

## Ach so!:

Mai 2017

Autor: Hartmut Neusitzer

## Ausgabe 07

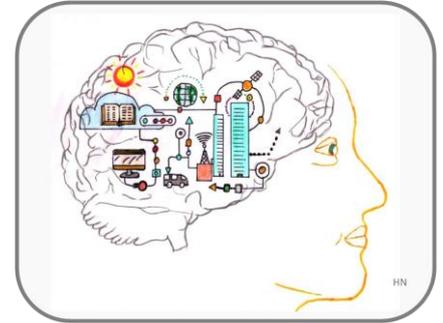
### Vom Gelingen rasanter und radikaler Umbrüche

- Das Gefühl muss mit ins Boot.

# Agilität #Innovation #Flexibilität #Resilienz #Risikokompetenz  
#Komplexitätsbeherrschung #[Fördermittel](#)

#### Rückblick

In der [Ausgabe 06](#) „Was macht eine ‚gestandene‘ Persönlichkeit aus? - Die entscheidenden Kompetenzen“ beschreibe ich die vier psychischen Teilsysteme der menschlichen Psyche. Möchte man flexiblen Zugang zu jedem dieser Teilsysteme haben, kann man dies durch das Erlernen der Fähigkeit zur Affektregulation erreichen. Die Optimierung dieser Selbstmanagement-Fähigkeit ist für die erfolgreiche Bewältigung der Zukunft von zentraler Bedeutung.



### Vom Gelingen rasanter und radikaler Umbrüche

- Das Gefühl muss mit ins Boot.

#### Vorsorgliche Anmerkung in eigener Sache

In diesem „Ach so!“-Brief blicke ich kritisch auf Vergangenes, Aktuelles und was sich daraus für die Gestaltung der Zukunft ableiten lässt. Der kritische Blick trägt dem unumstößlichen Fakt Rechnung, dass ein nachhaltiges Lernen aus Fehlern nur möglich ist, wenn man hierbei für einen Moment die damit aufkommenden unangenehmen Gefühle aushält und „an sich ranlässt“.

Ich habe weder Spaß am „Einsammeln“ von dem, was „schief“ lief und immer noch läuft, noch löse ich gern ungute Gefühle beim Lesen meiner Zeilen aus und schon gar nicht schüre ich gern Ängste, noch möchte ich wie der Botschafter einer schlechten Nachricht enden ... ☺

Der regelmäßige Leser weiß, meine Lösungsanregungen kommen immer zum Schluss.

### Düsterer Blick und der kräftige Daumendruck in nicht verheilte Wunden

#### Hintergrund

Wir befinden uns in einem rasanten und radikalen wirtschaftlichen und damit auch gesellschaftlichen Umbruch von nie dagewesenem Ausmaß<sup>\*1</sup>. Zur

erfolgreichen Gestaltung der Zukunft wurden von Unternehmen nun Themen wie Agilität, Innovation, Flexibilität, Resilienz, Risikokompetenz, Komplexitätsbeherrschung in Weiterbildungsprogramme aufgenommen. Erneut sollen Führungskräfte und Mitarbeiter sich auf einen Veränderungsprozess einstimmen.

Dies kann so nicht klappen.

Deutschland ist das Land der bestausgebildeten Ingenieure. Kurz: Hierum sind wir „Exportweltmeister“. Wesentliche Fähigkeiten für diesen Erfolg sind Disziplin, der Blick fürs Detail, Ausdauer und Sachverstand, Sachverstand, Sachverstand ...

Diese Fähigkeiten schließen „hirntechnisch“ die Befähigung zur Agilität, Innovation, Flexibilität, Risikokompetenz und Komplexitätsbeherrschung aus<sup>\*2 a</sup>. Manche mögen denken, dafür haben wir dann andere Persönlichkeiten im Unternehmen, z. B. im Vertrieb. Schon klar. Doch wir stehen vor einem radikalen Umbruch. Soll diese nie dagewesene Herausforderung „gelingen“, wird jeder dringend mit seinem ganzen Potential an Ressourcen gebraucht. Jeder ist angehalten ein

Experte in der Nutzung seines Gehirns zu werden – also ganzheitlich. Beispielsweise landen viele Innovationen in der Schublade. Ein genialer Erfindungsgeist zu sein UND die Begabung zu haben, die Erfindungen dann auch „intern mit Nachdruck zu verkaufen“, bedarf der Befähigung zur Affektregulation und gut ausgebildeter [Selbststeuerungsfähigkeiten](#) <sup>\*3</sup>. Diese beiden Kompetenzen werden von zwei psychischen Teilsystemen bereitgestellt, die nicht zeitgleich aktiv sein können. <sup>\*2 b</sup>

Unabhängig davon sind Wissenschaft, Unternehmen und Behörden aufgefordert, den Rahmen und das Fundament für einen gelingenden Wandel zu schaffen. Dies betrifft zum Beispiel eine konstruktive Fehlerkultur, also eine angstfreie Unternehmenskultur und ein dauerhaft fachübergreifendes arbeiten unterschiedlicher Wissenschaftsgebiete <sup>\*4</sup> genauso wie zielführende Weiterbildungsprogramme:

#### *Die alte Sicht:*

- Willenskraft hat etwas mit Anstrengung zu tun.
- Das Gehirn verändert sich im Erwachsenenalter nicht mehr.

#### *Aktueller Stand:*

*(Neuro- und Sozialwissenschaften, Persönlichkeitsforschung, experimentellen Psychologie, Zielsetzungsforschung und Komplexitätsforschung)*

- ✓ Das Gehirn ist plastisch. Es kann bis ins hohe Alter lernen und sich neu „verschalten“.
- ✓ Den Homo oeconomicus gibt es nicht <sup>\*6</sup>.
- ✓ Motivation entsteht durch die Nutzung von bewussten UND unbewussten Steuerungssystemen <sup>\*5</sup>.
- ✓ Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation ist falsch <sup>\*7</sup>.

#### **Risiko**

Die Evolution hat im Gehirn weder Lust auf Veränderung noch die Lust auf (Gesundheits-)Vorsorge vorgesehen. Ganz zu schweigen von der Vorsorge

auf eine Krise. Dieser Fakt gilt erst recht für einen radikalen und in der Geschwindigkeit nie da gewesenen Umbruch.

Ein weiteres Risiko ist der sogenannte Bestätigungsfehler (engl. confirmation bias): Die Neigung des Gehirns, nach Bestätigung zu suchen (Man ist auf dem „richtigen Weg“) und gegenteilige Wahrnehmungen auszublenden („Bloß nicht noch mehr Veränderung/noch mehr Arbeit“), ist eine tief verwurzelte menschliche Eigenschaft. <sup>\*8</sup> Hierbei geht es um die Tendenz, neue Informationen so zu interpretieren, dass sie mit unseren Theorien, Überzeugungen und „Möglichkeiten“ vereinbar sind. Neue Informationen, die im Widerspruch zu unseren Ansichten stehen, „filtert unser Gehirn aus“.

#### **Hürde**

Das Gehirn „liebt“ Automatismen und Routinen.

Je nach Persönlichkeitsstruktur und Erfahrungen mit vergangenen (und gescheiterten) Veränderungsvorhaben, wird es wenigen Menschen gelingen, die Zukunft resilient <sup>\*9</sup> zu gestalten und zu meistern.

#### *Den kräftigen Daumendruck verstärken*

- Die schlechten Nachrichten verdichten  
Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter und Führungskräfte ist „veränderungsmüde“. Kommt dann noch Angst dazu, zum Beispiel genauso respektlos „aussortiert“ zu werden wie ehemalige Kollegen, dann hat man es als Führungskraft extrem schwer. Auf keinen Fall werden diese Menschen „Tschaka-Tschaka-Ansagen“ auf Motivationsveranstaltungen (erneut) Glauben schenken. Sie werden bestenfalls ein künstliches Lächeln aufsetzen.

#### *Organisationen haben das Gedächtnis eines Elefanten.*

Die überwiegende Mehrheit wird sich den angesetzten Veränderungsvorhaben beugen, sie lauwarm akzeptieren. Was bleibt ihr auch anderes übrig. Schlimmstenfalls wird sie „Mangels“ Flexibilität und Resilienz daran zerbrechen. Die Entwicklung der psychosomatischen Erkrankungen in den letzten 20 Jahren sollte ein „Warnzeichen“ sein. Wie viele hochqualifizierte Fachkräfte darunter leiden, konnte man noch nicht ermitteln ...

Die oft mit bester Absicht erstellten Schulungs- und Beratungskonzepte beinhalten wie in der Vergangenheit einen alles entscheidenden Mangel: Sie sprechen den Menschen auf der Verstandes- bzw. auf der Vernunftsebene an – Steuerungssystem 1.

Sie gehen somit bei Veränderungsvorhaben an der Bedürfnis- bzw. Motivlage der Menschen vorbei – Steuerungssystem 2.<sup>\*5</sup>

### *Eulen nach Athen tragen*

Wenn die innere Haltung eines Menschen gegenüber

- seiner Tätigkeit,
- Mitarbeitern und/oder Führungskräften,
- Gender,
- Qualitätsmanagement,
- Sicherheitsauflagen,
- konstruktiver UND angstfreier Fehlerkultur,
- Veränderungsvorhaben,
- Unternehmenszielen etc.

negativ ist, dann fehlt die Motivation:

Das „innere Feuer“ lässt sich nicht entfachen! Gleiches gilt für die Zielbindung (Goal Commitment)<sup>\*10</sup>.

Unbenommen:

Die Umsetzung der Vorhaben gelingt zwar oft „im Groben“, jedoch nur mit kräfteverzehrender Disziplin und Selbstkontrolle.

Man macht die Arbeit gut, aus Angst

- ❖ vor Strafe.
- ❖ vor Entlassung.
- ❖ davor, bei der nächsten Beförderung übergangen zu werden.
- ❖ davor, als Chirurg eine Woche nicht auf dem Operationsplan zu stehen.
- ❖ davor, nicht dazu gehören zu dürfen.
- ❖ vor Mobbing.

Ressourcen werden jedoch nur freigesetzt und Flow<sup>\*11</sup> erlebbar, wenn man seine Arbeit gut macht und dies aus Lust auf die selbige<sup>\*12</sup>.

Ist das Ergebnis unbefriedigend oder ein Veränderungsvorhaben scheitert, werden die Mitarbeiter oft als unwillig etikettiert. Für differenzierte Ursachenforschung bleibt keine Zeit. In einer destruktiven, angstmachenden Fehlerkultur möchte man auch gar nicht wissen, dass man zum Beispiel doch auf sein Bauchgefühl hätte hören sollen. Ähnlich verhält es sich bei persönlichen Veränderungsvorhaben wie Diät, mehr Bewegung und alle weiteren „Neujahrsvorsätze“. Klappt „es“ nicht, macht ein Mensch sich Selbstvorwürfe und das für die Gesundheit zentrale Selbstwirksamkeitserleben „sackt noch mehr in den Keller“ oder „verflüchtigt sich ganz“.

Doch Menschen wollen den Wandel gestalten und vor allem selbst wirksam sein. Dies ist ein zentrales Grundbedürfnis!

Die Befriedigung dieses Bedürfnisses ist eine nie versiegende Kraftquelle.

Aber niemand weiß, wie diese Quelle mit Leichtigkeit zu aktivieren ist<sup>\*13</sup>. Woher soll man dies auch wissen? Weder in der Schule noch an den Universitäten lernt man, was bewusste UND unbewusste Steuerungssysteme im Gehirn sind, geschweige denn lernt man Selbstcoaching-Kompetenz.

Gleiches gilt für Führungskräfte:

Wie soll man einen demotivierten Mitarbeiter aus der inneren Kündigung herausholen, um ihn zu inspirieren, doch noch einmal eine andere Erfahrung zu machen?<sup>\*14</sup>

Aus dieser Not und Unwissenheit heraus halten immer noch viel zu viele an der „Zuckerbrot-und-Peitsche-Strategie“ fest. Der angerichtete gesamtwirtschaftliche Schaden ist immens. Nicht nur die von Empathie befreiten Unternehmensführer<sup>\*15 a</sup> hinterlassen Finanzkrisen, Brandspuren von hohen Krankenständen<sup>\*15 b</sup> und Frühverrentungen, gefährden mit windigen Machenschaften die Marktführerschaft, geben wertvollstes Wissen an ausländische Firmen weiter, um dann von den selben Unternehmen überrundet zu werden. Jeder

vierte Manager ist bereit zu unethischem Verhalten <sup>\*15 c</sup>. Diese Liste ließe sich beliebig verlängern.

„Patientenferne Entscheider“ machen Krankenhäuser zu Cash-Kühen, ohne Rücksicht auf Mitarbeiter und Patienten <sup>\*16</sup>.

Agilität, Innovation, Flexibilität, Risikokompetenz und Komplexität erfordern ein Umdenken in der Erwachsenenbildung. Dieses Umdenken bedarf Agilität, Innovation, Flexibilität und komplexes Problemlösen - ein Paradoxon aus „Kruppstahl“ ...

### *Hoffnung gebende Perspektive*

– Aloe vera für die schmerzende Wunde  
Um Ressourcen zu aktivieren und das „innere Feuer zu entfachen“, sind konkrete, spezifische Zielvorgaben nicht geeignet. Dies gelingt nur mit Haltungszielen <sup>\*10 + 17!</sup>

*Es könnte ALLES ganz einfach gehen,  
wenn wir es denn auf eine andere Art und Weise  
täten!*

Mit dem Selbstmanagement-Training nach dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) lässt sich zu jedem! Vorhaben eine zielführende innere Haltung entwickeln. Und dies gilt auch für unangenehme Pflichten und schwierige Ziele.

In meinem mehrtägigen ZRM-Selbstmanagement-Workshop (siehe unter PS) entwickeln Sie auf der Basis Ihrer Wünsche die erforderliche innere Haltung und damit das zentrale Fundament zu den Herausforderungen Agilität, Innovation, Flexibilität, Resilienz, Risikokompetenz und Komplexitätsbeherrschung.

In einem SchnupperWorkshop haben Sie Gelegenheit das ZRM-Training kennen und schätzen zu lernen – siehe PS.

Ganz herzliche Grüße und bleiben Sie gesund!

Hartmut Neusitzer

Ressourcencoach, Dozent, PSI-Kompetenzberater und autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unternehmensWert:Mensch

E-Mail: [Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de](mailto:Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de)  
Homepage: [www.Mein-Ressourcencoach.de](http://www.Mein-Ressourcencoach.de)

PS:

**Meine nächsten offenen Veranstaltungen finden Sie [hier](#).**

**Mögliche Workshopthemen inhouse finden Sie [hier](#).**

\*1

Wirtschaft und Gesellschaft:

- Bestseller-Autor Prof. Gunter Dueck
  - [Wikipedia](#)
  - [Buchkurzbeschreibungen](#)
  - [Vortrag](#) (2016) „Industrie 4.0 digitale Revolution“
  - [Vortrag](#) (2017) beim 9. Deutschen Assessment Center Kongress

Umwelt im Verlauf der Erdgeschichte:

- 3Sat, September 2016  
[SCOBEL](#) - Rasante Veränderung

\*2 a + b

Siehe meinen „Ach so!“-Brief [Ausgabe 06](#):  
Was macht eine "gestandene" Persönlichkeit aus?  
- Die entscheidenden Kompetenzen

\*3

Zum Selbstkostenpreis von 16,50 Euro können Sie online einen hochwertigen Persönlichkeitstest zu Ihren Selbststeuerungsfähigkeiten machen. Zugang erhalten Sie [hier](#).

\*4

3Sat, Donnerstag, 2. März 2017  
[SCOBEL](#) - Gemeinsam zu neuen Erkenntnissen  
Wie bewährt sich interdisziplinäre Forschung in der Praxis? Kreativität und Kommunikation, aber auch neue Wege der Koordination und des Managements sind gefragt.

\*5

- Steuerungssystem 1 ist der bewusste Verstand (Intentionsgedächtnis) Steuerungssystem 2 hat in der Psychologie und in den Neurowissenschaften unterschiedliche Begriffe: Extensionsgedächtnis, limbisches System, emotionales Erfahrungsgedächtnis.  
Ist man motiviert, sagt man umgangssprachlich: „Ich habe ein gutes Bauchgefühl dabei.“ oder „Ich bin mit ganzem Herzen dabei.“
- Siehe meinen „Ach so!“-Brief [Ausgabe 06](#):  
Was macht eine "gestandene" Persönlichkeit aus?  
- Die entscheidenden Kompetenzen

Weitere Quellen

- Daniel Kahneman  
Schnelles Denken, langsames Denken (2011)
- Gerd Gigerenzer  
RISIKO – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft (2014)
- Ap Dijksterhuis  
Das kluge Unbewusste - Denken mit Gefühl und Intuition (2010)

- Dan Ariely  
Wer denken will, muss fühlen - Die heimliche Macht der Unvernunft (2015)
- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau  
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen - Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)
- Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl  
Die Kunst der Selbstmotivierung  
Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (2011)
- Maja Storch/Frank Krause  
Selbstmanagement - ressourcenorientiert  
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Maja Storch/Julius Kuhl  
Die Kraft aus dem Selbst - Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)
- Gerhard Roth  
Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten - Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern (2007)
- Gerald Hüther  
Biologie der Angst - Wie aus Stress Gefühle werden (2009)

\*6

Quellen

- Dan Ariely  
Wer denken will, muss fühlen - Die heimliche Macht der Unvernunft (2015)
- Malcolm Gladwell  
Blink! - Die Macht des Moments (2007)
- Richard H. Thaler/Cass R. Sunstein  
Nudge - Wie man kluge Entscheidungen anstößt (2011)
- Dietrich Dörner  
Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen (2003)
- Daniel Kahneman  
Schnelles Denken, langsames Denken (2011)
- Gerd Gigerenzer  
RISIKO – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft (2014)
- Ap Dijksterhuis  
Das kluge Unbewusste - Denken mit Gefühl und Intuition (2010)
- Frederic Laloux  
Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)

\*7

Maja Storch/Wolfgang Tschacher,  
Embodied communication – Kommunikation beginnt im Körper und nicht im Kopf (2014)

\*8

- Daniel Kahneman  
Schnelles Denken, langsames Denken (2011)
- Rolf Dobelli  
Die Kunst des klaren Denkens – 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen (2011)

\*9

Mit [Resilienz](#) wird in der Psychologie die psychische und physische Stärke bezeichnet, die es Menschen ermöglicht, Lebenskrisen ohne langfristige Beeinträchtigung zu meistern.

\*10

Goal Commitment bedeutet, einem Ziel verpflichtet zu sein. Dies erfordert ein "Verarbeiten" von teilweise in tieferen Gedächtnisschichten abgespeicherten Informationen. Mitarbeiter sind allein über S.M.A.R.T.-Ziele nicht zu motivieren.

- Eine sehr gute wissenschaftlich fundierte Zusammenfassung von Maja Storch, der Mitentwicklerin des ZRM, erhalten Sie hier: [Download](#)
- MbO-Zielvereinbarungsgespräche und Goal Commitment - eine explorative Studie  
Bachelorarbeit an der UNIVERSITÄT ST. GALLEN (November 2009)  
[Download](#)
- Empirische Studie:  
„Praxistauglichkeit und motivationale Wirkung von Motto-Zielen im Vergleich zu hohen spezifischen Zielen im komplexen Lösungsvertrieb“  
Thesis zur Erlangung des Abschlusses als Master of Arts an der Hochschule Reutlingen im Studienprogramm Strategic Sales Management  
[Download](#)

Weitere Quellen

- Frederic Laloux  
Reinventing Organizations  
- Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)
- Reinhard K. Sprenger  
Radikal führen (2015)
- Sebastian Purps-Pardigol  
Führen mit Hirn – Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern (2015)

\*11

Flow – siehe meinen [Gesundheitsbrief 24: Flow – Das vergessene Erleben](#)

\*12

In der Persönlichkeitsforschung wird zwischen der „positiven Selbstmotivierung“ und der „Zielorientierung aus Angst“ unterschieden. Die Ausprägungen der beiden Merkmale lassen sich mit einer Diagnostik ermitteln. Bei einer hohen Ausprägung einer „Zielorientierung aus Angst“ kann es im Rahmen eines Coachings beispielsweise um die Frage gehen:  
Wie kann man bei der fortlaufenden Vorstellung von negativen Konsequenzen, mit der man sich selbst unter Druck setzt, die Fähigkeit zur „positiven Selbstmotivierung“ entwickeln? Das heißt, auf diese „innere Peitsche“ mehr und mehr zu verzichten.

\*13

In der [Persönlichkeitsdiagnostik](#) der [PSI-Theorie](#) unterscheidet man unbewusste Motive und bewusste, zentrale Bedürfnisse. Dass beide Ausprägungen in den Ergebnissen übereinstimmen, kommt sehr selten vor. Je größer diese Abweichung ist, desto mehr Energie fließt ab und desto anfälliger ist man für psychosomatische Erkrankungen.

\*14

Prof. Gerald Hüther, [Vortrag](#): Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenutzer  
IV. Know-How-Kongress 2009, Wirtschaft und Demographie – Zukunft wird jetzt gemacht (Sept. 2009)

\*15 a

- ARTE, März 2017  
*Egonomics - Mein Boss, der Psychopath*  
[TV-Beitrag](#)
- Licht am Ende des Tunnels  
In der Menschheitsgeschichte entwickelten sich Organisationen stufenweise und in komplexen Zusammenhängen. Vieles deutet daraufhin, dass der Patriarch, der einsam mit eiserner Hand die Richtung vorgibt, in 20 Jahren der Vergangenheit angehören wird.

Beeindruckend und differenziert zusammengefasst in,  
Frederic Laloux  
Reinventing Organizations  
- Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)

\*15 b

*Harvard Business Manager*, April 2016  
Hamburger Personalprofessor Peter Nieder stellt in einer Studie bei VW fest:  
„Eine Führungskraft nimmt ihren Krankenstand mit, wenn sie versetzt oder befördert wird.“ Wechselt ein

Manager, in dessen Abteilung eine erhöhte Fehlzeitenquote vorliegt, seine Stelle, steigt der Krankenstand im neuen Team bald auf ein ähnliches Niveau. Auch in vielen anderen Studien ist der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit bestätigt worden.

[Download](#)

Doch „Vorsicht“:

Wieso die Idee des „gesunden Führens“ krank machen kann, erfahren Sie in meinem [Gesundheitsbrief 18](#) „Der Ruf in der Oase, der seidene Faden und das Flutlicht am Ende des Tunnels“

**\*15 c**

*Süddeutsche Zeitung*, 5. April 2017

Jeder vierte Manager ist bereit zu unethischem Verhalten

Studie von Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young

[Download](#)

**\*16**

SPIEGEL ONLINE, Dez. 2016:

Ex-Chefarzt rechnet ab:

"Im Krankenhaus ist der Mensch kein Mensch mehr"

[Interview](#)

Das Erste, 03.04.2017

Sendung „Hart aber fair“

Gefahr Krankenhaus - Wenig Personal, aber reichlich Keime?

[Mediathek](#)

**\*17**

Vertiefende Informationen zu den Haltungs- bzw. Identitätszielen (und wieso sie erst recht im Notfall-, Krisen- und Katastrophenmanagement von zentraler Bedeutung sind) erhalten Sie auf meiner Homepage [hier](#).