

# WANN ERZIELEN TRAININGS DIE BESTE WIRKUNG?

FRANK REBMANN  
STÄRKENTRAINER GMBH



# EIN GEDANKE ALLEIN ENTSCHEIDET!

---

**Wer seine Kompetenzen stärkt und weiterentwickelt, ist wesentlich motivierter und erzielt bessere Ergebnisse im Job. So der Tenor vieler wissenschaftlicher Studien. Kein Wunder, dass es immer mehr Potenzialanalysen zur Einschätzung eigener Talente und Stärken gibt. Helfen diese Potenzialanalysen und Persönlichkeitstests wirklich weiter? Und sind sie tatsächlich ein guter Startpunkt für darauf aufbauende Trainings?**

Es ist ein häufiges Phänomen: Ein Mitarbeiter hat einen Persönlichkeitstest ausgefüllt und ist gespannt auf das Ergebnis. Er will wissen, wo seine Stärken liegen und wie er sie im Job besser einsetzen kann. Endlich, das Ergebnis liegt vor ihm. Neugierig liest der Mitarbeiter, was der Test über ihn enthüllt: Er sei besonders ausdauernd, könne andere Menschen mitreißen, trete auch unter Druck diplomatisch auf und habe einen analytischen Blick für die wichtigen Details. Das hört sich im ersten Moment gut an, sehr gut sogar. Leider ändert sich im späteren Verhalten des Mitarbeiters in den meisten Fällen aber rein gar nichts. Warum?



Der Mitarbeiter ist skeptisch, ob das, was er schwarz auf weiß liest, tatsächlich stimmt. Also nimmt er all seinen Mut zusammen und fragt Kollegen oder Freunde, was sie über seine Stärken denken, die der Test aus dem Hut gezaubert hat. Zu seiner Überraschung bestätigen sie ihm das Ergebnis. Und was macht der Mitarbeiter? Er bleibt skeptisch und hat das Gefühl, die anderen wollen ihm nur schmeicheln. Das wiederum spüren seine Freunde und Kollegen. Also geben sie ihm ganz konkrete Beispiele, die ihm zeigen sollen, dass er wirklich über diese Stärken verfügt. Glaubt er es dann? Nein – in vielen Fällen nicht. Also bleibt alles beim Alten.

# SKEPSIS BESIEGT JEDE STÄRKE

Obwohl der Mitarbeiter seine Stärken jetzt kennt und von seinem Umfeld sogar erfahren hat, wie er sie im Berufsalltag nutzen kann, erzielt er keine besseren Ergebnisse. Sind die Tests also doch unzuverlässig? Nein, in den meisten Fällen nicht. Und was ist mit den Freunden und Kollegen: Haben sie sich geirrt? Wohl kaum. Warum nutzt er dann seine Stärken nicht effektiver?

Das Problem liegt an einer ganz anderen Stelle. Es hat nichts mit dem Erkennen der eigenen Stärken zu tun, sondern mit dem Anerkennen. Uns können andere Menschen noch so oft sagen, dass sie eine besondere Fähigkeit von uns bewundern. Wenn wir daran nicht selbst glauben, verpufft auch das beste Lob.



# UNSER GRÖSSTER FEIND SIND UNSERE NEGATIVEN GEDANKEN



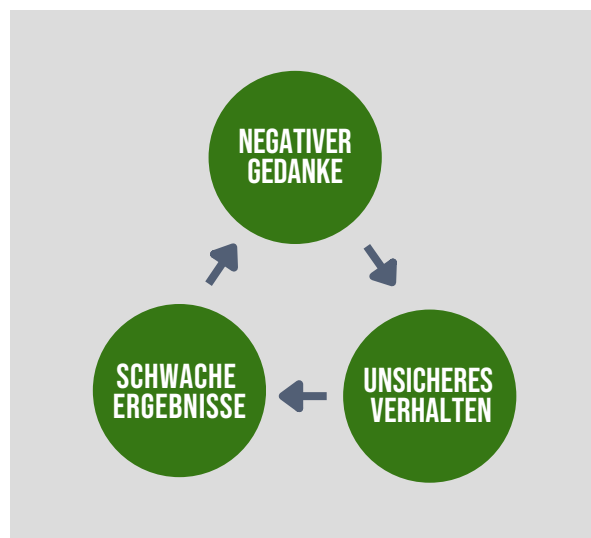
Bei der Unfähigkeit, die eigenen Stärken anzuerkennen, verhält es sich ähnlich wie bei einer Reihe Dominosteine, wo der erste umfallende Stein eine Kettenreaktion auslöst und alle weiteren Steine mit sich reißt. Ein negativer Gedanke, dass wir eine bestimmte Sache nicht können, hat enorme Auswirkungen auf unser Verhalten und damit letztlich auf die Ergebnisse, die aus diesem Verhalten resultieren.

Um es an einem Beispiel deutlich zu machen: Ein Mitarbeiter soll bei einem Meeting eine Präsentation halten. Schon bei der Vorstellung daran bekommt er kalte Füße, denn er hat in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit dem Präsentieren gemacht. In seinem Hirn hat sich der Gedanke verfestigt: „Mir hören die anderen doch sowieso nicht zu, ich präsentiere viel zu langweilig und uninteressant.“

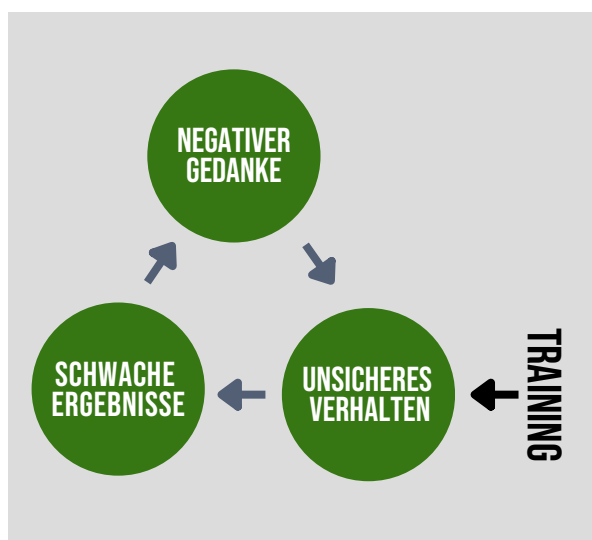
Dieser negative Gedanke führt zwangsläufig zu einem unsicheren Auftreten. Dementsprechend schwach ist dann auch die Wirkung seiner Präsentation. Und der Mitarbeiter denkt sich: „Ich hab’s ja gleich gewusst.“ Das Tragische daran: Wenn die sich selbst erfüllende Prophezeiung erst einmal in Gang gebracht wurde, ist sie kaum noch zu stoppen.

Ein einziger negativer Gedanke führt zu unsicherem Verhalten, das wiederum zu schwachen Ergebnissen führt. Die schwachen Ergebnisse erhärten wiederum unsere negativen Gedanken. Je mehr schlechte Erfahrungen wir machen, umso stärker der negative Gedanke.

Mit jedem Mal wächst unsere Gewissheit: „Ich kann es einfach nicht. Da kann ich mich anstrengen wie ich will. Es klappt halt nicht.“ Albert Einstein hat es auf den Punkt gebracht: „Die einzigen wirklichen Feinde eines Menschen sind seine eigenen negativen Gedanken.“



# TRAINING MACHT MANCHMAL ALLES NOCH SCHLIMMER



Es ist schon fast paradox: So viele Menschen haben die Schwierigkeit, ihre eigenen Stärken anzuerkennen. Aber es fällt ihnen überhaupt nicht schwer, sich einzureden, was sie alles nicht können. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Nach seiner schlechten Erfahrung bei der letzten Präsentation hat unser Mitarbeiter zwei Möglichkeiten:

1. Er entscheidet sich, keine weiteren Präsentationen mehr zu halten. Lieber bleibt er in seinem Büro, hinter seinem Schreibtisch, vor seinem PC. Aber bloß nie wieder präsentieren!

2. Oder er ergibt sich widerwillig in sein Schicksal und präsentiert, weil es entweder sein Job erfordert oder weil sein Chef es von ihm erwartet.

Im ersten Fall ist alles klar: „Komfortzone, ich komme. Bloß kein weiteres Risiko mehr.“ Im zweiten Fall wird es schwierig. Er muss seine Komfortzone verlassen und das Risiko eingehen, wieder enttäuscht zu werden.

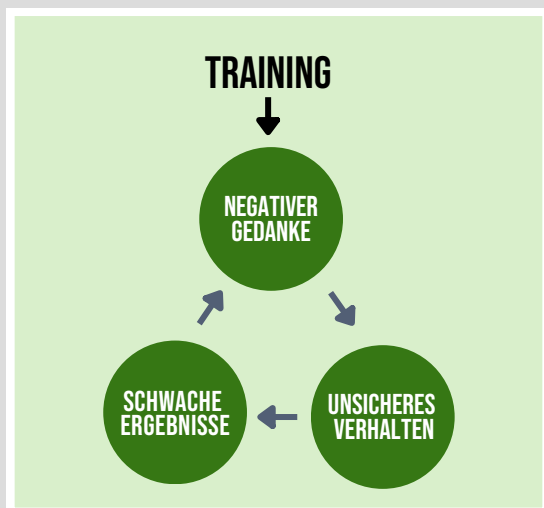
Um dem Mitarbeiter zu helfen, bietet der Vorgesetzte ihm an, auch zu anderen Gelegenheiten zu präsentieren, denn „Übung macht den Meister“. Oder die Personalabteilung schickt ihn auf ein Seminar – in der Hoffnung, dass er dort sicherer im Präsentieren wird.

Beides ist zwar gut gemeint, führt in den meisten Fällen aber zu gar nichts – außer zu noch mehr Frust beim Mitarbeiter und Enttäuschung beim Vorgesetzten. Die Ergebnisse werden trotz Training nicht besser. Aber woran liegt das?

Der Grund ist letztlich sehr trivial: Es wird auf der falschen Ebene angesetzt, auf der Verhaltens-ebene. Wenn aber der Auslöser des unsicheren Verhaltens, also der negative Gedanke, nicht verändert wird, bringt häufiges Üben keine Verbesserung. Im Gegenteil, es macht alles nur noch schlimmer. Jede weitere Präsentation verstärkt den negativen Kreislauf.

Beginnen wir mit der Einstellung, dass wir es sowieso nicht schaffen, interessant zu präsentieren, bleibt die Unsicherheit bestehen, was natürlich zu schlechten Ergebnissen führt. Während häufiges Üben bei einem Mitarbeiter mit selbstsicherem Denken zu noch mehr Selbstsicherheit führt, führt es bei einem negativen, verunsicherten Denken zu noch mehr Unsicherheit.

# WANN TRAININGS ERFOLGREICH SIND



Wer die Notwendigkeit sieht, seine Fähigkeiten zu stärken, um bessere Resultate zu erzielen, sollte sich zuerst darüber klar werden, mit welcher Einstellung er etwas in Angriff nimmt.

Sobald wir feststellen, dass es uns schwer fällt, unsere eigenen Stärken anzuerkennen, ist der erste Schritt, diesen im wahrsten Sinne des Wortes schwächenden Gedanken zu verändern. Erst dann macht es Sinn, unsere Fähigkeiten zu trainieren. Es ist dann geradezu magisch, wie schnell wir uns dann entwickeln.

## WIE SIE NEGATIVE GEDANKEN VERÄNDERN

### 1. NEU FOKUSSIEREN:

Sie befinden sich in einer mentalen Sackgasse und fokussieren ausschließlich auf die negative Seite einer „Stärke“. Sie halten sich z.B. für pedantisch und blenden leider aus, dass Sie dadurch in vielen Situationen gewissenhaft und genau sind. In solchen Fällen ist es hilfreich, sich an konkrete Beispiele zu erinnern, wo es Ihnen geholfen hat, Aufgaben überlegt und ordentlich zu erledigen. Suchen Sie nach mindestens drei verschiedenen Beispielen, sonst denken Sie vielleicht noch, dass es sich bei dem einen Beispiel nur um einen Zufallstreffer handelt.

### 2. DEN ZWEIFEL IN ZWEIFEL ZIEHEN:

Sie zweifeln an Ihren Stärken und Leistungen. Sobald Ihnen etwas gut gelungen ist, beginnt Ihre innere Stimme Ihnen einzuflüstern, dass es ein Zufall war und nichts mit Ihnen zu tun hat. Den Zweifel zu beseitigen, indem man sich einredet, dass es doch die eigene Leistung war, führt nur zu weiteren Zweifeln.

### Sehr viel effektiver ist es, den Zweifel selbst zu hinterfragen:

- Was hindert mich daran, meine Stärken anzuerkennen?
- Stecken negative Erfahrungen oder Ängste dahinter? Und sind es die eigenen oder die von Personen, die mich in der Vergangenheit geprägt haben: Eltern, Lehrer, Bekannte? Gebe ich den Zweifeln vielleicht nach, weil ich mich in der Rolle des Skeptikers sicherer fühle? Oder sind meine eigenen Ansprüche an mich selbst zu hoch?
- Wie kann ich dieses Hindernis überwinden?
- Welchen Nutzen habe ich davon, wenn ich es schaffe, das Hindernis zu überwinden?

### 3. VERALLGEMEINERUNGEN AUFLÖSEN:

Ein einziger Vorfall, wo Ihnen etwas nicht so gelungen ist wie erhofft – und schon ziehen Sie daraus die allgemeine Schlussfolgerung, etwas nicht zu können. Achten Sie auf typische Verallgemeinerungen wie „nie“, „immer“, „nichts“, „alles“ usw. Diese Formulierungen führen dazu, dass Sie sich selbst in eine bestimmte Schublade stecken. Wenn Sie feststellen, dass Sie diese übertriebenen Verallgemeinerungen verwenden, suchen Sie bewusst nach positiven Ausnahmen. Wo ist Ihnen etwas „wider Erwarten“ gut gelungen, als Sie eine bestimmte Fähigkeit eingesetzt haben. Und wo noch?

### 4. FEHLER PRODUKTIV NUTZEN:

Ihnen ist ein Fehler unterlaufen. Sie kritisieren sich dafür und fragen sich, wie Ihnen so etwas passieren konnte. Nicht nur einmal, sondern immer wieder. Obwohl Sie wissen, dass es vergangen ist, fällt es Ihnen schwer, sich davon zu lösen. Den begangenen Fehler aus den eigenen Gedanken zu streichen, macht keinen Sinn. Er lässt sich nicht verdrängen. Sehr viel sinnvoller ist es, den Fehler als Erfahrung für die Zukunft zu nutzen. Fragen Sie sich:

- Was kann ich aus dieser Situation lernen?
- Was ist vielleicht sogar das Gute daran, dass es so gekommen ist?

---

**„Wir alle machen Fehler. Das ist die Chance, mit mehr Wissen als zuvor noch einmal zu beginnen.“**

FRANK REBMANN



**STÄRKEN  
TRAINER**  
GMBH



Stärkentrainer GmbH  
Stresemannstr. 3  
70192 Stuttgart



0711 - 71 68 286



[info@staercentrainer.de](mailto:info@staercentrainer.de)



[www.staercentrainer.de](http://www.staercentrainer.de)