen Wert möchten wir in den einzelnen Dimensionen und insgesamt erreichen?
- Wie sehen die aktuellen Werte aus?
- Was können wir tun, um eventuelle Differenzen zu verringern?
- Was sind Quellen für höhere oder niedrigere Werte auf einigen Dimensionen in den Bereichen soziale Interaktion, Arbeitsstil oder Arbeitsumfeld?

Bei großen Differenzen (zwischen individueller Wahrnehmung und Teameinschätzung und/oder zwischen Idealbild und Realität) in der Dimension »Vision« liegt hier das wichtigste Thema für die folgenden Teammaßnahmen. Erst wenn klar ist, wo die Reise hingehen soll, können Ziele formuliert und Aufgaben verteilt werden. Im Hinblick darauf kann es notwendig sein, überhaupt erst eine gemeinsame Vision zu entwickeln oder die vorhandene Vision daraufhin zu überprüfen, ob sie (noch) von allen Teammitgliedern geteilt wird.

Wenn die Vision klar ist, aber Unterschiede in der Ziel- und Aufgabenorientierung vorliegen, sind die gemeinsamen Ziele und die aktuelle Aufgabenverteilung zu thematisieren. Dabei sollte auch diskutiert werden, was für jedes Teammitglied »Qualität« bedeutet und welche Standards im Team gelten sollen.

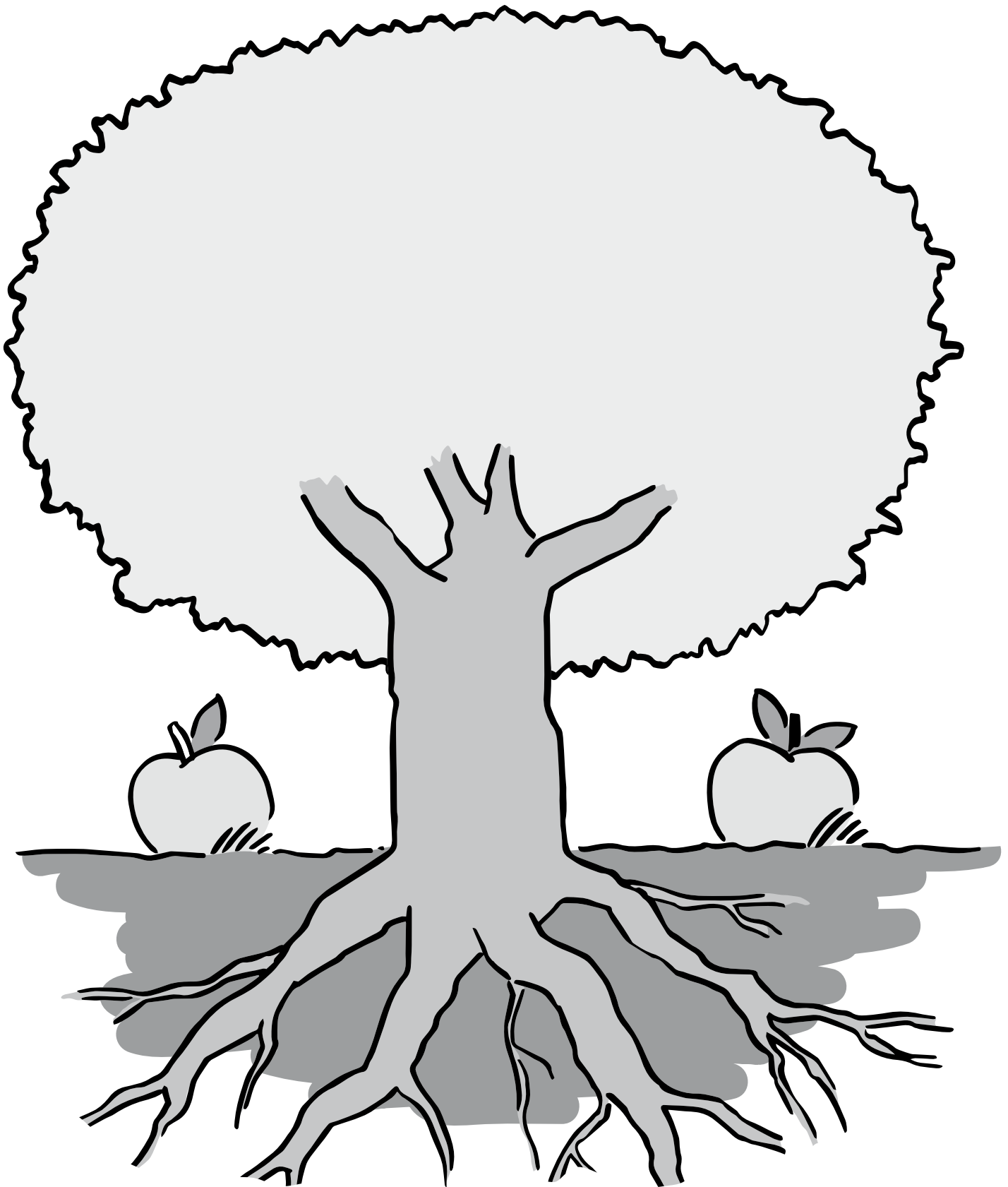
Differenzen bei der wahrgenommenen partizipativen Sicherheit können Hinweise darauf geben, dass sich bestimmte Teammitglieder in der Gruppe weniger gut aufgehoben fühlen. Beim Erforschen solcher Gründe gilt es für den Trainer, die richtige Balance zwischen Hartnäckigkeit und Behutsamkeit zu finden.

Passende Methoden, um hier weiterzuarbeiten, stellen das Riemann-Thomann-Modell oder die Teammetapher dar (s. zum Riemann-Thomann-Kreuz S. 227 ff. sowie zum Einsatz von Teammetaphern S. 237 ff.).

Gibt es erhebliche Differenzen im Bereich Innovation, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass Prozesse des Gruppendenkens überhandgenommen haben und abweichende Meinungen nicht geäußert beziehungsweise nicht (mehr) beachtet werden. Um dies zu verhindern, kann man dem Team unterschiedliche Methoden vorschlagen, zum Beispiel die Wahl eines Teammitglieds, das als »Advocatus Diaboli« stets eine kritische Haltung einnimmt. Auch die Einführung von anonymen Feedbackmöglichkeiten oder eines formalisierten und systematisierten Entscheidungsprozesses können sinnvolle Maßnahmen darstellen, um das Team im Bereich Innovation weiterzuentwickeln. Schließlich kann der Teamklimafragebogen auch genutzt werden, um inhaltlich über die verschiedenen Dimensionen zu diskutieren und daraus ein neues Teamverständnis zu entwickeln:

- Was genau verstehen wir unter den einzelnen Dimensionen?
- An welchen konkreten Verhaltensweisen können wir erkennen, dass diese Dimension gut ausgeprägt ist?
- Welche Dimensionen sind uns besonders wichtig?
- Welche Dimensionen fehlen uns vielleicht auch?

Der Führungsbaum im Führungskräfte-Training



Der Fragebogen für das Ressourceninterview

Führungskräfte sind ein wichtiger Faktor, wenn es um eine gesunde Unternehmenskultur geht. Sie sind in der Lage, Anreize zu geben, um Bestehendes zu optimieren und Neuerungen einzuführen. Generell benötigen Führungskräfte und Mitarbeiter bestimmte Ressourcen, um den Anforderungen im Beruf gerecht werden zu können und gesund zu bleiben. Diese ergeben sich häufig aus der Unternehmenskultur oder auch aus den Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz. Mithilfe der folgenden zehn Fragen können Sie die Situation an Ihrem Arbeitsplatz reflektieren. Nehmen Sie sich für die Beantwortung 20 Minuten Zeit.

Gesund bleiben im Unternehmensalltag

1. Bietet Ihr Unternehmen betriebliche Gesundheitsfürsorge in Form von Sport- oder Entspannungskursen an?
2. Fördert Ihr Unternehmen Mitarbeiterengagement wie Nordic-Walking-Gruppen oder Lauftreffs?
3. Haben Sie die Möglichkeit, sich in Sachen Stressbewältigung weiterzubilden?
4. Wie sind die Pausenzeiten in Ihrem Unternehmen geregelt? Gibt es feste Vorgaben oder können Sie sich die Zeiten selbst einteilen?
5. Wie flexibel sind die Arbeitszeiten in Ihrem Betrieb geregelt? Wird über die Einführung von Vertrauensarbeitszeit diskutiert?
6. Gibt es an Ihrem Arbeitsplatz eine ausgeprägte Fehlerkultur, sprich: Fehler gelten als menschlich, werden thematisiert und sachlich ausgeräumt?
7. Herrscht in Ihrem Unternehmen eine Präsentismuskultur? Wenn ja, wie äußert sich das? Nennen Sie Beispiele aus dem Joballtag!
8. Sind in Ihrem Unternehmen persönliche Auszeiten oder die Reduzierung von Arbeitszeit möglich, wenn es die Lebenssituation eines Mitarbeiters erfordert?
9. Können Sie aus Ihrem Unternehmen Vorbilder in Sachen Gesundheit benennen?
10. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, in denen Bedürfnisse der Mitarbeiter (zum Beispiel zu Arbeitszeiten) erhoben werden?

Interviewleitfaden/Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit

Einstieg und Öffnungsfragen

1. Einleitung/Warmwerden: Was machen Sie genau in Ihrer Funktion? Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus?

.....

2. Stellen Sie sich vor, Sie treffen die Wunschfee, die Ihnen drei Wünsche in Bezug auf Ihre Arbeit gewährt. Welche drei Dinge würden Sie sich wünschen? Und was würden Sie genau so lassen, wie es ist?

.....

3. Was ist Ihnen bei der Arbeit am wichtigsten?

.....

Fragen zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit

4. Wie gut gefällt Ihnen Ihre Arbeit insgesamt?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

5. Wie schätzen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kolleginnen und Kollegen ein?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

Fragen zu einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit

6. Arbeitsplatzgestaltung/räumliche Bedingungen: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Gestaltung Ihres Arbeitsplatzes?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

7. Was gefällt Ihnen hier besonders gut?

.....

8. Wo besteht Ihrer Meinung nach der größte Veränderungsbedarf?

.....

Arbeitszeitregelung

9. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Regelung Ihrer Arbeitszeit?

nicht zufrieden

☐

1

weniger zufrieden

☐

2

zufrieden

☐

3

sehr zufrieden

☐

4

10. Welche Regelung würden Sie sich wünschen?

.....

Bezahlung

11. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?

nicht zufrieden

☐

1

weniger zufrieden

☐

2

zufrieden

☐

3

sehr zufrieden

☐

4

12. Wie sollte Ihre Bezahlung gestaltet sein?

.....

13. Wie schätzen Sie Ihre Bezahlung im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen ein?

.....

Sozialleistungen und betriebliche Angebote

14. Wie zufrieden sind Sie mit den Sozialleistungen?

nicht zufrieden

☐

1

weniger zufrieden

☐

2

zufrieden

☐

3

sehr zufrieden

☐

4

15. Welche finden Sie besonders gut?

.....

16. Welche würden Sie sich zusätzlich wünschen?

.....

Personalführung (direkte Vorgesetzte)

17. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer/Ihrem direkten Vorgesetzten insgesamt?

nicht zufrieden

☐

1

weniger zufrieden

☐

2

zufrieden

☐

3

sehr zufrieden

☐

4

18. Was macht sie/er in Ihren Augen besonders gut?

.....

19. Was stört Sie? Was fehlt Ihnen?

.....

Unternehmensführung

20. Wie zufrieden sind Sie mit der Unternehmensführung/der Unternehmenspolitik?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

21. Was gefällt Ihnen an der Unternehmensführung?

.....

22. Was wünschen Sie sich von der Unternehmensführung?

.....

Information und Kommunikation

23. Wie zufrieden sind Sie mit der internen Kommunikation?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

24. Worüber werden Sie ausreichend informiert?

.....

25. Worüber würden Sie gern mehr wissen?

.....

Kooperation mit den Kollegen

26. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit in Ihrem Team?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

27. Was klappt besonders gut?

.....

28. Was könnte verbessert werden?

.....

Art und Inhalt der Tätigkeit

29. Wie zufrieden sind Sie mit Art und Inhalt Ihrer Tätigkeit?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

30. Auf was möchten Sie nicht verzichten?

.....

31. Was belastet Sie am meisten?

.....

Beteiligung und Entscheidungsmöglichkeiten

32. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Möglichkeiten, auf Ihre Arbeit Einfluss zu nehmen?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

33. Wo wünschen Sie sich mehr Selbstbestimmung?

.....

34. Wo wünschen Sie sich klarere Regeln und Grenzen?

.....

Aus- und Weiterbildung

35. Wie zufrieden sind Sie mit den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

36. Welche Angebote nutzen Sie beziehungsweise haben Sie genutzt?

.....

37. Welche Angebote würden Sie nutzen, wenn es sie gäbe?

.....

Aufstiegsmöglichkeiten

38. Wie zufrieden sind Sie mit den Aufstiegsmöglichkeiten?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

39. Welche Möglichkeiten bieten sich für Sie?

.....

40. Welche würden Sie sich wünschen?

.....

Betriebsklima

41. Wie zufrieden sind Sie mit dem Betriebsklima?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

42. Was trägt Ihrer Meinung nach positiv zum Betriebsklima bei?

.....

43. Wie könnte man es verbessern?

.....

Work-Life-Balance

44. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihre beruflichen Ziele mit Ihren privaten in Einklang zu bringen?

nicht zufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
☐	☐	☐	☐
1	2	3	4

45. Was könnte von Seiten Ihres Arbeitgebers in dieser Hinsicht getan werden?

.....

46. Was könnten Sie selbst tun?

.....

Wichtigkeit einzelner Aspekte

	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
Anerkennung der Leistung	☐	☐	☐	☐
Arbeitsplatzsicherheit	☐	☐	☐	☐
Arbeitsumfeld und räumliche Bedingungen	☐	☐	☐	☐
Art und Inhalt der Tätigkeit	☐	☐	☐	☐
Aufstiegsmöglichkeiten	☐	☐	☐	☐
Aus- und Weiterbildung	☐	☐	☐	☐
Betriebsklima	☐	☐	☐	☐
Direkter Vorgesetzter	☐	☐	☐	☐
Einkommen	☐	☐	☐	☐
Entscheidungsspielraum	☐	☐	☐	☐
Image des Unternehmens	☐	☐	☐	☐
Information und Kommunikation	☐	☐	☐	☐
Kooperation im Team	☐	☐	☐	☐
Sozialleistungen	☐	☐	☐	☐
Unternehmensziele/-politik	☐	☐	☐	☐
Work-Life-Balance	☐	☐	☐	☐

Fragen zu positiver Motivation

47. Was können Sie persönlich tun, im Ihren Arbeitsalltag zu verbessern?

.....

48. Nennen Sie mir am Schluss bitte noch die drei Aspekte, die Sie an Ihrer Arbeit am meisten schätzen!

.....

Dauer

zuverlässig

treu

systematisch

unflexibel

kontrollierend

pedantisch

Wechsel

kreativ

improvisierend

dynamisch

unzuverlässig

chaotisch

oberflächlich

Nähe

kontaktfreudig

warmherzig

verständnisvoll

**abhängig
konfliktscheu
schwer »Nein« sagen können**

Distanz

eigenständig

intellektuell

konfliktfähig

Persönlichkeitsstile

Riemann-Thomann-Modell