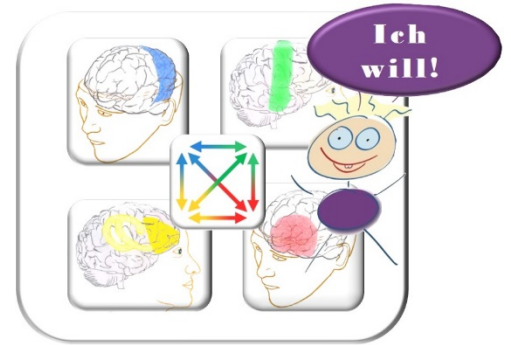


DIE THEORIE
 DER PERSÖNLICHKEITS-SYSTEM-INTERAKTIONEN
 (PSI-THEORIE)
 Verstehen, wie man wirklich "tickt"



Moderne bildgebende Verfahren der Neurobiologie machen die Arbeitsprozesse des Gehirns sichtbar. Hierdurch konnten die handlungssteuernden Funktionen der Persönlichkeit erstmals wissenschaftlich eindeutig hergeleitet werden. Die PSI-Theorie von Prof. Dr. Julius Kuhl ist eine Meta-Persönlichkeitstheorie und integriert sowohl die wichtigsten Theorien der Psychologie (z. B. C. G. Jung, I. P. Pawlow, C. Rogers) als auch aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Motivations- und Persönlichkeitsforschung und den Neurowissenschaften.

Vereinfacht formuliert bedeutet **PSI**:

Persönlichkeit bildet sich und reift heran durch die **I**nteraktion, also den neuronalen Datenaustausch, zwischen vier psychischen **S**ystemen.

Inhaltsverzeichnis

VERZEICHNIS GRAFIKEN2
 ÜBERBLICK3
 DAS WESENTLICHE3
 HERAUSFORDERUNG UND SENSIBILISIERUNG5
 ALLTAGSRELEVANZ5
 ALLTAG IN EINER MARKETING-AGENTUR – TEIL 16
 VIER REAKTIONEN AUF NEUES8
 SELBSTSTEUERUNGSFÄHIGKEITEN9
 PRAXISRELEVANZ10
 DIE LOGIK DER GEFÜHLSWELT - TEIL 110
 ALLTAG IN EINER MARKETING-AGENTUR – TEIL 210
 AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNGEN12
 VERSTAND12
 INTUITIVE VERHALTENSSTEUERUNG13
 DIE LOGIK DER GEFÜHLSWELT - TEIL 213
 EMOTIONALES ERFAHRUNGSGEDÄCHTNIS UND SELBST15
 OBJEKTERKENNUNGSSYSTEM – FEHLER-ZOOM16
 GESUNDER HUMOR & SOZIALVERTRÄGLICHE SCHLAGFERTIGKEIT19
 ANHANG21
 DAS HANDLUNGSABLAUFMODELL22
 DIE VIER SYSTEME IM ÜBERBLICK23
 GRAFIKEN NEURONALE PHÄNOMENE26
 FUßNOTEN30
 QUELLEN UND BUCHEMPFEHLUNGEN31

VERZEICHNIS GRAFIKEN

- Kooperationsvarianten der vier psychischen Teilsysteme 4
- Im richtigen Moment ins Handeln kommen 7
- Warn- und Alarmsystem, der Amygdala & 8
- Belohnungszentrum im Gehirn, den Nucleus accumbens 8
- Vier Reaktionen auf Neues 8
- Angst- und Schmerzbewältigung & aus Fehlern lernen 11
- Verstand - Intentionsgedächtnis (IG) 12
- Intuitive Verhaltenssteuerung (IVS) 13
- Erste Modulationsannahme 14
- Emotionales Erfahrungsgedächtnis und Selbst 15
- Objekterkennungssystem - Fehler-Zoom 16
- Negative Gefühle und Selbstzugang 17
- Zweite Modulationsannahme 18
- Gesunder Humor & Schlagfertigkeit 19
- Die drei Säulen von Humor und Schlagfertigkeit 19
- Unerwünschte Erstreaktion und erwünschte Zweitreaktion 20
- Das Handlungsablaufmodell 22

ANLAGE

- Optimismus, Kreativität, Flexibilität und Lust auf Neues
Den radikalen Wandel gestalten 27
- Durch Selbstzugang das innere Feuer entfachen 27
- Die zwei Formen der Aufschieberitis überwinden 28
- Vier Schritte vom Problem zur Handlung 29
- Gratis-Kraftquelle oder Burnout-Risiko 29

ÜBERBLICK

Als Meta-Persönlichkeits- und Motivationstheorie erklärt sie,

- wieso Menschen in einer bestimmten Art die Welt wahrnehmen und
- warum sie in einer bestimmten Weise entscheiden und handeln.

Sie beschreibt die Systeme, deren Gleichgewicht für den persönlichen Erfolg und das individuelle Wohlbefinden relevant ist.

Zu jeweils 50 % machen Genetik und Lebenserfahrung den Menschen zu einem Spezialisten für eines oder zwei der vier Systeme (siehe Grafik nächste Seite). Je nachdem, welche Kombination er nutzt, befindet er sich in einer bestimmten Gefühlslage. Entsprechend entscheidet und handelt er entweder

- zügig und entschieden:
Macher, Tausendsassa oder liebevoller Chaot
- sachlich-nüchtern:
Verstandesmensch, Stratege oder Pokerface
- zögerlich-verunsichert:
sorgenvoll-sensibler Typ, Dünnhäuter oder Fehler-Zoom
- in sich ruhend:
Fels in der Brandung, Kümmerer oder Dickhäuter

Die Grenzen sind hierbei fließend. Genauso sind die Kombinationen in Verbindung mit der Intensität der jeweiligen Ausprägungen sehr vielfältig.

Die Herausforderung besteht nun darin, gerade diejenigen Gehirnareale durch Übungen zu stärken und nutzbar zu machen, die man tendenziell eher vernachlässigt.

DAS WESENTLICHE

Die PSI konnte nachweisen, dass

- Selbstkongruenz in der Bildung der eigenen Absichten und
- Willensstärke im Umsetzen von Absichten

vom gelingenden Wechselspiel zwischen den vier psychischen Systemen abhängen.

Die aktuellen Erkenntnisse zur Neuroplastizität weisen nach, dass man bis ins hohe Alter dazulernen kann:

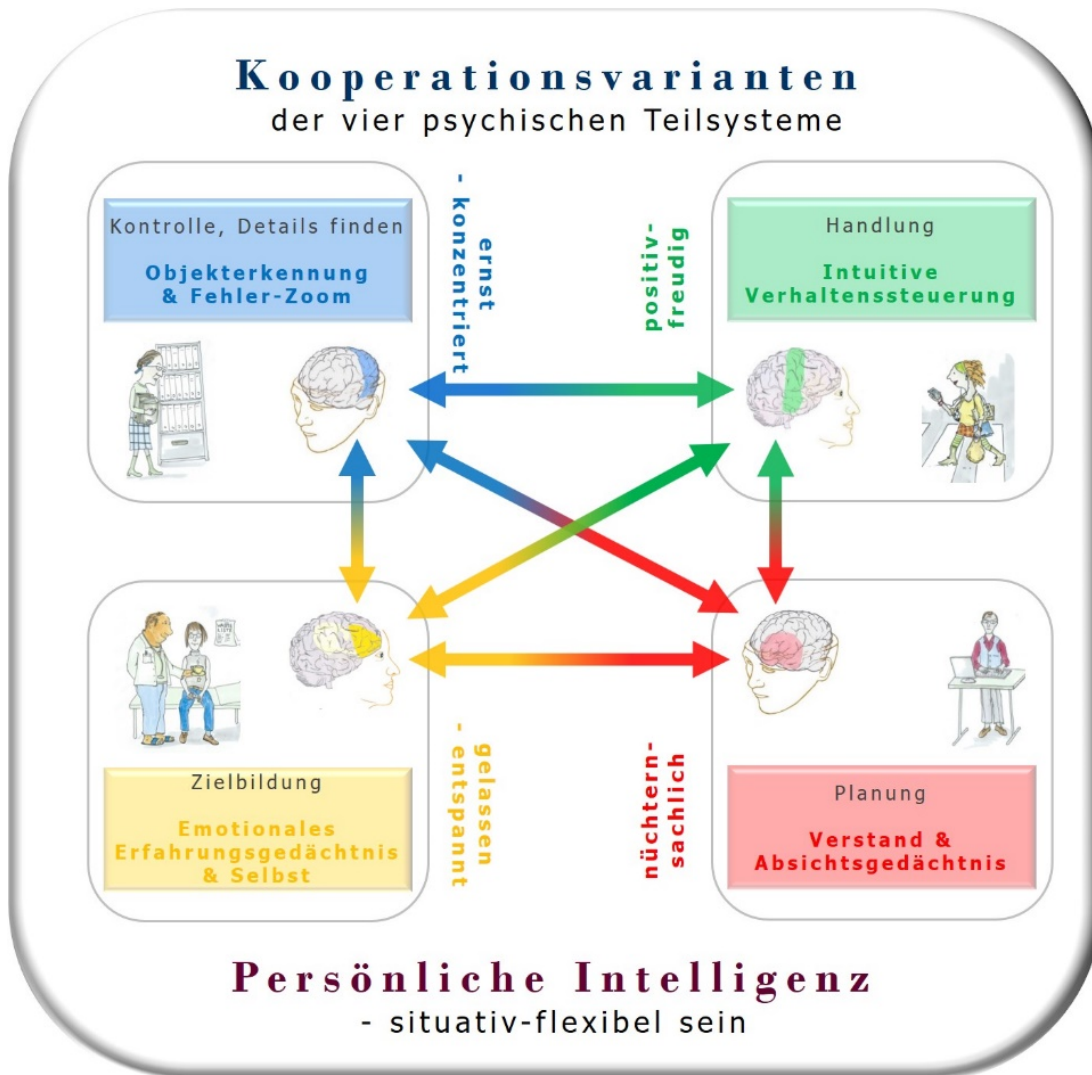
- Ein zu Aktionismus neigender Mensch kann jederzeit lernen, konzentriert-geduldig zu sein.
- Ein von Natur aus ängstlicher Mensch kann zeitlebens lernen, sich zu beruhigen und souverän zu agieren.

Zur Lösung komplexer Herausforderungen ist das Gehirn bestens geeignet, wenn man es in kluger Weise nutzt.

Mit der PSI-Theorie ist es möglich, zu erklären,

- was genau ein bestimmtes Verhalten auslöst,
- auf welche Weise ein Erleben Stress bewirkt und
- wie dieser Stress sich am besten bewältigen lässt.

Diese äußerst differenzierte Sicht auf Persönlichkeit ist einzigartig und eröffnet die Möglichkeit der persönlichkeitsorientierten Beratung.



MERKSATZ

**Von der Optimierung des Zusammenspiels
zwischen den vier Systemen hängt ab,
ob eine Person als Ganzes, die für sie und ihre Umgebung
richtigen Ziele bildet und diese erfolgreich umsetzt.**

➔ persönliche Intelligenz

HERAUSFORDERUNG UND SENSIBILISIERUNG

Bundesweit und branchenübergreifend gab es bereits lange vor der Corona-Krise eine Notlage im Gehirn: **70 – 70 – 70 – 50**

70 % der Umstrukturierungen der letzten 60 Jahre scheiterten

70 % der Führungskräfte äußerten sich schon vor acht Jahren auf unbewusster Ebene, dass es so nicht weitergehen kann!^{*1}

70 % der Führungskräfte haben auf dem Weg in die Zukunft Selbstzweifel^{*2}

50 % der Erwerbstätigen sind in der Beschleunigungsfalle:
Kollektives Ausbrennen einzelner Teams oder einer ganzen Organisation
infolge permanenter Über-, Dauer- und Mehrbelastung^{*2}

Selbstredend, mit **70 – 70 – 70 – 50** lassen sich unsere Sorgen und Ängste erklären. Aktuell kommt mit aller Wucht das viel zitierte Corona-Brennglas dazu. Dies alles lässt Probleme zutage treten, die vielen von uns inzwischen als unlösbar erscheinen.

Beim radikalen Wandel bleibt kein Stein auf dem anderen! Ob beruflich oder privat, manche Menschen finden dies inspirierend. Andere steigen aus, machen Dienst nach Vorschrift, gute Miene zum bösen Spiel oder werden krank. Corona wird diesen Trend dramatisch verschärfen.

Allgemeiner Tenor: So kann es nicht weitergehen.

Wäre es nicht wunderbar, wenn die meisten menschlichen Probleme mit einer einzigen Lösung minimiert und sogar behoben werden könnten?

Fündig werden wir in der aktuellen Gehirn- und Persönlichkeitsforschung bei der PSI-Theorie.

Für die obigen **70 – 70 – 70 – 50** ist der entscheidende Aspekt, aufzeigen zu können,

- was ein Mensch genau lernen und trainieren sollte, um aktuell vom radikalen Wandel nicht überrollt zu werden.
- Und wie gelingt es, die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen ins Boot zu holen?

ALLTAGSRELEVANZ

Zum einfachen Verständnis schauen wir uns zunächst zwei von vier extremen Ausprägungen etwas genauer an – **Macher** und **Verstandesmensch**. Extrem bedeutet hier, dass diese Menschen sich darauf spezialisiert haben, zu annähernd 100 % nur ein psychisches Teilsystem zu nutzen.

Die teils völlig gegensätzlichen Herangehensweisen, Entscheidungs- und Verhaltensmuster werden bei kleinen und großen Veränderungsvorhaben deutlich.

Wie äußern sich die ersten beiden Protagonisten, wenn es um etwas Neues geht?

- Der positiv-freudige Macher reagiert mit,
„Toll! Wann fangen wir an?“.

Diese Menschen haben einen sehr guten Zugang zur **intuitiven Verhaltenssteuerung**.

Die Stärke dieser Charaktere ist ihre Handlungsorientierung. Hierbei können sie äußerst charmant sein. Sie entdecken überall Chancen, z. B. einen neuen Kunden zu gewinnen, ein Hindernis aus dem Weg zu räumen oder eine neue Sportart auszuprobieren.

Flow: Anpacken und umsetzen.

Risiko: Sie sind sehr leicht entflammbar und neigen zu Aktionismus. Sich Gedanken zu einer realistischen Planung zu machen, ist nicht ihr Ding. Das verdirbt ihnen die gute Laune und nimmt den Schwung. Man könnte sie als liebevolle Chaoten beschreiben.

Die Entwicklungsaufgabe der Intuitiven ist, sich selbst bremsen zu können. Dies könnte ganz praktisch bedeuten, z. B. sozialverträglich „Nein“ zu sagen.

Hier deutet sich bereits der größte und aus meiner Sicht entscheidende Erkenntnisprung an. Um planen und analysieren zu können, muss man Zugriff auf seine Verstandesregion haben. Die Gehirnregion der intuitiven Verhaltenssteuerung steht jedoch neurobiologisch im Wettstreit mit dem Verstand (Antagonismus – siehe Grafik auf Seite 13 unten).

Der Einfachheit halber verwende ich die Begriffe Gefühl, Affekt, Emotion und Stimmung synonym.

Wenn **Intuitive** ihren Verstand aktivieren wollen, z. B. um nicht auf „zu vielen Hochzeiten zu tanzen“, müssen sie ihre positiv-freudige Stimmung regulieren. Hierdurch bremsen sie sich zwar aus, aber nur dann wird der Verstand durch eine sachliche Stimmungslage zugänglich und nutzbar. Bildhaft springt dann die Ampel auf **Grün** um.

- Der Analytiker und Planer (**Verstand**) reagiert auf etwas Neues mit, „Darüber muss ich erst einmal nachdenken und die Vor- und Nachteile abwägen!“

Die Stärken der **Verstandesmenschen** sind ihre zielfokussierte Aufmerksamkeit. Sie behalten ihr Ziel im Hinterkopf und haben dabei eine hohe Frustrationstoleranz. Rückschläge verkraften sie, ohne dass sie ihr Ziel aus den Augen verlieren. Darüber hinaus können sie sich sehr gut konzentrieren.

Flow: Analysieren, planen und strukturieren.

Risiko: Schwer oder gar nicht ins Handeln kommen, Neigung zur Überplanung.

Die Farbe **Rot** symbolisiert - wie eine rote Ampel - das „STOP“: Es muss erst nachgedacht werden, bevor gehandelt werden kann. Man braucht dieses System, wenn sich eine schwierige Aufgabe nicht aus dem Stegreif lösen lässt.

Entwicklungsaufgabe

Hat der Verstandesmensch den richtigen Zeitpunkt für die Umsetzung erkannt, kann er nur aktiv werden, wenn er die Fähigkeit zur Selbstmotivierung besitzt (siehe Grafik **auf Seite**), was ja genau die Stärke der Intuitiven ist. Auf diese Weise kommt auch er ins Handeln.

Gelingt dies nicht, bleibt man in der Planungsphase stecken. Es kommt nicht zur Umsetzung. Dies nennt man Prokrastination mangels Motivation.

ALLTAG IN EINER MARKETING-AGENTUR – TEIL 1

Zur einfachen Veranschaulichung nutzen die zwei Protagonisten im folgenden Beispiel vor allem ein System. In der Realität verwenden die meisten Menschen ein System bevorzugt und ein weiteres in abgeschwächter Form. Mit den verbliebenen Zweien wird es dann schon schwieriger.

Die Vertrieblerin Julia hat im letzten Meeting gehört, dass eine neue Software entwickelt werden soll. Julias spontane Frage an Marko, den Programmierer: „Super. Wie weit bist du?“ Markos zögerliche Antwort: „Langsam, langsam. Das ist jetzt völlig neu für mich! Das muss ich mir erst mal durch den Kopf gehen lassen.“

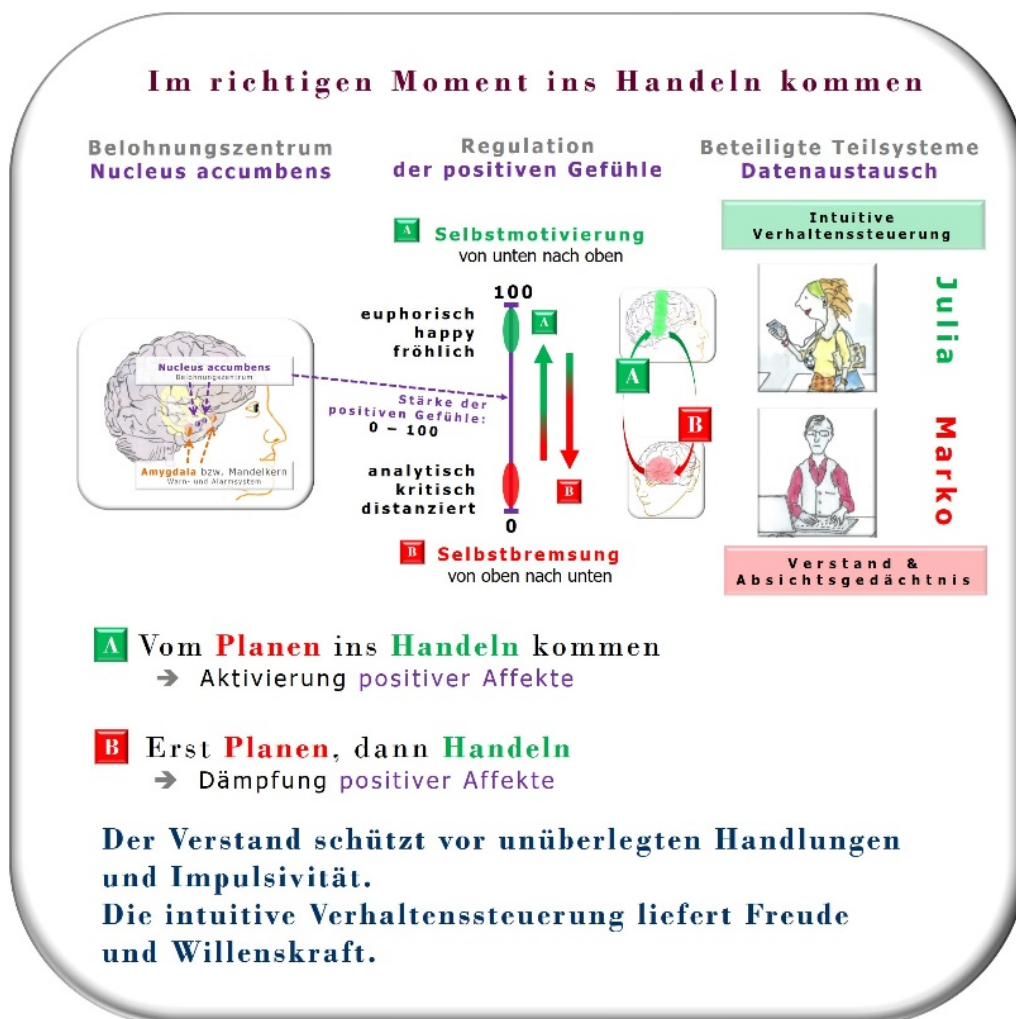
Am nächsten Tag reißt Julia freudestrahlend die Bürotür von Marko auf und ruft „Hey Marko! Toll, dass du da bist! Kunde XY möchte schnellstmöglich mit unserer neuen Software arbeiten!“.

Hochkonzentriert reißt Marko erschrocken die Augen auf und denkt: „Unmöglich, wie die hier immer hereinplatzt!“.

Er ringt nach Worten und versucht zu erklären, dass er nicht über Nacht ein neues Programm aus dem Hut zaubern kann ... doch bevor er zu Ende gesprochen hat, fällt sie ihm charmant ins Wort: „Du schaffst das. Du bist doch hier der Allerbeste.“

Aus seinem eigentlichen Arbeitsprozess ist er für 10 bis 20 Minuten zunächst einmal herausgerissen.

Währenddessen hat die weiterhin begeisterte Julia bereits zwei weiteren möglichen Kunden die erst in Planung befindliche Software per Telefonat schmackhaft gemacht ...



Die PSI hat für das vorschnelle Handeln von Julia eine funktionsanalytische Erklärungsmöglichkeit:

Ihre temperamentvolle Macherart ist nicht die eigentliche Ursache, sondern die Folge ihres Problems. Ein leichter Zugang zum **Verstand** würde ihr ermöglichen, erst zu überlegen und zu planen, bevor sie in Aktion tritt. Da sie noch nicht gelernt hat, die Verstandesregion angemessen zu stimulieren, handelt sie viel zu oft spontan und mit der heißen Nadel.

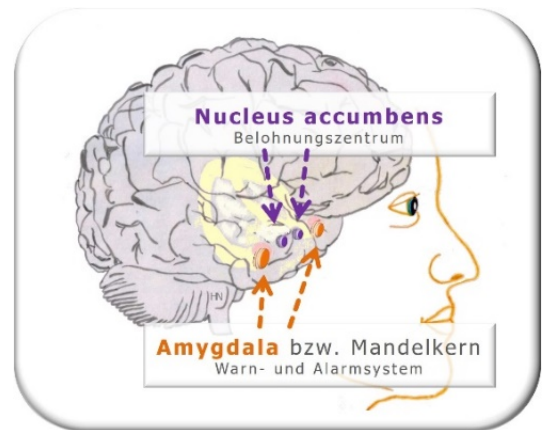
Für Marko dagegen wäre es hilfreich, wenn er seine Blockaden geschmeidiger überwinden könnte. Er bekäme Zugang zur **intuitiven Verhaltenssteuerung** und könnte mit mehr Leichtigkeit und/oder sozialverträglicher Schlagfertigkeit reagieren.

Ob wir angemessen schnell vom **Planen** ins **Handeln** kommen oder geduldig auf den richtigen Moment zum Handeln warten können, hängt von der Fähigkeit ab, die positiven Gefühle in die eine oder andere Richtung zu regulieren. Hierüber nehmen wir direkten Einfluss auf unser Belohnungszentrum im Gehirn, den **Nucleus accumbens**.

Die PSI gibt Handlungsempfehlungen, um ungesunde Reaktionen durch das Erlernen eines hilfreichen Verhaltens abzulösen (siehe auch Erst- und Zweitreaktion Seite 20). Sie befähigt den Menschen, die eigene Gefühlswelt autark zu lenken. Dies ist die Königsdisziplin des Selbstmanagements und der Dreh- und Angelpunkt für eine förderliche Persönlichkeitsentwicklung.

Die positiven Gefühle regulieren zu können, ist jedoch nur eine Seite der Medaille.

Auf der anderen Seite befinden sich die negativen Gefühle. Diese kommen aus unserem Warn- und Alarmsystem, der **Amygdala**.

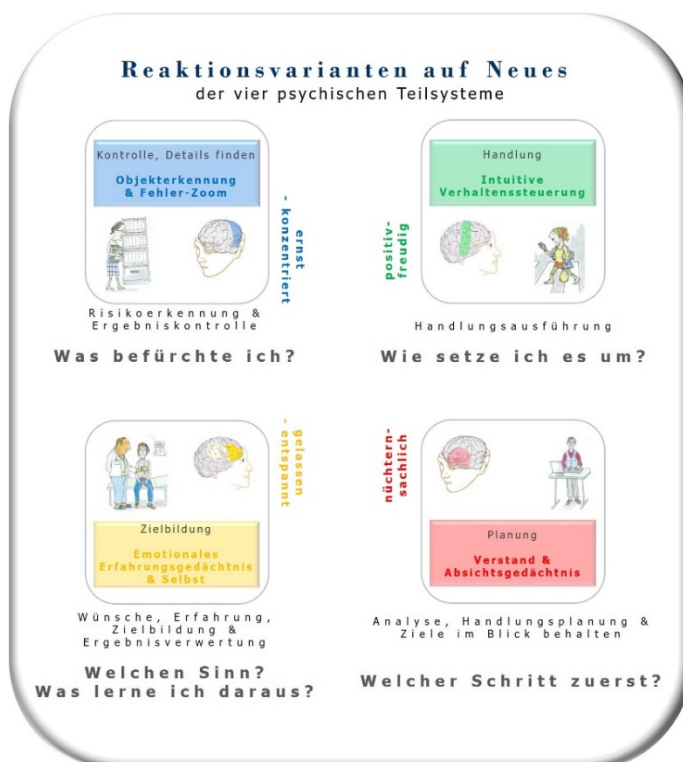


Wie reagieren die zwei anderen Persönlichkeitstypen, wenn es um etwas Neues geht?

- Dem **Sorgenvollen** rutscht ein, „Oh Gott! Wenn das mal gut geht!“, heraus.
- Der **gelassene Visionär** fragt sich, „Welchen Sinn ergibt das?“

In der folgenden Grafik sind die vier Reaktionsmöglichkeiten der psychischen Makrosysteme noch einmal im Überblick dargestellt:

VIER REAKTIONEN AUF NEUES

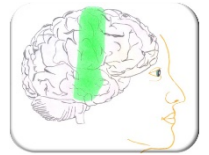


SELBSTSTEUERUNGSFÄHIGKEITEN

Jedes System eröffnet Zugriff auf zahlreiche und elementare sogenannte Selbststeuerungsfähigkeiten. Die PSI-Persönlichkeitsdiagnostik differenziert bis zu 40 davon.

Auszugsweise sind dies z. B.

**Handlungsorientierung, Initiative,
Willensstärke, Selbstmotivierung u. v. m.**



**Zielfokussierung, Selbstkontrolle,
Planungsfähigkeit, Selbstbremsung u. v. m.**



**Sorgfalt, detailorientierte Aufmerksamkeit,
Disziplin, Selbstkonfrontation u. v. m.**



**Affektregulation, Innere Sicherheit, Selbstbestimmung,
Selbstgefühl (vs. Entfremdung), Überblick behalten,
Vorhersagefunktion, Wachsamkeit Selbstberuhigung u. v. m.**



Weiterhin:

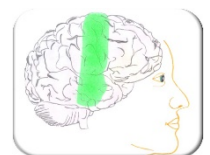
- **Prospektive Handlungsorientierung**

Dies ist Fähigkeit,

- die eigene gedämpfte Stimmung oder Frustration willentlich-bewusst in positive Stimmung zu überführen und
- schwierige Absichten auch in komplexen Situationen oder bei auftretenden Widerständen umzusetzen.



&



- **Misserfolgsbewältigung (vs. Grübeln)**
= Handlungsorientierung nach Misserfolg,
= Handeln nach Misserfolgen vs. Lähmung

Hiermit ist die Fähigkeit gemeint,

- nach Misserfolgen negative Gefühle und Stress eigenständig und bewusst zu regulieren, um handlungsfähig zu bleiben. Es wird umgehend nach einer Lösung gesucht.
- Konstruktiver Umgang mit Misserfolgen (Lernen aus Fehlern).



&



PRAXISRELEVANZ

Negativer Affekt nach Misserfolgen und Enttäuschungen ist wichtig. Dann kann man erkennen, was der eigene Anteil an diesem Ereignis war und wie weit die eigene Verantwortung geht. Aus Fehlern und Misserfolgen kann jeder viel lernen. Deshalb ist es wichtig, den negativen Affekt auszuhalten, aber nicht allzu lange darunter zu leiden. Irgendwann sollte man wieder nach vorne blicken und sich mit der Angelegenheit versöhnen, anstatt sich Vorwürfe zu machen.

In einer Notsituation, also handeln unter Druck, muss man jedoch in der Lage sein, das Zeitfenster für den negativen Affekt extrem kurz zu halten. Umso wichtiger ist dann die Reflexion und die Erholungsphase nach der Belastungssituation.

Die einseitige Nutzung eines Systems, also, auf eines fixiert zu sein, birgt Risiken – z. B. Aktionismus, Neigung zur Überplanung, nur Gefahren und Risiken sehen, Unachtsamkeit u. v. m.

FAZIT

Es kommt auf die situativ-flexible Nutzung an – siehe Grafik auf Seite 3.

DIE LOGIK DER GEFÜHLSWELT - TEIL 1

Das Fundamentale und auch für viele Experten Neue ist, dass jedes psychische Makrosystem mit seinen Qualitäten nutzbar wird, indem man gezielt seine Gefühle in die eine oder andere Richtung lenkt: Hin zu **nüchtern-sachlich** oder **positiv-freudig** oder **vorsichtig-konzentriert** oder **entspannt-gelassen** – siehe Grafiken auf den Seiten 3, 6, 7, 10, 22 & 27- 29.

Werfen wir einen weiteren Blick in die Praxis.

ALLTAG IN EINER MARKETING-AGENTUR – TEIL 2

In der Agentur treffen wir auf zwei weitere Akteure, die einseitig je ein Teilsystem nutzen:

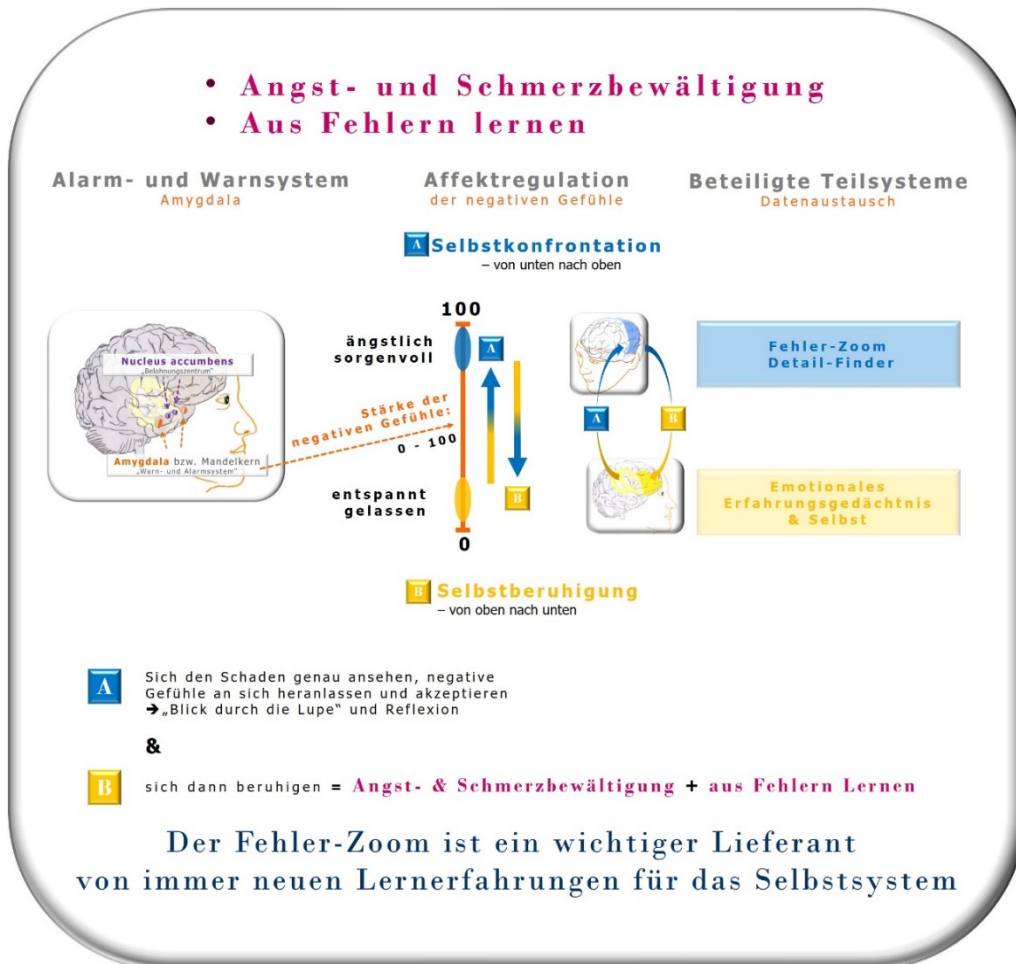
- **Jens**, der Geschäftsführer, ist meist in einer **entspannt-gelassenen Stimmung**. Er kann je nach Situation zwischen mehreren Rollen hin und her wechseln: Fels in der Brandung, kreativer Visionär, beratungsresistenter Dickhäuter oder emphatischer Leichtgläubiger.
- **Tanja**, die Buchhalterin, ist eine sehr zuverlässige Person. Sie ist meist in einer Art **Alarmstimmung**. Für viele Bereiche des Lebens ist diese Haltung sehr wertvoll. Ihre oft nützlichen Warnungen vor Risiken werden jedoch viel zu oft belächelt. Sie kommt als erste ins Büro und verlässt es erst, wenn die Arbeit zu 105 % erledigt ist.

Im letzten Meeting hat **Jens**, der Geschäftsführer, mit seinem manchmal überschäumenden Einfallsreichtum von der Entwicklung einer neuen Software geschwärmt. Der leicht aktivierbare **Fehler-Zoom** von **Tanja** sieht sofort damit verbundene Risiken.

Vor zwei Jahren wurden bei einer übereilten Produktplatzierung ihre warnenden Hinweise in den Wind geschlagen. Kurz darauf hatte die Firma über Monate einen ernsten Liquiditätsengpass. Wie es dazu kommen konnte, wurde seinerzeit nicht reflektiert. Das Tagesgeschäft war wichtiger.

Um aus Fehlern zu lernen und an ihnen zu wachsen, muss man die damit einhergehenden negativen Affekte zulassen – z. B. sich ärgern oder Scham empfinden. Im Gegensatz zu Tanja ist es besonders für **Jens** schwierig, diese Emotionen an sich heranzulassen. Er neigt stattdessen zum Schönreden oder Bagatellisieren. Die Lernaufgabe von Jens ist, Fehler zu reflektieren. Dies würde seine Souveränität im Führungsalltag stärken.

Die PSI hat für das Problem von Jens eine funktionsanalytische Erklärung: Seine Neigung, die Welt durch eine rosarote Brille zu sehen, ist nicht der Auslöser, sondern die Folge seines Problems. Jens muss lernen, die Gehirnregion zu aktivieren, die es ihm ermöglichen würde, einen Fehler wahrzunehmen und zu reflektieren – den **Fehler-Zoom**. Die hierfür notwendige Selbststeuerungsfähigkeit heißt Selbstkonfrontation. Tanja, dessen **Objekterkennungssystem** fast ständig „on“ ist, sollte lernen, sich selber beruhigen zu können. Hierdurch bekäme sie Zugang zu ihrem **Erfahrungsgedächtnis**. Sie würde gelassener und flexibler werden, wenn es eine Situation erfordert (siehe Grafik unten).



Diese neuronale Gesetzmäßigkeit gilt für alle vier Protagonisten in ähnlicher Weise. Einer von sehr vielen ertragreichen Nutzen: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Fehler sich wiederholt, verringert sich gegen null.

Regelmäßige Selbstkonfrontation
erspart die große Krise,
privat und im Unternehmen.

Beruflich wie privat können diese psychologischen Mechanismen, ich nenne sie die Logik der Gefühlswelt, für die Persönlichkeitsentwicklung auf vielfältige Weise genutzt werden: Kluge Führung, Vertrieb, Teamspirit, Flexibilität, Wirkkraft, Komplexitätsreduzierung, Weitsicht, Wohlbefinden, gelingende Veränderungsvorhaben u. v. m.

Man muss kein Experte im Changemanagement oder Psychologe sein, um zu erahnen, dass Veränderungsprozesse bei den Menschen eine Vielzahl von emotionalen Turbulenzen auslösen. Diese Gemengelage von Gefühlen und unbewussten Bedürfnissen muss ernst genommen werden. Nur so wird die Veränderungsmotivation aktiviert. Die PSI-Theorie verhilft uns hierbei zu einem entscheidenden Wissens- und Entwicklungsvorsprung.

ZWISCHENRESÜMEE

- Ob unsere Persönlichkeit wächst, hängt von der Interaktion zwischen dem **Selbst** und dem **Fehler-Zoom** ab.
- Ob wir ins Handeln kommen, wird durch den Datenaustausch zwischen dem **Verstand** und der **intuitiven Verhaltenssteuerung** gesteuert.

Jeder Mensch hat die Chance, diesen fundamentalen Entwicklungsprozess maßgeblich mitzugestalten.

Durch die situativ-flexible Nutzung ALLER vier psychischen Teilsysteme lässt sich darüber hinaus unsere persönliche Intelligenz fördern und stärken.

Hierbei ist ebenfalls die Fähigkeit zur Gefühlsregulation der dabei alles entscheidende Dreh- und Angelpunkt. Sie befähigt uns zur

- **Selbstmotivation**
- **Selbstbremsung**
- **Selbstberuhigung**
- **Selbstkonfrontation**

AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNGEN

Die vier psychischen Erkenntnisssysteme

Die folgenden Zeichnungen stellen je einen Protagonisten dar, der vor allem eines der vier Systeme nutzt – im Sinne von: des Guten zu viel. Sie lassen typische körperliche Merkmale und somatische Marker erkennen, die ein Ausdruck der aktuell vorherrschenden Stimmung ist. Die Grafiken zur Anatomie sollen grob andeuten, in welchem Teil des Gehirns die einzelnen Systeme sich befinden.

VERSTAND - INTENTIONSGEDÄCHTNIS (IG)

Im Intentionsgedächtnis werden Pläne und Absichten gespeichert. Es ist zuständig für die Aufrechterhaltung von Absichten. Es arbeitet analytisch, logisch und Schritt für Schritt (sequenziell). Es ist optimal darauf eingerichtet, geplante Handlungsschritte vorzubereiten. Das ist besonders dann wichtig, wenn Absichten nicht sofort umgesetzt werden können, weil eine passende Gelegenheit fehlt oder ein Problem gelöst werden muss. Die Konfrontation mit Schwierigkeiten, Hindernissen oder Zielkonflikten führt zu einer Aktivierung des Intentionsgedächtnisses (künftig nur noch **Verstand** genannt), weil das Ziel so lange aufrechterhalten werden muss, bis eine Lösung oder eine passende Gelegenheit gefunden worden ist.

Der Verstand ist ein intelligentes System, dessen bewusste und sprachliche Anteile durch den linken präfrontalen Cortex unterstützt werden. Er ist durch die Farbe **Rot** symbolisiert: Sie signalisiert wie eine rote Ampel das "STOP": Hier muss erst geplant und nachgedacht werden, bevor gehandelt werden kann. Deshalb gehört zum Verstand die Hemmung der Verbindung zum Verhaltenssteuerungssystem dazu (Antagonismus). Wenn diese Hemmung nicht funktioniert, wird das Verhalten zu impulsiv und unüberlegt. Wenn sie aber unüberwindbar ist, kann es zum Aufschieben oder "Vergessen" der Absichtsausführung kommen – Prokrastination/Aufschieberitis mangels Motivation (siehe auch Grafik Seite 28). In der Folge äußern sich Menschen zu Handlungsideen, privat und im Job, meist unbestimmt, zögerlich oder sie geben



auf, da die Willenskraft versiegt. Die zweite Form der Aufschieberitis entsteht bei einem Mangel an Ideen (siehe auch Grafik Seite 28). Dies betrifft Menschen, die sich vor allem in einer sorgenvollen oder ängstlichen Stimmung befinden – siehe Fehler-Zoom weiter unten.

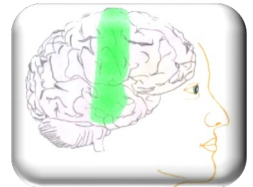
**Um Ziele gegen äußere Widerstände
hartnäckig zu verfolgen,
bedarf es der Frustrationstoleranz des Verstandes.**

INTUITIVE VERHALTENSSTEUERUNG (IVS)

Wenn eine Absicht umgesetzt werden soll, muss der Zugang zur Verhaltenssteuerung hergestellt werden: Die Hemmung der Verbindung zwischen **Verstand** und **IVS** muss aufgehoben werden. Das IVS ist für die Ausführung von Absichten optimiert. Hierum ist sie mit der Farbe **Grün** dargestellt.

Klienten, die im Coaching von Aufschiebeverhalten berichten, denen es also nicht gelingt, ihre Ziele umzusetzen, haben Schwierigkeiten damit, nach der Bildung von Zielen den Zugang zur Verhaltenssteuerung wiederherzustellen.

Die intuitive Verhaltenssteuerung ist nicht nur bei der Umsetzung von Absichten aktiv, sondern auch bei der Ausführung automatisierter Handlungsabläufe und Verhaltensroutine, d. h. bei Handlungen, die ohne die Bildung von Absichten und ohne gründliche Planung ausgeführt werden können (z. B. Autofahren). Intuitive Verhaltensprogramme kommen im sogenannten Small Talk zum Einsatz oder überhaupt, wenn Menschen sich intuitiv synchronisieren*³. Besonders beim Small Talk ist es sinnvoll, wenig bewusste Absichten zu bilden und auszuführen, sondern eher intuitiv und spontan zu agieren. Wenn in der zwischenmenschlichen Kommunikation immer wieder bewusste Absichten gebildet werden, wird das Verhalten vom Gesprächspartner als "unecht" oder "aufgesetzt" erlebt. Durch die intuitive Verhaltenssteuerung wird Verhalten "senso-motorisch" gesteuert. Das heißt, eine Vielzahl von reiz- und reaktionsbezogenen Informationen wird simultan in einem gemeinsamen neuronalen Netzwerk verarbeitet, ohne dass die verhaltenssteuernden Reize überhaupt bewusst werden müssen.



**Generell handelt und reagiert man
im ersten Moment mit dem,
was man am besten kann ...
... wie einem das Gehirn gewachsen ist.**

DIE LOGIK DER GEFÜHLSWELT - TEIL 2

REFLEXION

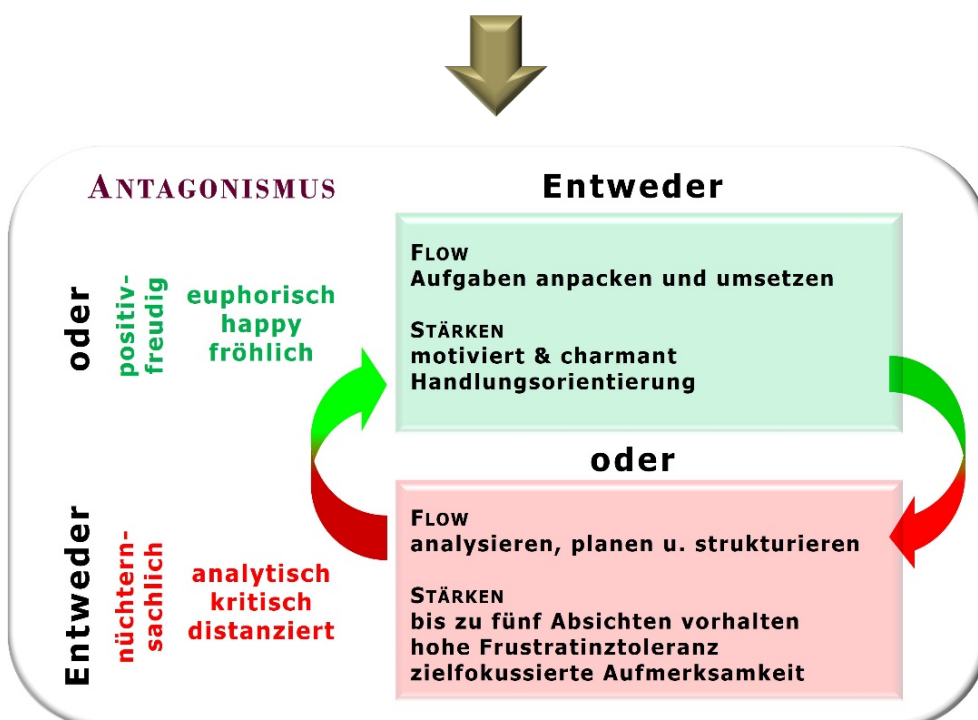
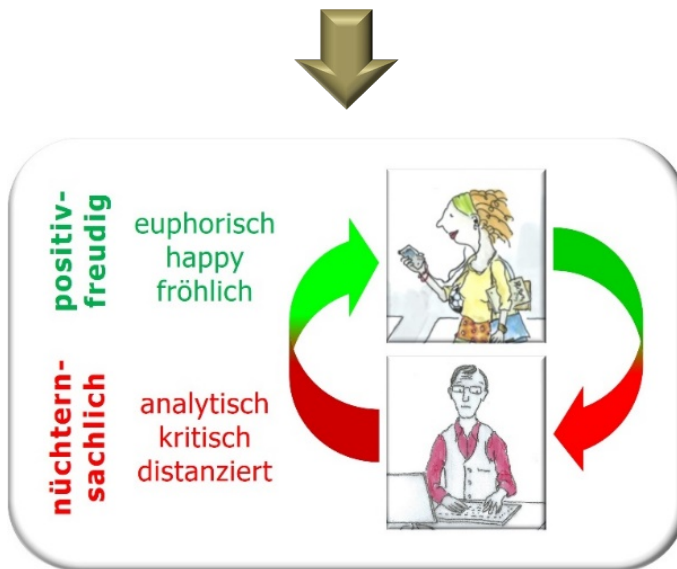
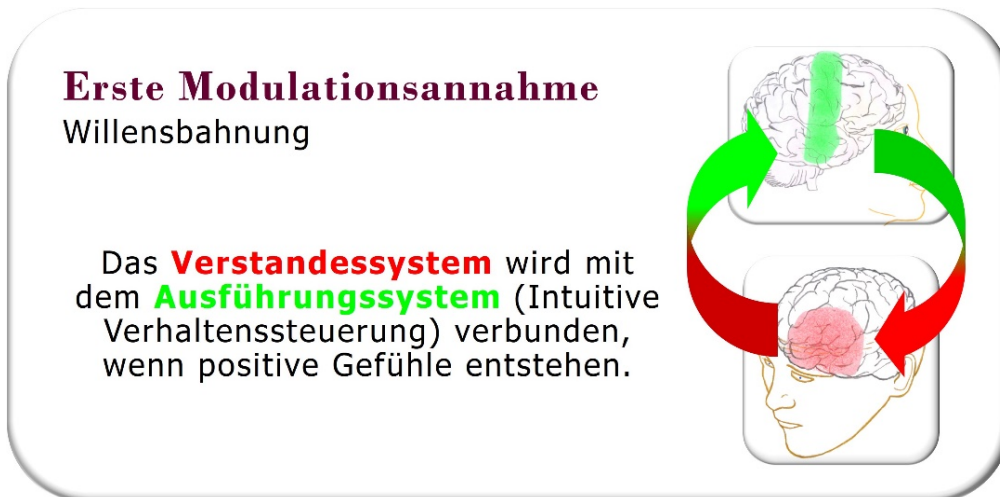
Spüren Sie kurz nach, ob Sie gleichzeitig positiv-freudig **UND** nüchtern-sachlich, also z. B. happy **UND** kritisch in ein und demselben Moment sein können.

Da Sie ein gesundes Gehirn haben, so meine feste Annahme, ist Ihnen dies nicht gelungen.

Erfordert eine bestimmte Situation, die Fähigkeiten des Verstands **UND** der intuitiven Verhaltenssteuerung nutzen zu können, leitet sich hieraus ab, dass man mehr oder weniger schnell einen Affektwechsel vornehmen können muss.

Denn wenn positive Gefühle entstehen, wird das **Verstandessystem** inkl. des Absichtsgedächtnis mit dem **Ausführungssystem (IVS)** verbunden.

Dieser Zusammenhang wird in der PSI-Theorie die Modulationsannahme 1 genannt:



Der umgekehrte Fall liegt vor, wenn man in einer positiv-freudigen Stimmungslage ist und es sinnvoll ist, z. B. kurz nachzudenken. Hier öffnet sich der Verstand, wenn man sich in eine nüchtern-sachliche Stimmung reguliert.

EMOTIONALES ERFAHRUNGSGEDÄCHTNIS UND SELBST

Hier sind eigene Erfahrungen, Bedürfnisse und Werte gespeichert, allerdings nicht in einer analytischen Form, sondern in einem ganzheitlichen Netzwerk impliziten Erfahrungswissens. Durch seine parallele Verarbeitungsform wird die simultane Integration vieler Einzelaspekte und Randbedingungen ermöglicht. Das EG ist also ein Erfahrungssystem, das den Überblick über alle Lebenserfahrungen liefert, die momentan relevant sein könnten. Der wichtigste Bestandteil dieser Gehirnregion ist das Selbst:

Das Selbst ist der Anteil, der sich auf die eigene Person bezieht, mit ihren Bedürfnissen, Ängsten, Vorlieben, Werten und bisherigen Erfahrungen. Die Farbe **Gelb** symbolisiert hierbei, Sonne und Herz gehen einem auf und man hat den Überblick nach innen und außen.

Das emotionale Erfahrungsgedächtnis und Selbst (künftig nur noch **Selbst** genannt) basiert auf einem ausgedehnten Netzwerk von Handlungsoptionen, eigenen Gefühlen und selbst erlebten Episoden. Seine parallele und ganzheitliche Verarbeitungsform arbeitet auf der höchsten erreichbaren, also der "intelligentesten" Integrationsebene. Sie ermöglicht deshalb die gleichzeitige Berücksichtigung vieler Einzelaspekte, die für komplexe Entscheidungen und für das gegenseitige Verstehen von Menschen relevant sein können. Die läuft jedoch weitgehend unbewusst ab.

Wenn man einen Menschen wirklich verstehen will, reicht es nicht, sich nur auf ein Detail zu konzentrieren, z. B. auf das, was die Person im Augenblick inhaltlich sagt. Erst der ganzheitliche Blick auf die Komplexität und Geschichte dieser Person mit allen positiven und negativen Seiten ermöglicht wirkliches Verstehen ohne eine Reduktion der Person auf einen bestimmten Aspekt. Echte persönliche Begegnungen, die durch ein umfassendes gegenseitiges Verstehen geprägt sind, aktivieren das **Selbst**. Es ist das einzige Erkenntnisssystem, das Gefühle integrieren kann. Das ist der Grund, warum der Zugang zum Selbst so wichtig ist für die Regulation von Gefühlen.

Mit negativen Erfahrungen werden Menschen erst dann nachhaltig fertig, wenn sie sie buchstäblich an "sich" heranlassen, d. h., mit dem Selbstsystem konfrontieren. Das ist allerdings nicht allein durch Reden und Analysieren erreichbar: Probleme analysieren hilft selbst dann oft nicht, wenn man wirklich tröstliche und sinnstiftende Argumente gefunden hat. Einige Neurobiologen und -psychologen führen solche Zusammenhänge darauf zurück, dass die sprechfähige und analytische linke Hemisphäre weit weniger Einfluss auf die Gefühle und den Körper hat. Die **rechte Hemisphäre** ist wichtig für die Wahrnehmung selbstrelevanter, sinnstiftender Zusammenhänge und kann diese direkt zur Emotionsregulation einsetzen. Weiterhin ist sie relevant, wenn es um das Erkennen ausgedehnter Zusammenhänge geht – [komplexes Problemlösen](#).

RISIKO

Wer

- nur das **Selbst** aktiviert hält,
- einen negativen Affekt nicht aushalten kann oder
- früh gelernt hat, ihn gar nicht erst aufkommen zu lassen,

kann zwar gut aus seiner bisherigen Lebenserfahrung handeln, aber diese Erfahrung wächst nicht weiter, weil sie keine neuen Einzelerfahrungen integriert. In der Übertreibung neigt dieser Mensch zur Egozentrik und/oder wird zum Dickhäuter.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Im Coaching kann man zur Förderung dieses Netzwerks der emotions- und körperbezogenen Selbstwahrnehmung die emotionale und somatische Verankerung von Zielen intensivieren



(siehe [Zürcher Ressourcen Modell](#)). Das Selbst kann auch dadurch aktiviert werden, dass man statt direkter Aufforderungen indirekte Anregungen oder mehrere Wahlmöglichkeiten anbietet, oder dadurch, dass man differenzierte Meinungsäußerungen erbittet, die das analytische Entweder-oder-Denken des **Absichtsgedächtnisses** überfordern.

Das **Selbst** ist besonders wichtig

- für komplexes Problemlösen*⁴, bei dem viele Randbedingungen berücksichtigt werden müssen und/oder völlig unbekannt sind und sich ständig verändern,
- für das ganzheitliche Verstehen anderer Menschen und
- für die Bewältigung negativer Erfahrungen.

MERKSATZ

**Das Selbst hat eine Art Lotsenfunktion.
Es ist der Fels in der Brandung und
behält einen kühlen Kopf.**

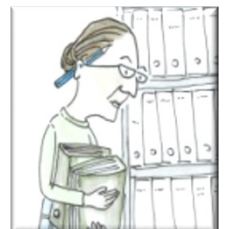
Ein Mensch, der freien Zugang zu seinem Erfahrungsschatz hat (= Selbstzugang), behält in einer

- komplexen (dynamischen),
- unübersichtlichen und
- unvorhersehbaren

Notsituation den Überblick!

OBJEKTERKENNUNGSSYSTEM - FEHLER-ZOOM

Das Objekterkennungssystem ermöglicht das bewusste Registrieren einzelner Sinneseindrücke. Es rückt also isolierte Aspekte der Innen- oder Außenwelt in den Vordergrund und lenkt die Aufmerksamkeit besonders auf Neuartiges, Unerwartetes oder Fehler. Von "Objekten" spricht man im Alltag dann, wenn man nicht die ganze Komplexität einer Person oder Sache sieht, sondern nur Einzelheiten, die aus dem Zusammenhang herausgelöst sind: zum Beispiel, nicht den Baum oder den Wald als Ganzes sondern den einen vertrockneten Ast oder abgestorbenen Baum. Das Herauslösen eines Objekts (d. h. einer Einzelheit) aus dem Gesamtzusammenhang ist aber wichtig, wenn Gefahren bemerkt und später in ganz anderen Zusammenhängen wiedererkannt werden sollen. Deshalb verbindet sich die Objekterkennung dann, wenn eine ängstliche Stimmung vorherrscht, gern mit einer besonderen Beachtung von Einzelheiten, die Gefahren signalisieren oder irgendwie unerwartet oder unstimmig sind. Daher sprechen wir auch von der "unstimmgkeitssensiblen Objekterkennung". Die Farbe **Blau** symbolisiert, „gefährdet sein für den Winterblues“.



RISIKO

Wenn dieses System bei einem Menschen jedoch besonders häufig aktiviert wird, dann kann er geradezu einem Unstimmgkeitsexperten werden: Er bemerkt jeden Fehler und findet jedes Haar in der Suppe. Verselbständigt sich dieser Mechanismus, dann wird man zwar ein disziplinierter Mensch, auf den Verlass ist. Er setzt alle ihm aufgetragene Ziele konsequent und "selbstlos" um. Die Selbstlosigkeit kann dann aber für die Person zum Problem werden: Die Person ist ihr **Selbst** los.

MERKSATZ

**Schlechte Laune führt zu erhöhter
„Daueraufmerksamkeit“ auf Unstimmgkeiten.**

Negative Stimmungen aktivieren das Objekterkennungssystem in Verbindung mit einer besonderen Sensibilität für Unstimmigkeiten und potenzielle Gefahrensignale. So wichtig es ist, Gefahrensignale erst einmal aus ihrem Kontext herauszulösen, so wichtig ist es auch, die vielen Einzelerfahrungen (Objekte) immer wieder auch in größere Zusammenhänge einzugliedern. Auf diese Weise werden sie in das **Selbst** und **emotionale Erfahrungsgedächtnis** integriert: Die Kritik des Chefs sorgt zunächst für negative Stimmung, wird aber dann durch den Selbstzugang in den Erfahrungsschatz des Selbst integriert (Was lerne ich daraus?) und hierdurch relativiert.

Gelingt es einer Person nicht, diese Einzelerfahrung mit dem **Selbst** zu vernetzen, ärgert sie sich möglicherweise noch lange über die Kritik des Chefs oder einer anderen Person UND über sich selbst. Die Kritik lässt sich nicht relativieren und aus der Erfahrung wird nichts dazugelernt.

CHANCE

Das **Objekterkennungssystem** ist dementsprechend ein wichtiger Lieferant von immer neuen Lernerfahrungen für das **Selbstsystem**. Dies hat zur Folge, dass es im Verlauf des Lebens immer umfassendere Zusammenhänge erkennt.

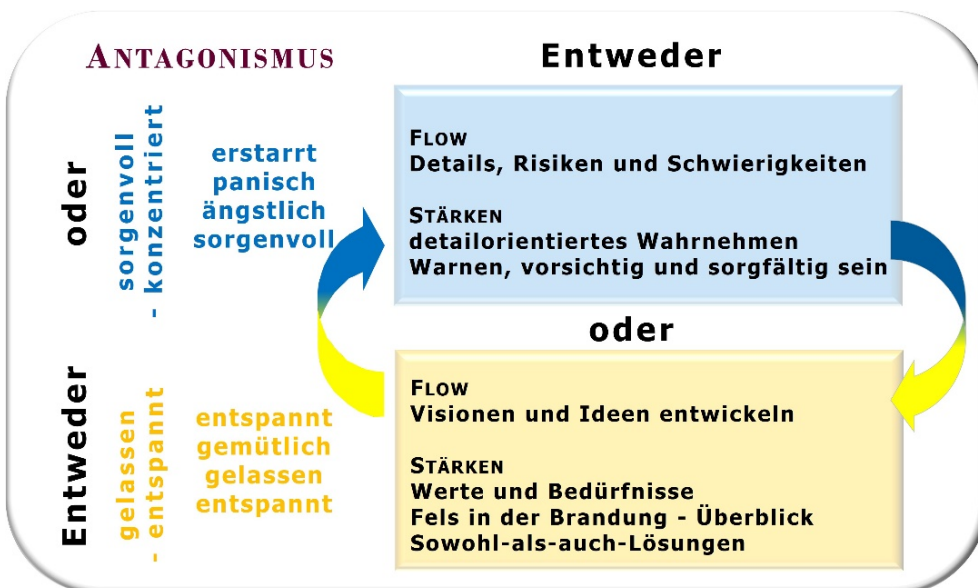
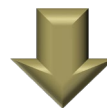
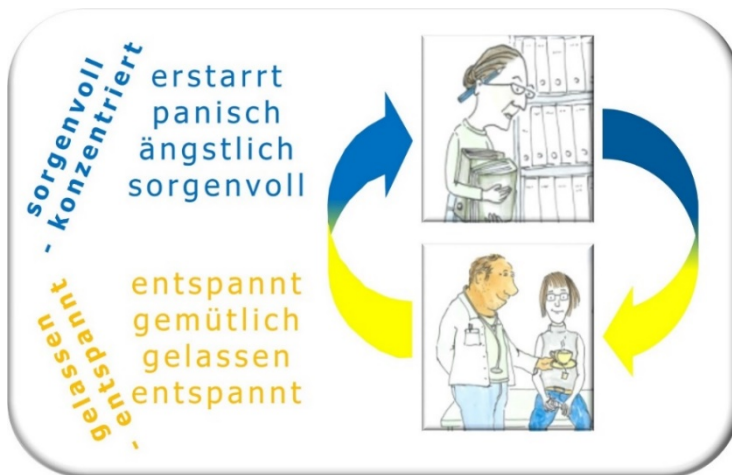
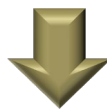
MERKSATZ

**Negativer Affekt aktiviert den Fehler-Zoom.
Der Zugang zu allen relevanten persönlichen
Erfahrungen ist gehemmt oder völlig blockiert –
Blackout.**



Der Austausch zwischen Objekterkennungssystem und Selbstsystem ist für das persönliche Wachstum (Selbstentwicklung) von entscheidender Bedeutung.

Dieser Zusammenhang wird in der PSI-Theorie die Modulationsannahme 2 genannt:

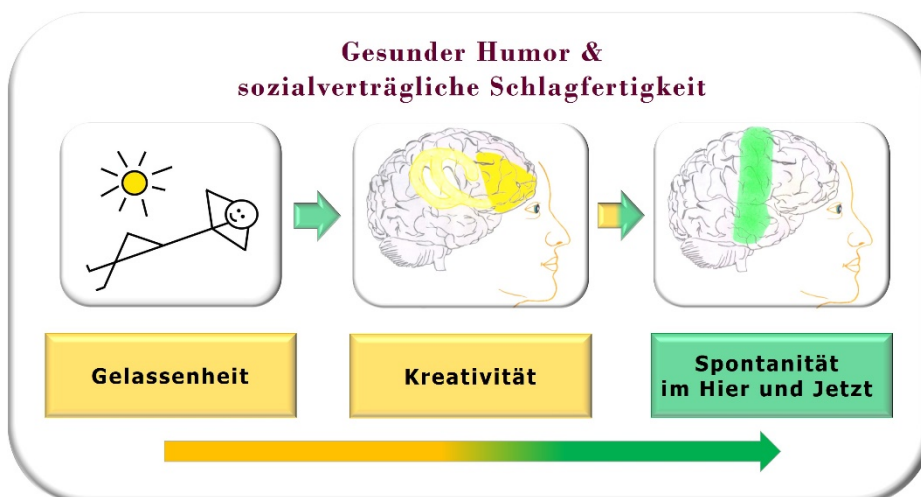
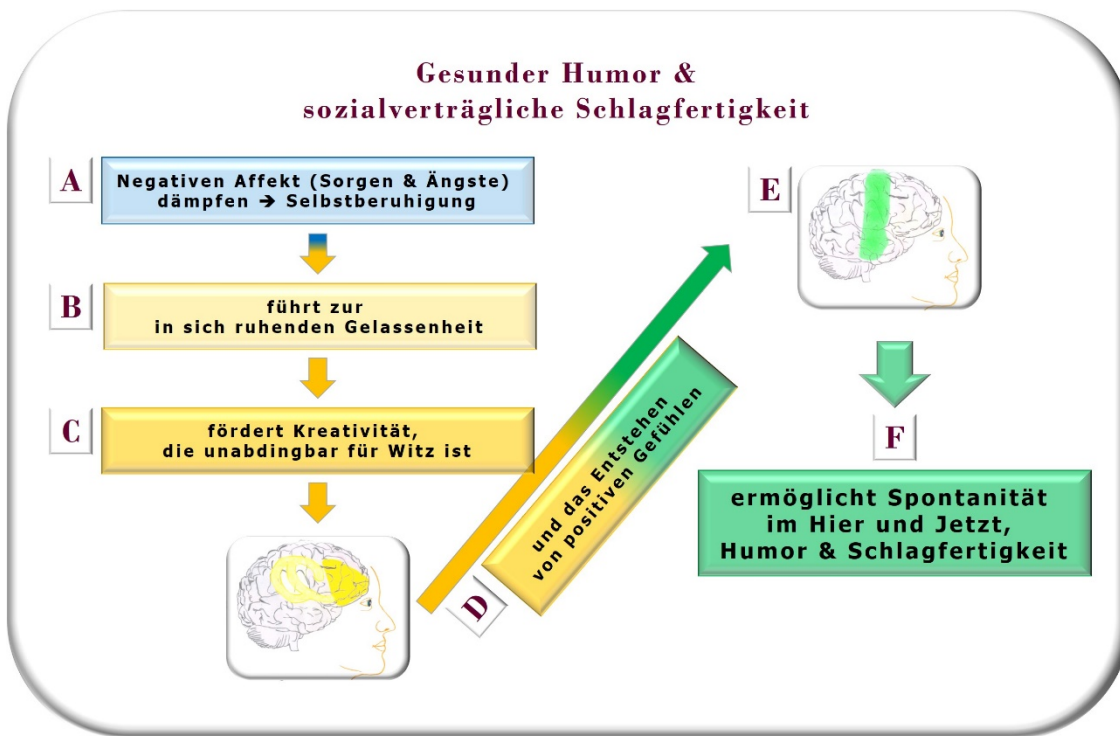


Praktisch bedeutet ein Blackout, dass man sprachlos ist, umgangssprachlich bleibt einem die Spucke weg, die Schlagfertigkeit und/oder gesunder Humor sind flüchtig, solange negativer Affekt vorherrscht, z. B. bei Scham, Furcht, Sorge, Angst.

Mittels Herabregulierung eines negativen Affekts (siehe auch Zweitreaktion auf der nächsten Seite) wird das **Selbst** aktiviert – durch z. B. Trost oder Selbstberuhigung. Nur dann kann eine unmittelbar belastende Erfahrung relativiert und seiner gesamten Lebenserfahrung neuronal verbunden werden. Für die Zukunft ist sie dann simultan verfügbar. Eine bevorstehende belastende Situation kann vorhergesehen, erahnt, vermieden oder minimiert werden und/oder man kann sich rechtzeitig wappnen.

Der gedämpfte negative Effekt fördert über das Selbst gleichzeitig eine positive Stimmung. Dies aktiviert die intuitive Verhaltenssteuerung. Gesunder Humor und sozialverträgliche Schlagfertigkeit sind wieder möglich.

GESUNDER HUMOR & SOZIALVERTRÄGLICHE SCHLAGFERTIGKEIT



ERST- UND ZWEITREAKTION

Erstreaktionen kennzeichnen unseren Persönlichkeitsstil und die Art und Weise, wie wir zuerst auf vertraute oder neue Situationen reagieren. Der Persönlichkeitsstil kann durch bevorzugte Affektlagen (Stimmungen) und/oder das Temperament beeinflusst werden. Er wird zum Teil genetisch bestimmt (z. B. das Temperament) und ist darüber hinaus durch frühe Lern- und Lebenserfahrungen geprägt. Der individuelle Stil ändert sich, wenn überhaupt, nur sehr langsam, das heißt, durch langfristige Lern- und Entwicklungsprozesse.

Zweitreaktionen beziehen sich auf die Ebenen der Kompetenzen. Diese kennzeichnen bestimmte Selbststeuerungsfähigkeiten, z. B. die Fähigkeit, langfristige und schwierige Ziele zu verfolgen (Willensbahnung), die Kompetenzen der Selbstmotivierung und Selbstberuhigung u. v. m.

Während die Erstreaktionen stabil sind, können Sie die Zweitreaktionen trainieren und entwickeln.

UNGELIEBTE GEWOHNHEITEN ÜBERWINDEN

Entscheidend für die Ausbildung von Stressresistenz, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit ist nicht die Erstreaktion, sondern die Zweitreaktion. Selbst eine extreme Erstreaktion, kann durch eine entsprechend ausgebildete Zweitreaktion ausgeglichen werden. Aus der Erstreaktion einer jeden Person ergeben sich Entwicklungsaufgaben.

Beispiele

Die automatisierte (unerwünschte) Erstreaktion, z. B. immer „**Ja! Mache ich gern!**“ sagen, bleibt aktivier- und nutzbar. Das heißt, das neuronale Netz der Erstreaktion wird im Gehirn nicht gelöscht. Nicht mehr **Ja** sagen zu können, könnte einen Menschen um so manches schöne Wohlbefinden bringen ...

Die neu erlernte und erwünschte Zweitreaktion (= zunächst ein zartes neuronales Pflänzchen), z. B. sozialverträglich im stimmigen Moment

- „**Nein**“ sagen zu können oder
- „**Moment. Ich schaue nachher in meinen Terminkalender.**“,

kann im Millisekundenbereich aktiviert werden – trotz der unerwünschten Erstreaktion. Dies bedarf jedoch einer guten Vorbereitung (siehe [Selbstmanagement-Training](#)).

- Für eine sehr temperamentvolle Person mit einer erhöhten Impulsivität wäre es eine Entwicklungsaufgabe, Impulskontrolle zu lernen.
- Eine sehr sensibel-ängstliche Person kann lernen, mehr auf ihre Erfahrungen zu vertrauen und gelassener zu werden.
- Eine selbstkritische Person kann lernen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu handeln.

MERKSATZ

Durch ein Selbstmanagement-Training kann jederzeit die Zweitreaktion entwickelt werden, die einem Mensch den Zugang zu jeweils dem System ermöglicht, dessen Fähigkeit in einer bestimmten Situation benötigt werden.

Unerwünschte Erstreaktion

Neuronale Dichte nach X-Jahren häufiger Aktivierung und Nutzung:



Erwünschte Zweitreaktion

Neuronale Dichte nach einem Tag Nutzung und wenig Aktivierung:



FAZIT UND OPTIMISTISCHER AUSBLICK

- Ein in der Erstreaktion sensibel-ängstlicher Mensch muss in seinen Entscheidungen und seinem Handeln nicht beeinträchtigt sein. Er kann durch gut ausgebildete Selbststeuerungskompetenzen diese erste ängstliche Reaktion kompensieren, indem er sich zum Beispiel vor einem Vortrag beruhigt. Dieses Zeitfenster kann so schmal sein, dass es kaum wahrnehmbar ist.
- Ein sensibler Mensch, der sich effektiv selbst beruhigt, kann also einen Vortrag genauso kompetent und selbstbewusst halten wie ein weniger ängstlich-sensibler Mensch.

Ob dem so ist, hängt von den Zweitreaktionen ab, also seinen Selbststeuerungskompetenzen.

Diese lassen sich ein Leben lang entwickeln und verbessern.

Das ist eine optimistische Perspektive. Besonders effektiv kann dies im Coaching geschehen, aber auch durch fortschreitende Lebenserfahrung und Selbstentwicklung.

Der Kreis zur Logik der Gefühlswelt schließt sich hier.

Das Gelingen einer ressourcenschonenden, menschenwürdigen und angstfreien Zukunft ruht vor allem auf zwei Säulen:

- seine persönliche Intelligenz weiterzuentwickeln und
- die Kluft zwischen der Einsicht, etwas zu wollen, und dem tatsächlichen Handeln zu schließen.

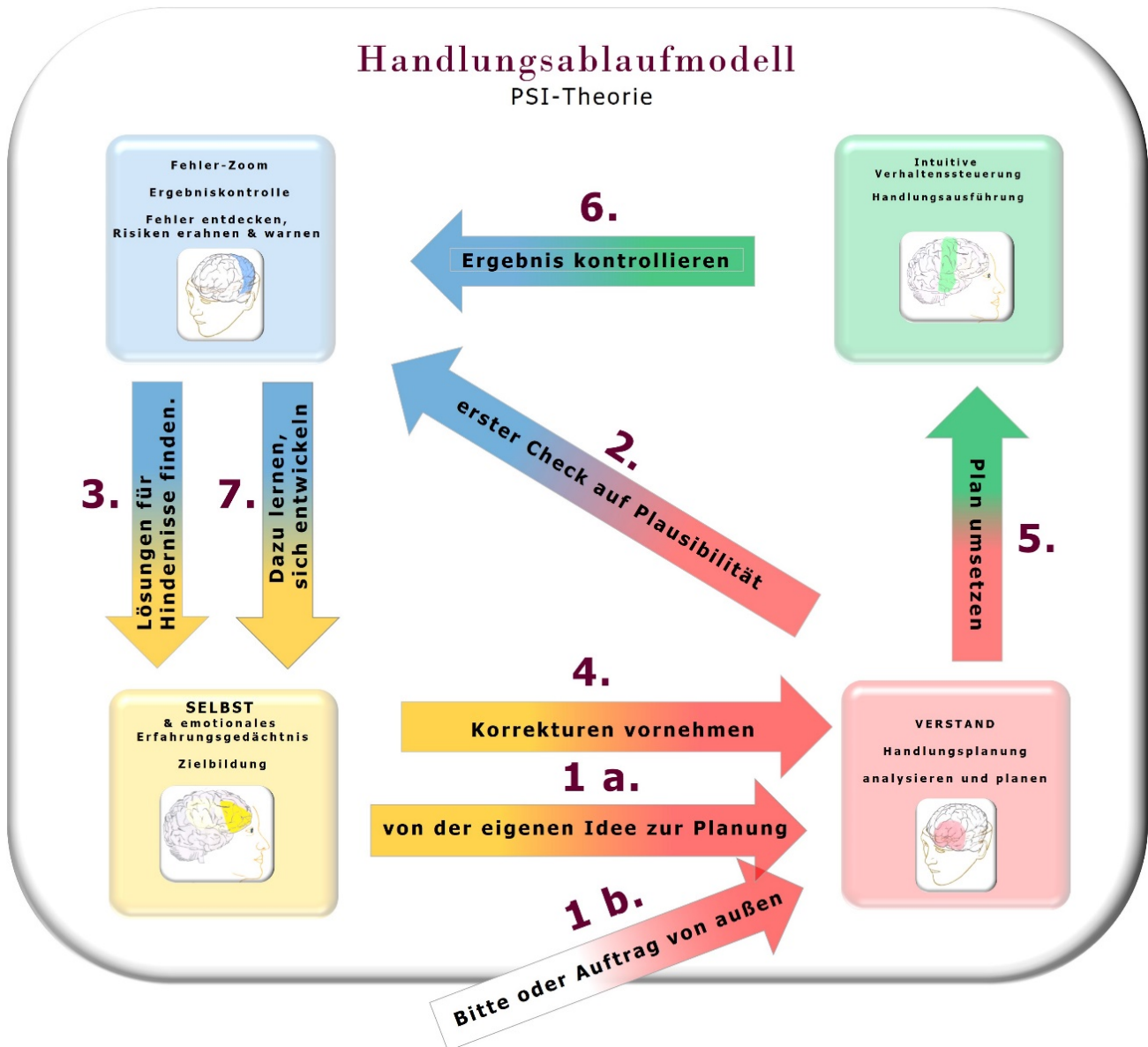
Um Menschen bei kleinen und großen Veränderungsvorhaben auf der Bedürfnissebene individuell, effektiv und vor allem nachhaltig zu unterstützen, gibt es mit dem Zürcher Ressourcen Modell ([ZRM](#)) ein einzigartiges Selbstmanagementtraining.

ANHANG

DAS HANDLUNGSABLAUFMODELL

In der folgenden Grafik werden bewusste und unbewusste neuronale Prozesse dargestellt. Bei jeder Handlung werden alle sieben Schritte durchlaufen. Dies wird einem nur selten bewusst. Die Zeitspanne kann hierbei zwischen wenigen Sekunden und bei einem Projekt mehrere Tage oder sogar Wochen dauern. Wobei bei größeren Vorhaben die Schritte **1 a.** oder **1 b.** plus dann **2., 3.** und **4.** häufig mehrmals durchlaufen werden sollten.

Je nach Vorhaben und Ergebnis wird es bei den Punkten **6.** und **7.** oft schwierig. In Organisationen kommt es dann vor allem auf die Fehlerkultur und auf die jeweilige Persönlichkeit der Führungskräfte an – ist sie souverän oder eher ein Dickhäuter.



ÜBUNGSANREGUNG






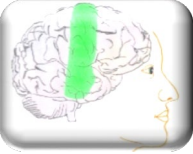

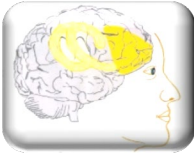
Spielen Sie die einzelnen Phasen eines vergangenen Urlaubs durch und/oder Ihre Art und Weise, wie Sie einen scheinbar banalen Einkauf machen.

Reflektieren Sie auf die gleiche Weise ein Vorhaben in Ihrem Job – Verkaufsgespräch, Präsentation, Produktentwicklung.

Die Qualitätsverbesserung sich künftig prompt einstellen.

DIE VIER SYSTEME IM ÜBERBLICK

	Verstand & Absichtsgedächtnis	Intuitive Verhaltens- steuerung	Objekterkennung Fehler-Zoom	Selbst & emotionales Erfahrungsgedächtnis (= limbisches System, Unbewusstes)
PSYCHISCHES TEILSYSTEM	Handlungsplanung	Handlungsausführung	(Ergebnis-)Kontrolle	Zielbildung & Ergebnisverwertung
STIMMUNGSLAGE	nüchtern-sachlich	positiv-freudig	(negativ) ernst-konzentriert,	gelassen-entspannt
FLOW	analysieren, planen & strukturieren, abwägen	Aufgaben anpacken und umsetzen, mit Leichtigkeit und Freude Konkretes schaffen, selbstverständliches Tun, Routine	Details, Risiken und Schwierigkeiten entdecken, erkennen und erahnen	Visionen und Ideen entwickeln
STÄRKEN	<ul style="list-style-type: none"> • bis zu fünf Absichten vorhalten • Hohe Frustrationstoleranz • → auf den richtigen Moment warten können • Konzentration 	<ul style="list-style-type: none"> • motiviert • charmant sein → Small Talk, flirten 	<ul style="list-style-type: none"> • detailorientiertes Wahrnehmen Warnsystem • eher vorsichtig und sorgfältig agieren • Lieferant von immer neuen Lernerfahrungen für das Selbstsystem. • hohe Schmerztoleranz 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhänge erkennen Werte & Bedürfnisse wahrnehmen & beachten → Empathie • Fels in der Brandung - Überblick haben • Sowohl-als-auch-Lösungen • Gesunder Humor
AUFMERKSAM- KEITSFORM	zielfokussiert	Achtsam, im Hier und Jetzt	diskrepanz-sensitiv lenkt besonders auf Neuartiges, Unerwartetes oder Fehler.	Wachsamkeit = innerer Schutzengel → breite Aufmerksamkeit
RISIKO	<ul style="list-style-type: none"> • kommt schwer oder gar nicht ins Handeln • Neigung zur Überplanung • Tendenz zu Zynismus & Sarkasmus • Tendenz als unsichtbar wahrgenommen zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten mit Schwierigkeiten (→ Gut, wenn man dann delegieren kann) • Neigung zu Aktionismus • Übertriebene Handlungsorientierung*⁶ • Überschäumender Optimismus 	<ul style="list-style-type: none"> • hypersensibel für eigene Fehler • Kontrollzwang • Entweder-oder-Lösungen • „Unstimmigkeitsexperte“ • Humorlosigkeit • Tendenz als unsichtbar wahrgenommen zu werden • Tendenz zu Zynismus & Sarkasmus • Lageorientierung*⁶ & Pessimismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Dickhäuter • Ignoranz bis Rücksichtslosigkeit • Sowohl-als-auch-Lösungen
ENTWICKLUNGS- AUFGABE	Selbstmotivation & zwei bis drei weitere Selbststeuerungsfähigkeiten	Selbstbremsung & zwei bis drei weitere Selbststeuerungsfähigkeiten	Selbstberuhigung & zwei bis drei weitere Selbststeuerungsfähigkeiten	Selbstkonfrontation & zwei bis drei weitere Selbststeuerungsfähigkeiten

	Verstand & Absichtsgedächtnis	Intuitive Verhaltenssteuerung	Objekterkennung Fehler-Zoom	Selbst & emotionales Erfahrungsgedächtnis (= limbisches System, Unbewusstes)
SOMATISCHER MARKER				
FARBE metaphorisch	Rot: Stopp! Es muss erst noch nachgedacht werden. Es muss erst noch eine Schwierigkeit beseitigt werden.	Grün: Go! Der Zeitpunkt zum Handeln ist genau jetzt.	Blau: Gefährdet sein für den „Winderblues“, für eine Depression, ein Burnout.	Gelb: Die Sonne geht auf. Das Herz wird warm und öffnet sich. Der Horizon wird weit.
ANATOMIE IN DIE ZWEITE ZEILE				
ARBEITSTEMPO	Sehr langsam → Schritt für Schritt	Sofort, „aus der Hüfte“	Extrem langsam	Rasend schnell → 200 Millisekunden
INFO-VERARBEITUNG	seriell und bewusst			Unbewusst-ganzheitlich
ARBEITSKAPAZITÄT	40 Kb/Sek			11.000.000 Kb/Sek
INFO-BEWERTUNG	richtig – falsch logisch - unlogisch			gefällt - gefällt nicht mag ich - mag ich nicht
WANN?	gleich oder in Zukunft	HIER und JETZT!	gleich oder in Zukunft	HIER und JETZT!
WIE WIRD BEWERTET?	Klar und durch Sprache			Bildhaft oder diffus und emotional durch Körperempfindung = somatische Marker
WIE WIRD ENTSCHIEDEN	Schritt für Schritt, abwägend	Schnell, manchmal zu schnell.	Sehr langsam → der langsame Brüter	Umsichtig und alles im Blick habend.

	Verstand & Absichtsgedächtnis	Intuitive Verhaltenssteuerung	Objekterkennung Fehler-Zoom	Selbst & emotionales Erfahrungsgedächtnis (= limbisches System, Unbewusstes)
UMGANGSSPRACH- LICHE BETITELUNGEN	Intellektualisierer, Logiker, Verkopfter, Bremsler, „Der innere Regent“	liebenswürdiger Chaot, Macher, Extrovertierter, Rampensau, Energiebündel	Unstimmigkeitsexperte, Kümmelspalter, Erbsenzähler, Controller, Dünnhäuter, Introvertierter, Haar in der Suppe-Finder, Pessimist	Mr. und Mrs. Sorglos, Ellenbogentyp, Geschäftsführer, Dickhäuter, Der Alles unter einen Hut bringt, Optimist, Coole, Souveräne, „Die innere Königin“
GEDANKEN	Was ist meine Aufgabe? Was soll ich schaffen? Welcher Schritt zuerst?	Was kann ich tun? Wie geht es einfach für mich? Was macht Freude?	Was ist hier falsch? Wo sehe ich (m)einen Fehler?	Welche Idee habe ich dazu? Was sagt mein Herz oder mein Bauch dazu? Was ist richtig UND gut?
REAKTIONEN AUF NEUES umgangssprachlich	„Darüber muss ich erst einmal nachdenken und die Vor- und Nachteile abwägen!“	„Toll! Wann fangen wir an?“.	„Oh Gott! Wenn das mal gut geht!“ oder „Das klingt aber schwierig.“	„Welchen Sinn macht das?“
SAGT VON SICH *5	„Ich gehe die Sache mit Plan und System an. Ich halte an meiner Absicht fest.“	„Ich bin begeisterungs- fähig, spontan und intuitiv. Viele Dinge erledige ich gleichzeitig.“	„Ich bin gründlich, genau, pflichtbewusst und absolut zuverlässig.“	„Ich bin (meist) frohen Mutes, unerschütterlich und vertraue auf meine Lebenserfahrungen.“
UMSETZUNG	Selbstkontrolle, Disziplin fremdgesteuert,	selbstreguliert	Selbstkontrolle, Disziplin fremdgesteuert,	selbstreguliert

GRAFIKEN NEURONALE PHÄNOMENE

– als grafische Darstellung

Auszugsweise

Themenüberblick

OPTIMISMUS, KREATIVITÄT, FLEXIBILITÄT UND LUST AUF NEUES
Den radikalen Wandel gestalten

DURCH SELBSTZUGANG DAS INNERE FEUER ENTFACHEN

DIE ZWEI FORMEN DER AUFSCHEBERITS ÜBERWINDEN

VIER SCHRITT VOM PROBLEM ZUR HANDLUNG

GRATIS-KRAFTQUELLE ODER BURNOUT-RISIKO

GESUNDER HUMOR & SOZIALVERTRÄGLICHE SCHLAGFERTIGKEIT

DIE DREI SÄULEN VON HUMOR UND SCHLAGFERTIGKEIT

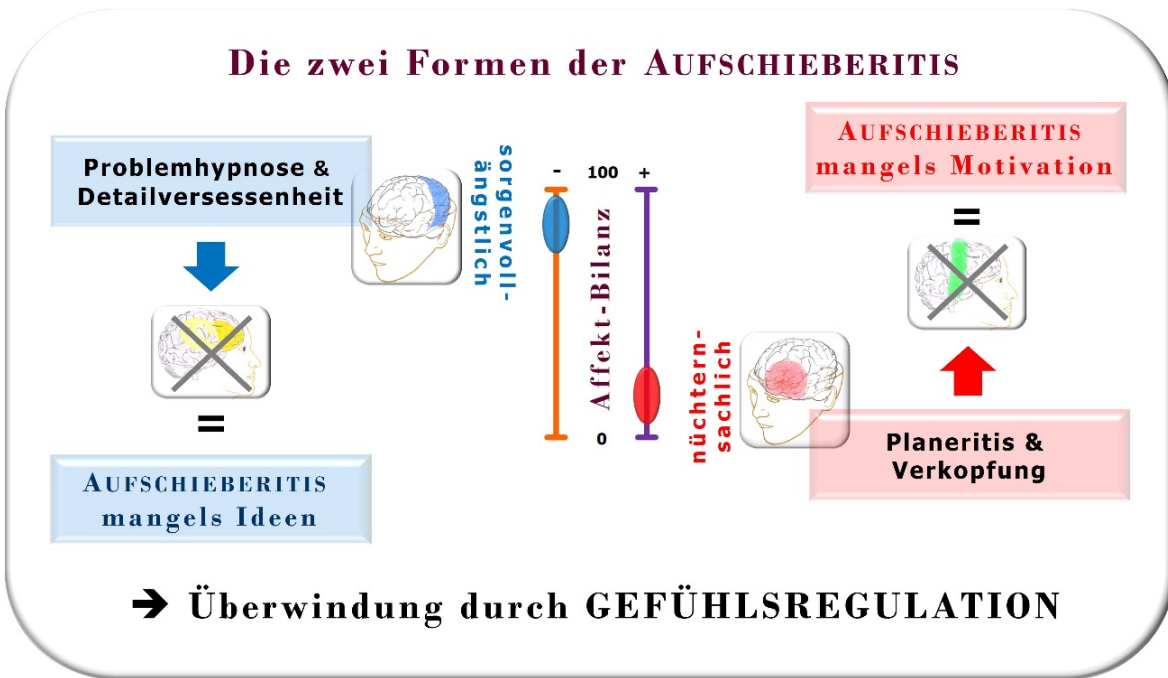
OPTIMISMUS, KREATIVITÄT, FLEXIBILITÄT UND LUST AUF NEUES
Den radikalen Wandel gestalten



DURCH SELBSTZUGANG DAS INNERE FEUER ENTFACTEN



DIE ZWEI FORMEN DER AUFSCIEBERITIS ÜBERWINDEN



AUFSCIEBERITIS ÜBERWINDEN



VIER SCHRITTE VOM PROBLEM ZUR HANDLUNG



GRATIS-KRAFTQUELLE ODER BURNOUT-RISIKO



FUßNOTEN

*1

Studienergebnisse einzigartiger Einzelinterviews mit qualitativer Tiefe bei 1.000 Führungskräften:
Vortrag YouTube: *Zukunft von Führung: Kompetent, kollektiv oder katastrophal?* - Prof. Dr. Peter Kruse, nextpractice GmbH

*2

Studie 2018 der Bertelsmann Stiftung und der Universität St. Gallen *Neue Arbeitswelt*

*3

M. Storch/W. Tschacher

Embodied Communication

Kommunikation beginnt im Körper und nicht im Kopf

*4

Die Forschungsrichtung „Komplexes Problemlösen“ entstand etwa Mitte der 1970er-Jahre aus der Kritik an der klassischen Problemlöseforschung. Ziele der Forschung zum komplexen Problemlösen ist die Erfassung der Interaktion von kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozessen.

Gefordert wurde neben der Erfassung von Genauigkeit und Geschwindigkeit beim Problemlösen die Erfassung eines operativ-strategischen Moments.

Siehe auch

- Dietrich Dörner
DIE LOGIK DES MISSLINGENS
Strategisches Denken in komplexen Situationen
- PDF:
Bachelorarbeit Mia Onkes
Die Bedeutung von Motto-Zielen im Kontext des komplexen Problemlösens
Fachbereich 11: Human- und Gesundheitswissenschaften Studiengang Psychologie
Universität Bremen

*5

Quelle

Storch/Weber

Wolf packt La(h)ma

Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen

*6

LAGEORIENTIERUNG VERSUS HANDLUNGSORIENTIERUNG

Lageorientiert sind Menschen, die z. B. im Falle eines Misserfolgs sich nur mit dem Missgeschick/dem Problem befassen. Problemerkennung ist eine Voraussetzung für die Problemlösung. Bleibt jemand jedoch in der Problemerkennung stecken, dann kann daraus eine Lageorientierung werden:

Dann sieht man nur immer die Unstimmigkeiten und Fehler (die eigenen oder die anderen) und denkt nicht über Lösungsmöglichkeiten nach. Im Extremfall können solche Menschen in die Problemhypnose verfallen und zum Unstimmigkeitsexperten werden.

Im Gegensatz zu den handlungsorientierten Menschen, drehen sich die Gedanken bei den lageorientierten Menschen um das Vergangene.

Während die Handlungsorientierten dazu neigen, zu schnell weiterzumachen, brauchen die Lageorientierten zu lange, um wieder völlig handlungsfähig zu sein.

Aus meiner Sicht wird diese innere Haltung ab und zu geringschätzend als Opferhaltung bezeichnet – „Sei kein Frosch!“ verdeutlicht hierbei die Froschperspektive.

Den handlungsorientierten Machern wird oft zugeschrieben, dass sie aus der Adlerperspektive agieren. Beide Bilder können am Anfang eines Entwicklungsprozesses inspirierend sein oder das Gegenteil bewirken.

Die Ausprägungen beider Aspekte kann man mit der Entwicklungsorientierten Selbstmanagement-Analyse ([EOS](#)) ermitteln.

QUELLEN UND BUCHEMPFEHLUNGEN

Julius Kuhl/David Scheffer/Bernhard Mikoleit/Alexandra Strehlau
Persönlichkeit und Motivation in Unternehmen
Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung

Julius Kuhl
Motivation und Persönlichkeit
Interaktion psychischer Systeme

Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst

Jens-Uwe Mertens/Julius Kuhl
Die Kunst der Selbstmotivierung
Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen

Julius Kuhl/Philipp Alsleben
Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik - TOP

J. Storch/C. Morgenegg/M. Storch/J. Kuhl
Ich blicks
Verstehe dich und handle gezielt

A. Dietrichs/D. Krüsi/M. Storch
Durchstarten mit dem neuen Team
Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem

Storch/Weber
Wolf packt La(h)ma
Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen

Weber/Storch
Tigerblick trifft Himbeerlächeln
Wie Ihnen das Unbewusste dabei hilft, lustvoll zu flirten

STICHWORTVERZEICHNIS

Aktionismus	3, 6, 10, 23
aktuellen Gehirn- und Persönlichkeitsforschung.....	5
alles im Blick	24
Antagonismus	6, 12
Aufmerksamkeit	6, 9, 16, 23
Bedürfnisebene	21
Belastungssituation	10
Belohnungszentrum	8
Beratung	4
Beschleunigungsfälle	5
Bewältigung negativer Erfahrungen	16
Blackout	17, 19
Burnout	24
Changemanagement	12
Coaching	13, 15, 21
das persönliche Wachstum	17
Datenaustausch	12
Depression.....	24
Dickhäuter	3, 10, 15, 22, 23
Dreh- und Angelpunkt	8, 12
Egozentrik.....	15
Emotionsregulation	15
Entscheidungen	15, 21
Entweder-oder-Denken	16
Entweder-oder-Lösungen	23
Entwicklungsaufgabe.....	6, 20
Erfahrungsschatz	16, 17
Erholungsphase	10
Erkenntnisssystem	15
Fehlerkultur	22
Fels in der Brandung.....	3, 10, 16, 23
fortschreitende Lebenserfahrung.....	21
fremdgesteuert	25
Frustrationstoleranz	6, 13, 23
Führungskräfte	5, 22
Gefahren und Risiken sehen	10
Gefahrensignale	17
Gefühlsregulation	12
Gehirnareale.....	3
Genetik.....	3
Gesunder Humor	19, 23
gesundes Gehirn.....	13
Handeln nach Misserfolgen	9
handeln unter Druck.....	10
Handlungsoptionen	15
Handlungsorientierte	30
Handlungsorientierung.....	5, 9, 30
Hochkonzentriert.....	7
Humorlosigkeit	23
impulsiv und unüberlegt.....	12
intelligentes System	12
komplexes Problemlösen	16
Komplexität	15, 16
Komplexitätsreduzierung	11
Konfrontation mit Schwierigkeiten.....	12
Kontrollzwang.....	23
Lageorientierte	30
Lernaufgabe.....	10
Lernerfahrungen.....	17, 23
LOGIK DER GEFÜHLSWELT	10, 11, 13, 17, 21
Lotsenfunktion	16
Macherart.....	7
Mangel an Ideen.....	13
MERKSATZ	4, 16, 17, 20
Misserfolgsbewältigung	9
Modulationsannahme	14, 18
Moment	8, 13, 20, 23
Negativer Affekt	10, 17
Neurobiologie.....	1
Neuroplastizität	3
nichts dazugelernt.....	17
Notsituation	10, 16
Optimismus	23
parallele und ganzheitliche Verarbeitungsform	15
persönliche Intelligenz	4, 12, 21
Persönlichkeitsdiagnostik.....	9, 31
Persönlichkeitstypen	5, 8
Problemerkennung.....	30
Prokrastination.....	6, 12
Prokrastination mangels Motivation	6
Reaktionsmöglichkeiten	8
Reflexion.....	10, 13
Regulation von Gefühlen.....	15
rosarote Brille.....	11
Rücksichtslosigkeit	23
Schlagfertigkeit.....	8, 19
Schlechte Laune	16
Schmerztoleranz.....	23
Schutzengel	23
Selbstbestimmung	9
Selbstentwicklung	17, 21
Selbstge spür	9
Selbstkongruenz	3
Selbstlosigkeit.....	16
Selbstmanagement-Analyse.....	31
Selbstmanagement-Training	20
SELBSTSTEUERUNGSFÄHIGKEITEN	9, 20, 23
Selbstwahrnehmung	15
Selbstzugang.....	16, 17
Selbstzweifel.....	5
situativ-flexible Nutzung	10, 12
somatische Marker.....	12, 24
somatische Verankerung.....	15
Souveränität im Führungsalltag	10
Sowohl-als auch-Lösungen	23
sprachlos	19
Stressresistenz	20
tröstliche und sinnstiftende Argumente	15
Überplanung.....	6, 10, 23
Umstrukturierungen.....	5
UNGELIEBTE GEWOHNHEITEN	20
unsichtbar	23
Unstimmigkeitsexperte	16, 23, 25
Veränderungsmotivation	12
Veränderungsvorhaben	5, 11, 21
Verhaltenssteuerung.....	6, 8, 12, 13, 19, 24, 25
Vertrieb	11
Vorhersagefunktion	9
Wahlmöglichkeiten	16
Warn- und Alarmsystem	8

Warnsystem	23	Wohlbefinden	3, 11, 20
Willenskraft	13	Ziel.....	6, 12
Willensstärke	3, 9	Zukunft	5, 19, 21, 24, 30
Winderblues	24	Zweitreaktionen	20, 21
Wissens- und Entwicklungsvorsprung	12	Zynismus & Sarkasmus	23