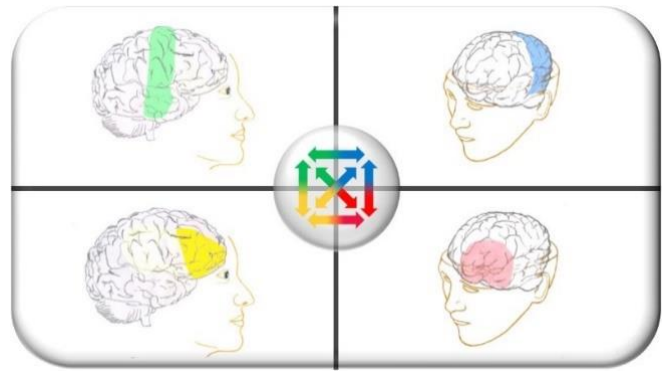


NEURONALE PHÄNOMENE DES ALLTAGS

Hintergründe und Wirkzusammenhänge

Autor: Hartmut Neusitzer



LEITSATZ

Durch die Erkenntnis

**„von der Prüfung hänge eigentlich gar nichts ab“,
wird man nicht angstfrei.**

**Langfristig ist es vorteilhafter,
einen glitschigen Ast für eine Schlange zu halten,
als eine Schlange für einen glitschigen Ast zu halten.**

Segensreiche Wissensvertiefung durch 16 Leseminuten:

Eunuchenwissen

Blackout in der Weiterbildung oder
das Flutlicht am Ende des Tunnels?

Seitdem es die Erwachsenenbildung gibt, ist streng genommen immer noch unklar, ob und welche Weiterbildungsmaßnahme und welche Methode denn nun wirklich „etwas bringt“. Dieser blinde Fleck wird so lange Bestand haben, wie man sich in der Weiterbildung den neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaft und der experimentellen Psychologie nur oberflächlich oder zu selten widmet.

Zahlreiche Untersuchungen belegen die geringe Transfereffizienz vieler Aus- und Fortbildungsbemühungen*¹. Wenn sich die Teilnehmenden am Ende der Veranstaltung zufrieden äußern und zuversichtlich sind, das Gelernte im beruflichen und/oder privaten Alltag umsetzen zu können, zeitigen diese besten Absichten das gleiche Schicksal wie 90 % aller Neujahrsvorsätze*². Ganz offensichtlich geht es beim Thema Transfer um eine hochkomplexe und anspruchsvolle Aufgabe.

Ganz eng mit dem obigen Thema verknüpft ist die völlig überholte Theorie von einem Menschen als Homo oeconomicus, der nur vernunftmäßig entscheidet und handelt. Die Lehrpläne von Schulen und Universitäten müssen um den aktuellen Wissensstand der Gehirnforschung und der experimentellen Psychologie*³ umgehend ergänzt werden.

Veränderungsprozesse sind sehr komplexe Situationen, die bei den meisten Menschen eine Vielzahl von positiven und negativen Gefühlen auslösen. Diese Gemengelage von Gefühlen muss ernst genommen werden. Dies bildet in Organisationen und/oder im Privaten die Basis für Veränderungsmotivation.

Um Menschen auf der Gefühls- und Bedürfnissebene abzuholen, also um die emotionalen Zentren (limbisches System) zu erreichen, ist das Selbstmanagement-Konzept des Zürcher Ressourcen Modells ([ZRM](#)) das Mittel der Wahl.

Das Innovative an der Unterstützung von Change- und Veränderungsprozessen mit dem ZRM

ist der Einbezug des emotionalen Erfahrungsgedächtnis - auch **Selbst** oder **Unbewusstes** genannt, siehe Grafik und *17. Diese Thematik ist vielen Mitarbeitenden und Führungskräften noch nicht vertraut. Vorwurfsfrei: Dies betrifft jedoch ebenfalls viele Coaches und Trainer.

Wir sind meistens mit Betonung auf der Rationalität sozialisiert. Als Menschenbild orientiert man sich deshalb am Homo oeconomicus, der rational und verstandesgesteuert vorgeht*4. Auch deshalb ist es wichtig, sich den Lebenslauf und „Werkzeugkasten“ eines Unternehmensberaters oder Weiterbilders genau anzuschauen.

Es ist von zentraler Bedeutung, dass der Umgang mit dem Unbewussten wissenschaftlich fundiert und seriös in einer Weiterbildungsmaßnahme eingeführt wird. Die Erkenntnis, dass man die Menschen abholen muss, ist gut, grenzt jedoch an eine Überforderung. Nimmt man nur die vier Persönlichkeitstypen, will jeder auf unbewusster Ebene auf eine andere Art angesprochen, stimuliert, eingeladen und abgeholt werden.

Oft geht es in der Persönlichkeitsentwicklung um „ungesunde“ Verhaltensroutinen/-automatismen oder unerwünschte **Erstreaktionen**:

Man könnte zu ängstlich, sensibel, aufbrausend, forsch und/oder vieles mehr sein. Im Gehirn kann man diese Muster als neuronale Netzwerke erkennen. Je länger und öfter diese Netzwerke genutzt wurden, desto enger und dichter ist deren Vernetzung. Diese Entwicklung findet bei jedem Lernen statt. Hierbei ist es egal, ob man eine Sprache, Jonglieren, Mathe, Tanzen oder Gefühle, wie z. B. Ängstlichkeit „lernt“.

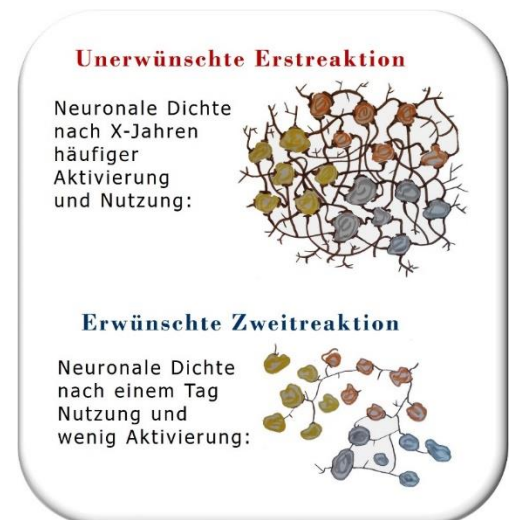
Möchte man ein gesundes Netzwerk entwickeln, z. B. öfter sozialverträglich nein zu sagen oder im allgemeinen Trubel entspannt zu bleiben, muss dieses Netzwerk im Gehirn erst wachsen. Für die Nachhaltigkeit ist eine häufige und erfolgreiche Aktivierung zwingend notwendig.

Erfolg zu haben und Fortschritte beim Erlernen zu machen, und seien sie noch so klein, ist hierbei von zentraler Bedeutung. Denn für das Wachstum von neuronalen Netzwerken wird ein bestimmtes Eiweiß benötigt. Dieses wird im Gehirn nur bei der Ausschüttung von Dopamin (Begeisterungshormon) ermöglicht. Freut man sich über einen noch so kleinen Erfolg, wird Dopamin ausgeschüttet. Bis das anfangs „zarte neuronale Pflänzchen“ jedoch so stabil ist, dass es dem Gehirnbesitzer als robuster Automatismus zur Verfügung steht, dauert es vier bis sieben Monate. Dies bedingt, dass

- ein Lernen mit Disziplin*5, also ohne Freude, nichts bringt! Bei unangenehmen Zielen lässt sich jedoch innerhalb eines **Selbstmanagement-Trainings** immer eine dazu passende **Haltung** entwickeln.
- man sich auch kleine Lernfortschritte selbst zu schreiben können muss und **plus**: sich darüber freuen kann.
- man auf Rückschritte vorbereitet sein muss.
- Techniken angewendet werden, die das häufige Nutzen über einen langen Zeitraum anstrengungsfrei sicherstellen (**Priming**, Erinnerungshilfen, **Wenn-Dann-Pläne**)*6.

und vieles mehr ...

Die Summe all dieser Erkenntnisse hat dramatische Auswirkungen auf die Weiterbildung – im positiven Sinn-, und zwar vom Kleinkind bis zum Greis. In der beruflichen Weiterbildung kann dies bedeuten, sich von den gewohnheitsmäßig angewendeten Trainings- und Coachingmaß-



nahmen zu verabschieden oder nachgeordnet anzuwenden und diese radikal und vor allem sorgfältig zu überarbeiten.

Zuvor wird dies jedoch erhebliche Widerstände auslösen.

LEITSATZ

**Probleme kann man niemals
mit der gleichen Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.**

Albert Einstein (1879 - 1955)

DER ERNSTFALL

Gerade im Umfeld von Unternehmen im Hochrisikobereich*⁷ haben wir es mit einer fortwährend anhaltenden Gefahrendimension zu tun. Hier kann auf keinen Fall mal mit der einen und dann mit einer weiteren Trainingsmethode experimentiert werden, nur weil man zuerst auf den Preis geschaut hat.

LEITSATZ

**If you like discussing
the costs of safety,
go and try the accident!**

Stelios Haji-Ioannou

Versagt die erste, bedeutet dies, dass ein geschulter Krisenmanager in einem Notfall einen möglicherweise verheerenden Fehler begeht. Das Lernen am Fehler verbietet sich hier völlig.

Egal ob Notfall, Krise, Katastrophe, Corona-Pandemie oder eine anspruchsvolle Führungsaufgabe, es geht immer um [Komplexität](#). Ein erfolgreicher Akteur handelt im Notfall unter einem enormen Druck, also extremer Zeitknappheit und steht unter einer hohen Erwartungshaltung. In einer komplexen Situation braucht er somit eine Vielzahl von Fähigkeiten.*^{8 + 17}

Da jede denkbare Notsituation anders ist, gibt es nicht die eine, allgemeine, immer anwendbare Regel oder den einen Zauberspruch, um in allen Situationen klug zu entscheiden und richtig zu handeln.

LEITSATZ

**Es geht darum,
die richtigen Dinge im richtigen Moment und in der richtigen
Weise zu tun und zu bedenken.
Und dies bedeutet, dass es unendlich viele Regeln gibt.**

Prof. Dietrich Dörner

RISIKO

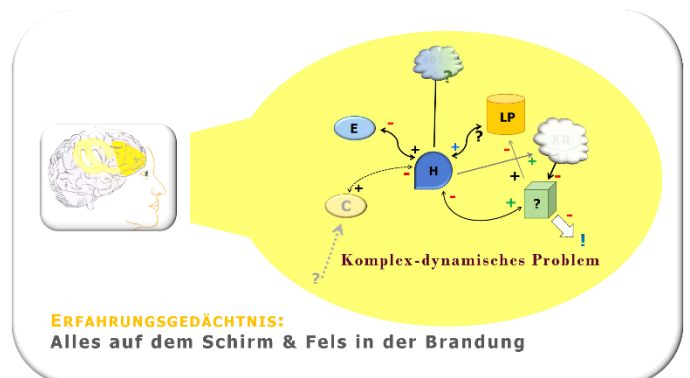
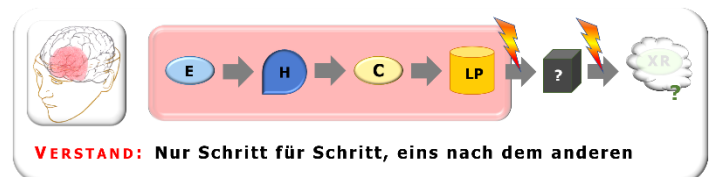
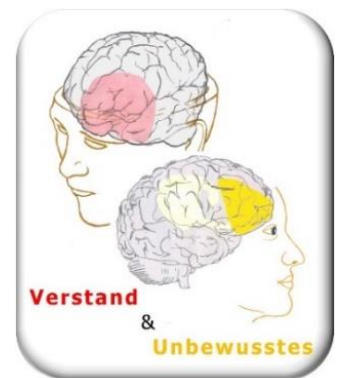
Die kognitiven Fähigkeiten des Menschen sind für komplexe Herausforderungen in einer Notsituation völlig unzureichend. In Millionen von Jahren haben sich diese Fähigkeiten während Evolution für die Lösung von einfachen Ad-hoc-Problemen entwickelt. Beispielsweise musste man sich über Fern- und Nebenwirkungen seines Handelns keine Gedanken machen.

Nicht jede denkbare Situation kann x-mal im Simulator und/oder einer Notfallübung eintrainiert werden, damit sie im Ernstfall automatisiert abrufbar ist. Weiterhin löst ein spontan auftretender Ernstfall einen Stress von einer ganz anderen Qualität und Intensität aus, als das zum Beispiel in einem Training erzeugt werden könnte. Viele erinnern sich an die Belastung einer (mündlichen) Prüfung. Ist der Stresspegel im entscheidenden Moment über einem bestimmten Level, ist das zuvor x-fach Gelernte und Eintrainierte nicht abrufbar

– BLACKOUT.*⁹

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Für ein erfolgreiches [Krisenmanagement](#) ist Berufs- und Lebenserfahrung wichtig. Diese Erfahrungen sind im Gehirnareal des extrem vernetzten Unbewussten mit dem **Selbst** abgespeichert. Dagegen hat die Testintelligenz des **Verstandes** nur eine sehr geringe und förderliche Auswirkung auf Krisenkompetenz. Dieses Gehirnareal (linker präfrontaler Cortex) ist mit seinem Schritt-für-Schritt-Arbeitsmodus und der im Vergleich geringen Verarbeitungskapazität denkbar ungeeignet, um in komplexen Situationen erfolgreich zu sein. Siehe auch ^{*17}



Auch eine Unterrichtung über das, was alles sein könnte und wie damit im Ernstfall umzugehen ist, also wie dann im Detail zu entscheiden und zu handeln ist, reicht bei Weitem nicht aus. Diese Informationen richten sich an den leistungsschwachen Verstand. Wenn Menschen nach einem Unterricht über eine bestimmte Sache reden können, bedeutet dies nicht, dass sie in der Lage sind, auch tatsächlich entsprechend zu handeln. Solchen Zugewinn an Bildung könnte man „Eunuchenwissen“^{*10} nennen. Die Unterrichteten wissen wie es geht, schätzen sich auch als sehr kompetent ein, können es aber nicht.^{*11} Die Verbalintelligenz konnte verbessert werden, nicht aber die Handlungskompetenz.^{*12}

EHRENRETTUNG

Hat ein Mensch keine ausreichenden Erfahrungen, hilft es, sich gedanklich auf Szenarien vorzubereiten. Ein Mittel der Wahl bezeichnet man als Fantasierealisation. Tritt so ein gedanklich vorweggenommener (Not-)Fall ein, kommt es darauf an, wie oft und wie differenziert man die Situation gedanklich durchgespielt hat, in welcher mentalen Verfassung man gerade ist und wie stark der erste „Schreck“ ist.

Und natürlich unterstützen Computersimulationen dabei, Erfahrungen zu sammeln. Zielführend ist es, mit sehr unterschiedlichen Simulationen zu arbeiten. Von zentraler Bedeutung ist die im Anschluss durch einen Experten begleitete Reflexion. ^{*13}

LEITSATZ

Spielen war immer eine wichtige Methode zur Vorbereitung auf den Ernstfall.

Prof. Dietrich Dörner

Beim Umgang mit einer komplexen Notfall- oder Führungssituation kann man die Vielzahl der möglichen Situationen nicht „über einen Kamm scheren“.

- Manchmal ist es notwendig, genau zu analysieren und den Details viel Aufmerksamkeit zu widmen.
Manchmal sollte man nur grob hingucken.
- Manchmal sollte man viel Zeit und Energie in die Planung stecken.
Manchmal sollte man genau dies bleiben lassen.
- Manchmal sollte man erst genau analysieren, was man eigentlich erreichen will, bevor man handelt.
Manchmal aber sollte man einfach „loslegen“.
- Manchmal sollte man abwarten und beobachten, was sich so tut.
Manchmal ist es vernünftig, sehr schnell etwas zu tun. ^{*14}

Wenn Sie mit den vier psychischen Teilsystemen der [PSI-Theorie](#) ^{*15 + 17} vertraut sind, ahnen Sie, dass es bei einer mehrteiligen Weiterbildungsmaßnahme darauf ankommt, den Zugang zu jedem Teilsystem zu optimieren. Durch spezielle Übungen, gedankliches Vorwegnehmen, unterschiedliche Simulationen, Reflexion und ein [krisenfestes Haltungsziel](#) wird die neuronale Dichte zwischen den vier Systemen kontinuierlich erhöht. Mit zunehmender Dichte wird dann der Informationsaustausch stetig situations-flexibler.

Ziel muss es hierum sein, den Wechsel vom in der Vergangenheit am meisten genutzten System zu dem System zu trainieren, welches für die nächste (Teil-)Aufgabe zwingend notwendig ist. Dieser Wechsel sollte so gut verinnerlicht sein, dass er ohne Überlegung ausgeführt werden kann.

LEITSATZ

Menschen mit setzen deshalb ihre Ziele besser um, weil sie ihre Affekte und Emotionen eigenständig regulieren.

Wenn wir etwas ändern wollen, sollten wir am besten bei den Ursachen ansetzen. Dann brauchen wir nicht jedes einzelne Symptom zu behandeln, sondern können zahlreiche Symptome mit einer einzigen Veränderung beseitigen.

Diese Ursachen lassen sich hervorragend mit der *Entwicklungsorientierten Selbstmanagement-Analyse (EOS)* ermitteln. Die Ergebnisse der EOS lassen die zwei bis drei zentralen Angelpunkte (Ursachen) erkennen und machen die Hintergründe erklärbar.

Um nun die Ursachen anzugehen, müssen die eigenen Ressourcen aktiviert werden. Sie lassen sich wunderbar mit gezielten und einfachen Übungen in einem Selbstmanagement-Workshop oder einem Einzelcoaching auf Basis des Zürcher Ressourcen Modells ([ZRM](#))*16 entwickeln – siehe PS:.

Thema der nächsten Ausgabe:

13: **Artgerechter Wandel**

Die Evolution lässt sich nicht austricksen

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
Homepage: www.Mein-Ressourcencoach.de

PS:

- **zukunftsweisende WORKSHOPTHEMEN finden Sie [hier](#).**
- **Zu alltagsrelevanten VORTRAGSTHEMEN geht es [hier](#)**

Erkenntnissprung

- [Kluge Führung durch Sie](#)
Sich in seiner Führungshaut wohlfühlen
- [EMOSCAN®](#)
Ein objektives Diagnostikverfahren
- [PSI-Theorie](#)
Verstehen, wie man wirklich "tickt"

*1

- Das Problem des Lerntransfers in der Weiterbildung:
Die Lösung: Transfercoaching.
Bengelsdorf, C.
- DIE WEITERBILDUNGSLÜGE
Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken
Dr. Richard Gris (alias Dr. Axel Koch)
[Sieben Weiterbildungslügen](#)
- Persönlichkeits-Coaching aus Sicht der Hirnforschung

Vortrag von Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth ([YouTube](#))

- Siehe auch meinen [Gesundheitsbrief 18](#):
Der Ruf in der Oase, der seidene Faden und das Flutlicht am Ende des Tunnels

***2**

Die aktuelle „Hitliste“ der Neujahrsvorsätze finden Sie [hier](#)
- Artikel Wirtschaftswoche - *repräsentative Forsa-Umfrage im Auftrag der DAK-Gesundheit*

***3**

Nachfolgend eine Liste von Wissenschaftlern aus unterschiedlichen Disziplinen, die aus meiner Sicht in der Forschung zu sehr hilfreichen Erkenntnissen gekommen sind und diese auch in leicht verständlichen Büchern veröffentlicht haben:

Dan Ariely, John H. Bargh, Christopher Chabris, Antonio R. Damasio, Dietrich Dörner, Gerd Gigerenzer, Malcolm Gladwell, Peter Gollwitzer, Gerald Hüther, Daniel Kahneman (Nobelpreisträger), Julius Kuhl, Gerhard Roth, Daniel Simons, Manfred Spitzer, Cass R. Sunstein, Richard H. Thaler

- Alle aufgezählten Wissenschaftler sind Bestsellerautoren. Die Reihenfolge ist alphabetisch.

Buchtitel zu den obigen Autoren finden Sie in meinem Glossar [hier](#).

***4**

Antonio R. Damasio
Descartes' Irrtum:
Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn

***5**

Siehe auch
„Ach so!“-[Ausgabe 11](#)
Die innere Peitsche
Wann macht Disziplin Sinn und wann macht sie uns krank?

***6**

Ein unverzichtbares Nachschlagewerk:
Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)

***7**

Kraftwerke, Energieversorger, Luftfahrt, Verkehrsbetriebe, Polizei, Feuerwehr, Chemiewerk u.v.m.

***8**

Eine Grafik mit den Aufgaben eines Krisenmanagers und welche Rolle dabei seine vier psychischen Teilsysteme dabei spielen, finden Sie auf der nächsten Seite.

Strenggenommen bietet der Alltag eine Vielzahl von kleinen „Katastrophen“: Führungsalltag, Reklamationen, Lieferengpass, Erziehungsalltag, Badehose vergessen und unendlich viel mehr – siehe hierzu die Gesundheitsbriefe

- **# 02 Die zwei Quellen der Angst**

Plus einer erhellenden Selbstbetrachtung: Wie handle ich unter Druck?
und

- **# 03 Was brauchen Menschen in einer Krise am dringendsten?**

Plus einer hilfreichen Übung: Der Krisenmanager in mir - souverän durch die Krise

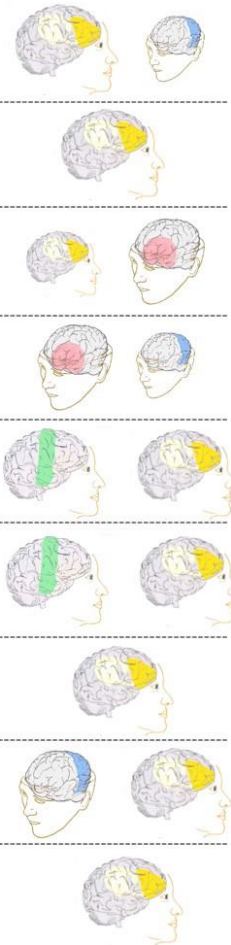
Acht Aufgaben eines Krisenmanagers und
die Rolle seiner vier psychischen Teilsysteme:

- innerhalb einer Zeitspanne von z. B. 60 Sekunden

Der erfolgreiche Krisenmanager

und seine 4 psychischen Teilsysteme

- **Überblick verschaffen**
- **einen kühlen Kopf behalten**
– **Fels in der Brandung**
- **Fakten analysieren**
– **auch bruchstückhafte und widersprüchliche**
- **erste Schritte planen**
– **Grob- und Feinplanung**
- **erste Arbeitsaufträge vergeben**
– **empathisch, klar und sinnstiftend**
- **selber aktiv werden**
– **dabei seine Grenzen im Blick haben**
- **Chancen erkennen**
– **ein Gefühl für die nahe und ferne Zukunft haben**
- **Risiken und Gefahrenquellen erahnen**
– **Blick durch die Lupe**
- **kreative Lösungen zur Beseitigung**
von (unerwarteten) Hindernissen zu finden.



Siehe auch ***17**

Für die Entwicklung dieser zentralen Fähigkeiten braucht man genaue und verlässliche Informationen zur Persönlichkeit des Krisenakteurs oder einer Führungskraft. Hierzu ist der Einsatz einer objektiven Messmethode unerlässlich. Bei einer objektiven Persönlichkeitsdiagnostik sind die Ergebnisse nicht von bewussten Überlegungen abhängig – sozialer Erwünschtheit. Zur Darstellung der Schlüsselqualifikationen eines Krisenmanagers ist ein solches Messverfahren von unschätzbarem Wert.

Vertiefende Informationen zu diesem Messverfahren finden Sie [hier](#).

*9

Siehe auch

- „Ach so!“-[Ausgabe 02](#)
Angst essen Denkvermögen auf
Hasenfuß oder Fels in der Brandung
- „Ach so!“-[Ausgabe 08](#)
Notsignal
Ein lästiges Übel, der Teufel in der Glastür und ein überforderter Brandschutzhelfer

*10

Der Ausdruck «Eunuchenwissen» stammt von dem norwegischen Simplicissimus-Zeichner Olaf Gulbransson.

*11

Direkt nach einem Seminar oder Workshop kann in einem Feedbackbogen maximal die erahnte Verbesserung der Verbalintelligenz bewertet werden.

Ein hilfreicher Nebennutzen bei einer Weiterbildung mit dem Zürcher Ressourcen Modell ist, dass die Feedbackbögen nach der Follow-up-Veranstaltung ausgefüllt werden. Dieser Termin liegt immer fünf bis sechs Monate nach dem Hauptteil von zwei bis drei Tagen.

*12

In einem Versuch bereitete Prof. Dietrich Dörner drei Gruppen unterschiedlich auf eine komplexe Aufgabe (Lohhausen-Experiment) vor.

- Gruppe 1 wurde in **Taktik**,
- Gruppe 2 in **Strategie** und
- Gruppe 3 in **Kreativität**

unterrichtet. Nach dem gesamten, viele Wochen dauernden Experiment zum Grad der Hilfe durch die Unterrichtung befragt, gaben die Teilnehmer der Gruppe 1 und 2 ein mittleres Maß an Nutzen an. Gruppe 3 gab an, dass die Weiterbildung nur in sehr geringem Maß weitergeholfen hätte.

Bezüglich der tatsächlichen Leistungen finden sich zwischen den drei Gruppen überhaupt keine Unterschiede.

Dietrich Dörner zur Frage:

Wie kommt es, dass die mit bestimmten Verfahren unterrichteten Versuchspersonen der Meinung waren, dass ihnen das unnütze Training etwas geholfen hat?

Die Versuchspersonen haben durch das Training so etwas wie eine „Verbalintelligenz“ des Handelns in komplexen Bereichen gewonnen. Sie konnten mit vielen schönen, neuen Begriffen über ihr Denken und Tun und über die jeweiligen Probleme reden. Ihr Tun blieb aber von diesem Zugewinn an Eloquenz ganz unbeeinflusst.

*13

...
Krisensituationen sind in der Realität selten (zum Glück!). Wenn sie auftreten, treffen sie uns daher meist unvorbereitet. Wir haben gewöhnlich keine Gelegenheit, uns auf sie einzustellen. Wir haben keine Gelegenheit, aus unseren Fehlern in solchen einmaligen Situationen zu lernen. Unterschiedliche Simulationsspiele bieten die Möglichkeit, Personen in Krisensituationen zu bringen und ihre Sensibilität für die jeweils spezifischen Eigenarten von Situationen zu schärfen.

Ein computersimuliertes System ist ein Zeitraffer. Die Konfrontation mit einem solchen Zeitraffersystem macht triviale Fehler, die wir im Umgang mit realen Systemen machen, sichtbar. Ein Simulationssystem führt uns die Neben- und Fernwirkungen von Planungen und Entscheidungen schnell vor Augen. Und so gewinnen wir Sensibilität für die Realität.

LEITSATZ

**Fehler sind wichtig.
Irrtümer sind
ein notwendiges Durchgangsstadium
zur Erkenntnis.**

Prof. Dietrich Dörner

Beim Umgang mit realen komplexen, vernetzten Systemen haben wir es schwer, unsere Irrtümer festzustellen. Sie zeigen sich dort erst lange Zeit nachdem wir sie begangen haben, und wir erkennen sie vielleicht gar nicht mehr als Konsequenzen unseres Verhaltens. Das Zeitraffersystem eines Simulationsspiels bringt hier Abhilfe. Es kann uns für Fehler sensibilisieren und vielleicht etwas vorsichtiger und nachdenklicher machen - oder auch wagemutiger.

Den Umgang mit verschiedenen Situationen, die verschiedene Anforderungen an uns stellen, kann man lernen. Man kann ihn lehren, indem man Menschen mal in diese, mal in jene Situation bringt und ihre Verhaltensweisen und besonders ihre Fehler mit ihnen diskutiert. Man hat keine Chancen, etwas Derartiges in der Realität zu tun.

QUELLE
Dietrich Dörner,
Die Logik des Misslingens
Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)

***14**

QUELLE
Dietrich Dörner
Die Logik des Misslingens
Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)

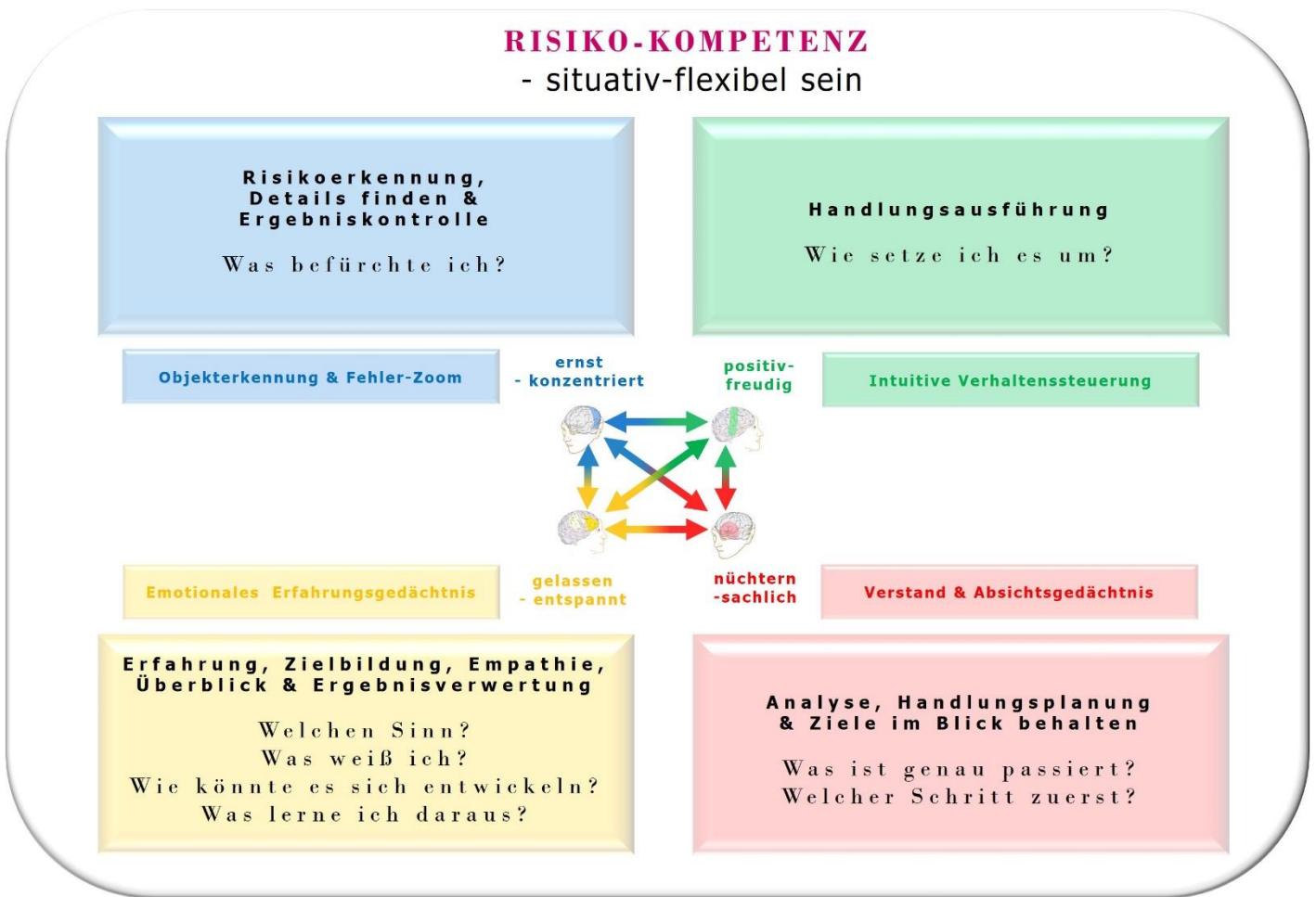
***15**

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

***16**

Durch ein ressourcenorientiertes Selbstmanagement entwickeln Sie sich mit einem [Haltungsziel](#) und Ihren verfeinerten [Selbststeuerungsfähigkeiten](#) eine krisenfeste Kompetenz. Das Haltungsziel ist ein neuronales Netzwerk, das blitzschnell eine Vielzahl von realistischen Handlungsalternativen bereithält. Bei Nichterreichen eines (Teil-)Ziels kann ohne weiteres Nachdenken eine andere, möglicherweise lebensrettende Handlung abgerufen werden. Vertiefende Informationen finden Sie [hier](#).

Kurzbeschreibung der vier psychischen Teilsysteme



Ausführliche Beschreibung zu den Funktionsmerkmalen der einzelnen Systeme finden Sie

- In der [PDF-Langfassung](#)
- im Glossar [hier](#)

z. B.

- in der [Ausgabe 06](#)
Was macht eine "gestandene" Persönlichkeit aus?
Die entscheidenden Kompetenzen
- in der [Ausgabe 09](#)
Von Zögerern, Unbestimmten und Abbrechern
Um ein Programm zu verändern, muss man verstehen, wie es funktioniert

QUELLEN

- Dietrich Dörner
Die Logik des Misslingens
Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)
- Kristina Sommerauer/René Meier
Ein guter Kapitän zeigt sich im Sturm
Krisenkompetenz für Führungskräfte (2015)
- Jan U. Hagen
Fatale Fehler
Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen (2013)
- Karl E. Weick/Kathleen M. Sutcliffe
Das Unerwartete managen
Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen (2010)
- Julius Kuhl
Motivation und Persönlichkeit
Interaktionen psychischer Systeme (2001)
- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen
Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und –entwicklung (2010)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)

Hartmut Neusitzer

Selbstmanagement-Trainer, Ressourcencoach, PSI-Kompetenzberater und
autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unternehmensWert:Mensch
Tel: 040 – 41 35 62 42 Mobil: 0160 – 975 46 221 E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de