

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.

INHALT

Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen	1
PSI-Theorie: Verstehen, wie man wirklich "tickt"	1
Überblick	3
Das Wesentliche	3
Herausforderung und Sensibilisierung	5
Notlage im Hirn	5
Ein lästiges 70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40	5
So kann es nicht weitergehen.	6
Alltagsrelevanz.....	6
Alltag in einer Marketing-Agentur – Teil 1.....	7
Im richtigen Moment ins Handeln kommen	8
Vier Reaktionen auf Neues	10
Selbststeuerungsfähigkeiten	11
Die Logik der Gefühlswelt - Teil 2	12
Alltag in einer Marketing-Agentur – Teil 2.....	13
Die vier psychischen Erkenntnis-/Funktionssysteme	15
Verstand & Intentionsgedächtnis	15
Intuitive Verhaltenssteuerung	16
Die Logik der Gefühlswelt - Teil 2.....	16
Emotionales Erfahrungsgedächtnis & Selbst	19
Objekterkennungssystem - Fehler-Zoom.....	21
Zweite Modulationsannahme	22
DIE LOGIK DER GEFÜHLSWELT - Teil 3.....	22
Gesunder Humor & sozialverträgliche Schlagfertigkeit	24
Erst- und Zweitreaktion	24
Ungeliebte Gewohnheiten überwinden	25
Fazit und optimistischer Ausblick	26
Das Handlungsablaufmodell.....	27
Grafiken: Die vier Aufmerksamkeitsformen im Vergleich	31

Grafiken Neuronale Phänomene grafisch dargestellt	33
Durch Selbstzugang das innere Feuer entfachen	33
Die zwei Formen der Aufschieberitis überwinden	34
Aufschieberitis überwinden	34
Sechs Schritte vom Problem/einer Schwierigkeit zur Handlung	35
Gratis-Energiequelle oder Burnout-Risiko	35
Aktivierung des Erfahrungswissens durch Bilder und/oder Motto-Ziele	36
Gewusst-wie: Selbstzugang durch Jonglieren	36
Gewusst-wie: Aktivierung der Handlungssteuerung durch Jonglieren	36
Erbblühen im Berufsleben mit messbaren Erfolgsfaktoren	37
Kluge Führung	37
Risikobereitschaft	38
Fußnoten.....	39
Quellen und Buchempfehlungen	40
Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen:	40
Stichwortverzeichnis	41

Überblick

Als Meta-Persönlichkeits- und Motivationstheorie erklärt die PSI-Theorie, wieso Menschen in einer bestimmten Art die Welt **wahrnehmen** und warum sie in einer bestimmten Weise **entscheiden** und **handeln**.

Sie beschreibt die Funktionssysteme, 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 Grafiken im Verlauf dieser Zusammenfassung). 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, Strategie 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 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 Funktionssystemen abhängen.

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



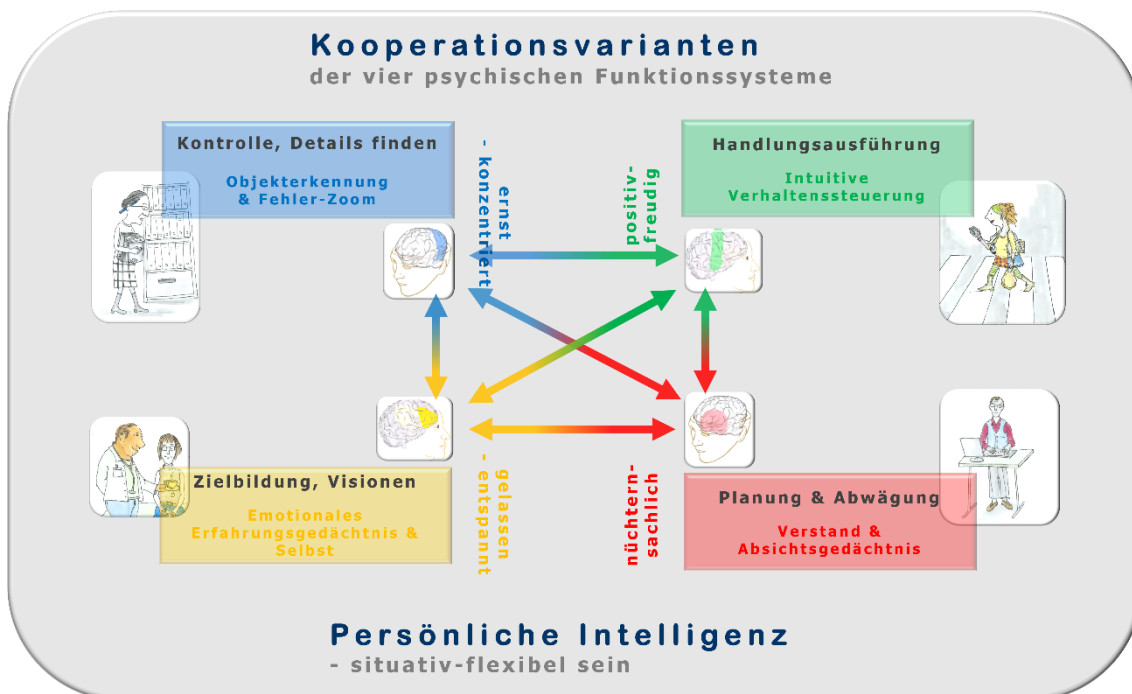
Ein zu **Aktionismus** neigender Mensch kann jederzeit lernen, **konzentriert-geduldig** zu sein. Ein von Natur aus **ängstlicher Mensch** kann zeitlebens lernen, sich zu **beruhigen und souverän** zu agieren.

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.



LEITSATZ

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

NOTLAGE IM HIRN

Ein lästiges 70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40

Das WOZU:

- 70 % aller Veränderungsvorhaben in den letzten 60 Jahren scheiterten.
- 70 % der Führungskräfte: „So kann es nicht weitergehen!“^{*1}
- 70 % der Führungskräfte haben auf dem Weg in die Zukunft Selbstzweifel^{*2}.
- 70 % der Mitarbeiter fühlen sich emotional gering an den Arbeitgeber gebunden, 14 % gar nicht.
- 50 % von den 70 % sind auf der Suche nach einer neuen Stelle.^{*3}
- 50 % der Unternehmen befinden sich in der Beschleunigungsfalle^{*2}
- 40 % – Sprung von 11 auf 15 Fehltage pro Jahr^{*4}
- 40 % mehr Kosten in Mrd. € an ausgefallener Produktion durch Krankheitstage^{*5}

QUELLEN

^{*1}

Prof. Dr. Peter Kruse, [nextpractice GmbH](#)
1.000 Einzelinterviews – 2013
[Vortrag YouTube: Zukunft von Führung: Kompetent, kollektiv oder katastrophal?](#)
Prof. Dr. Peter Kruse

^{*2}

Studie [Bertelsmann Stiftung](#) und [Uni St. Gallen](#), Prof. Heike Bruch – [Neue Arbeitswelt](#) 2013
Seit 20 Jahren, 100 Unternehmen mit 20.000 Mitarbeitende

^{*3}

[Gallup](#) Engagement Index in Deutschland 2022
Die Werte sind seit 20 Jahren gleich.

^{*4}

[Statista](#)

^{*5}

Kosten in Mrd. €, ausgefallene Produktion:

- 2015 64 Milliarden Euro
- 2021 89 Milliarden Euro = 40 % Verschlechterung

[KBV](#) - [Kassenärztliche Vereinigung](#)

[BAuA](#) - [Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin](#)

Sorry.

Jedoch mit den obigen 70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40 ist gezielt kein Blumentopf zu gewinnen. Im besten Fall ergattert man zufällig ein traurig anzusehendes Pflänzchen, um im Bild zu bleiben.

Aufwand

Weiteres Zähneknirschen beim Tun mit noch mehr energieraubender Disziplin.

Zu befürchten

Weitere Verschiebungen bei 70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40

Selbstredend, mit **70 – 70 – 70 – 50 und Co.** lassen sich unsere Sorgen und Ängste erklären. Vor wenigen Jahren kam mit aller Wucht das viel zitierte Corona-Brennglas und/oder der Krieg in Ukraine und weitere Konfliktherde 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 und Co.** 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 Funktionssystem* zu nutzen.

*

Synonym: psychisches Teilsystem

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 Grafiken auf Seite 13 bis 18).



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 8), 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!“.

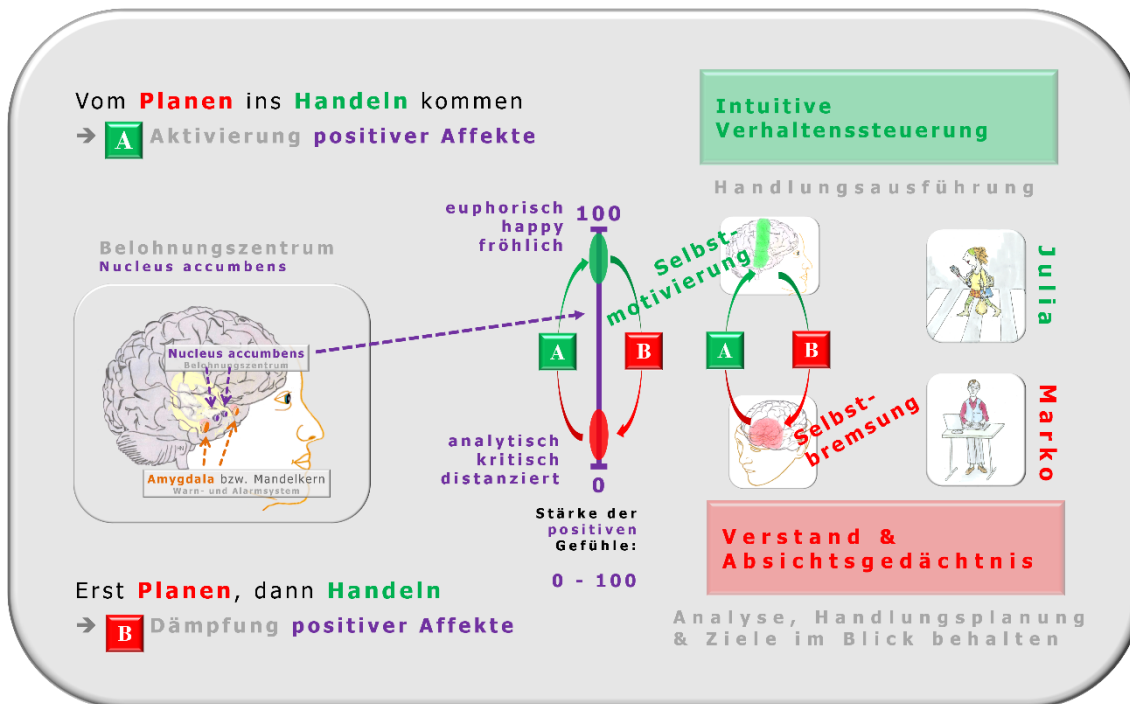
Hochkonzentriert reißt Marko erschrocken die Augen auf und denkt: „Unmöglich, wie die hier immer hereinplatzt!“.

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 ...

Im richtigen Moment ins Handeln kommen



Die PSI hat für das vorschnelle Handeln von Julia eine funktionsanalytische Erklärungs-möglichkeit:

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 u. a. **Erst- und Zweitreaktion** Seite 24). 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.

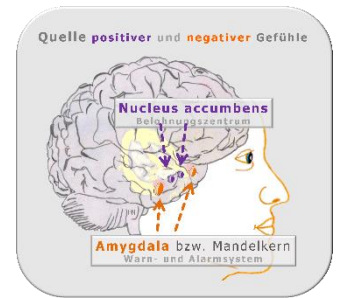
Die **positiven** Gefühle regulieren zu können, ist jedoch nur eine Seite der Medaille.

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?

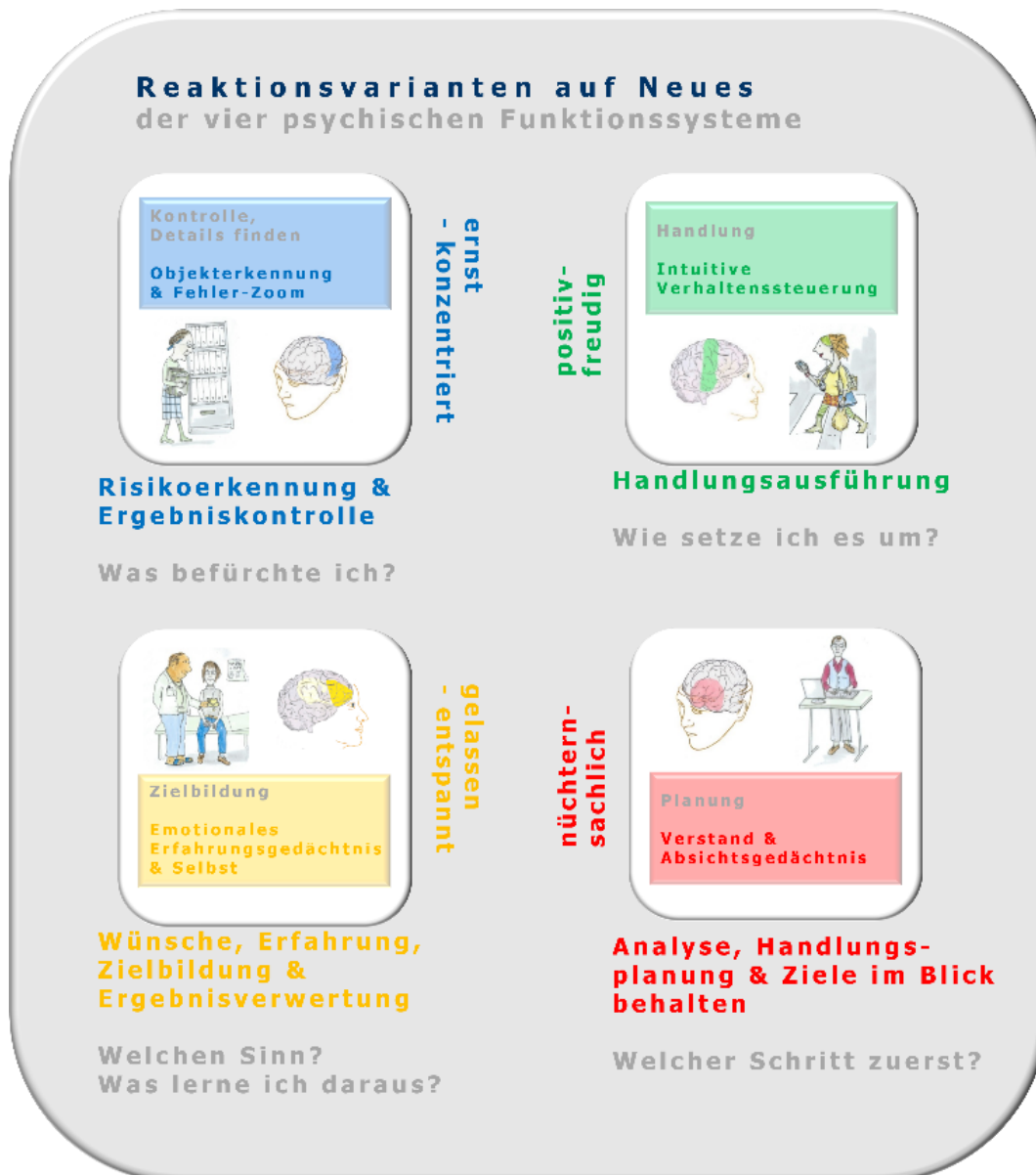
Dem **Sorgenvollen** rutscht ein, „Oh Gott! Wenn das mal gut geht!“, heraus.

Der **gelassene Visionär** fragt sich, „Welchen Sinn ergibt das?“



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

Vier Reaktionen auf Neues

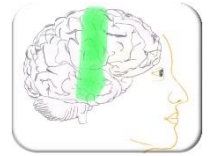


Selbststeuerungsfähigkeiten

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

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.

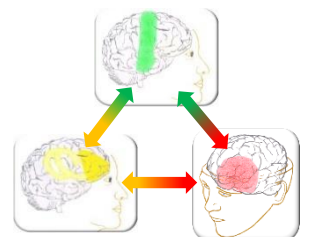


Weiterhin:

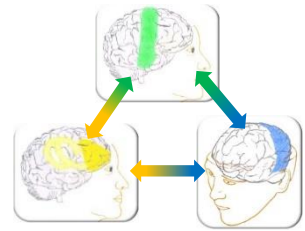
Prospektive Handlungsorientierung

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** 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 sind 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.**

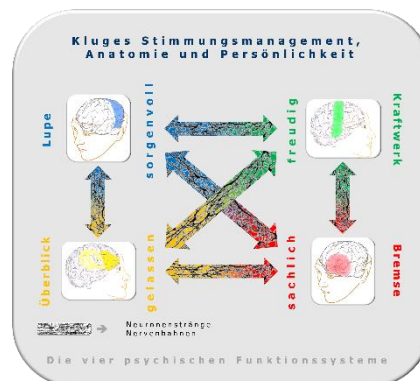
FAZIT

Es kommt auf die **situativ-flexible Nutzung** an – siehe u.a. Grafik unten und auf Seite 4.

DIE LOGIK DER GEFÜHLSWELT - TEIL 2

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.**



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:

Tanja, die Geschäftsführerin, 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.

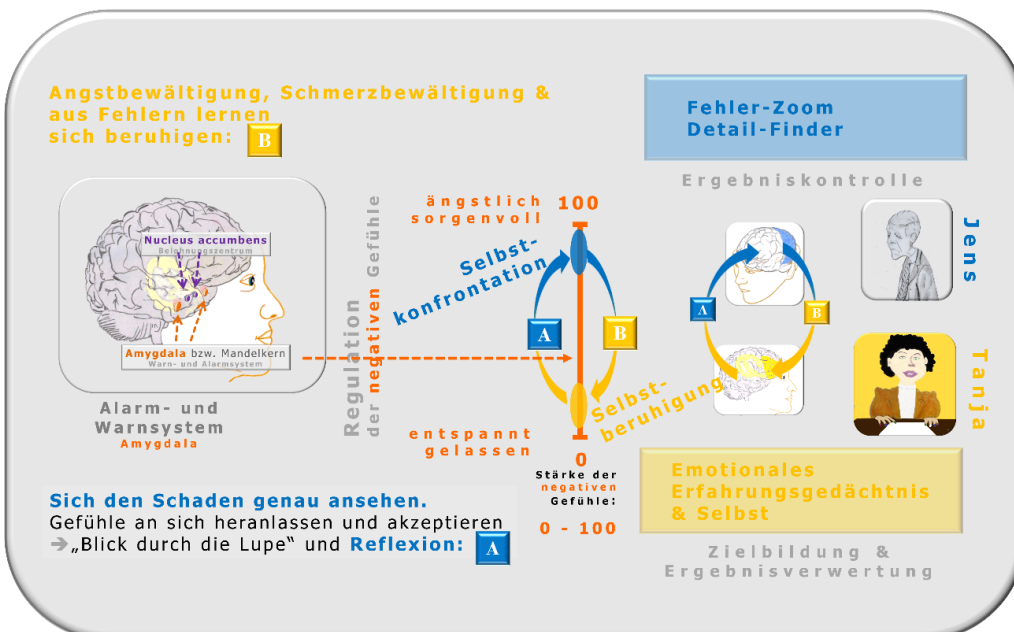
Jens, der Buchhalter, ist eine sehr zuverlässige Person. Er ist meist in einer Art **Alarmstimmung**. Für viele Bereiche des Lebens ist diese Haltung sehr wertvoll. Seine oft nützlichen Warnungen vor Risiken werden jedoch viel zu oft belächelt. Er kommt als erster ins Büro und verlässt es erst, wenn die Arbeit zu 105 % erledigt ist.

Im letzten Meeting hat **Tanja**, die Geschäftsführerin, mit ihrem manchmal überschäumenden Einfallsreichtum von der Entwicklung einer neuen Software geschwärmt. Der leicht aktivierbare **Fehler-Zoom** von **Jens** 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 Jens ist es besonders für **Tanja** schwierig, diese Emotionen an sich heranzulassen. Sie neigt stattdessen zum Schönreden oder Bagatellisieren. Die Lernaufgabe von **Tanja** ist es, Fehler zu **reflektieren**. Dies würde ihre **Souveränität** im Führungsalltag stärken.

Die PSI hat für das Problem von **Tanja** eine funktionsanalytische Erklärung: Ihre Neigung, die Welt durch eine rosarote Brille zu sehen, ist nicht der Auslöser, sondern die Folge ihres Problems. **Tanja** 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).



Der **Fehler-Zoom** ist ein wichtiger Lieferant von immer neuen Lernerfahrungen für das **Selbstsystem** und **Persönlichkeitszentrum**.

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.

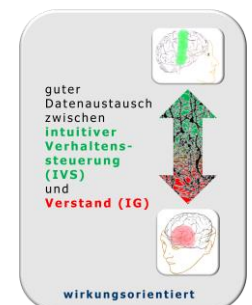
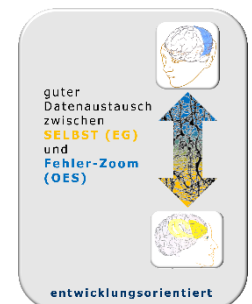
Beruflich wie privat können diese psychologischen Mechanismen, ich nenne sie die Logik der Gefühlswelt, für die Persönlichkeitsentwicklung auf vielfältige Weise genutzt werden: Kluge Führung, Vertrieb, Teamspirit, Flexibilität, Wirkkraft, Komplexitätsreduzierung, Weitsicht, Wohlbefinden, gelingende Veränderungsvorhaben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

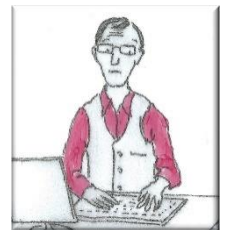
Ausführliche Beschreibungen

DIE VIER PSYCHISCHEN ERKENNTNIS-/FUNKTIONSSYSTEME

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 = Absichtgedächtnis)

Im Intentionsgedächtnis werden Pläne und Absichten gespeichert. Es ist zuständig für die Aufrechterhaltung von Absichten. Es arbeitet analytisch, logisch und Schritt für Schritt (sequenziell – siehe Grafiken auf Seite 32). 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 34). 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 34). 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 – **Wie beim Ampelgrün kann es jetzt losgehen.**



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*⁶. Besonders beim Small Talk oder im Verkauf 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 reaktions-bezogenen 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.

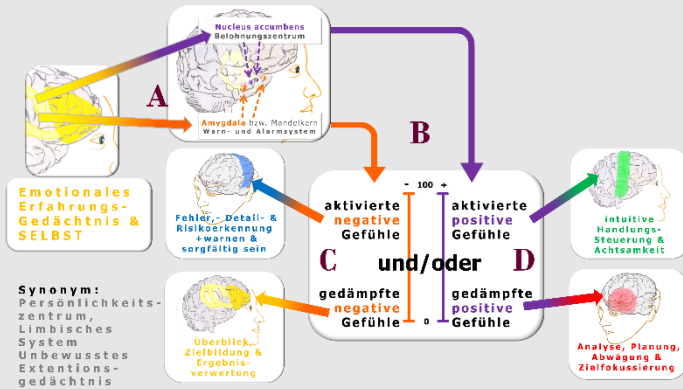
Dieser Zusammenhang wird in der PSI-Theorie die **Modulationsannahme 1** genannt:

Positiver Affekt bahnt den **Willen** (IG) und die Verbindung zwischen **Absichtsgedächtnis** und **IVS**.

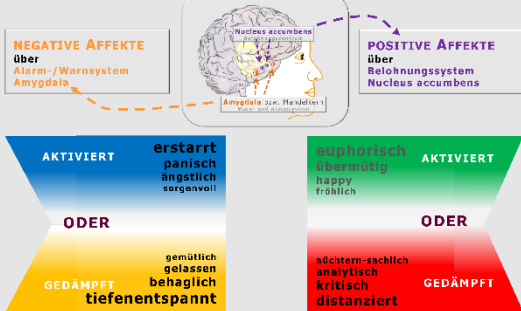


Funktionsmerkmal des SELBST & limbischen Systems
(neben vielen weiteren):

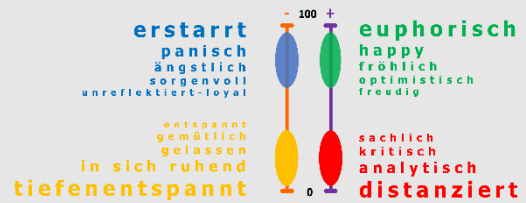
Die Selbstregulation von Gefühlen/Affekten



Vier Kategorien von Affekten
Synonym: Gefühls-/Stimmungsmanagement

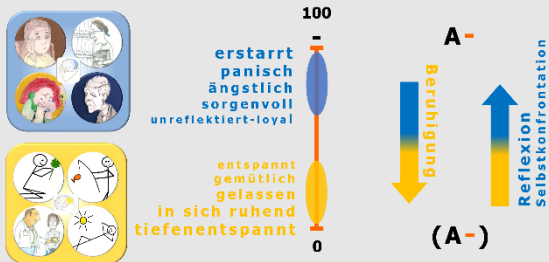


Gefühle und Affektbilanz



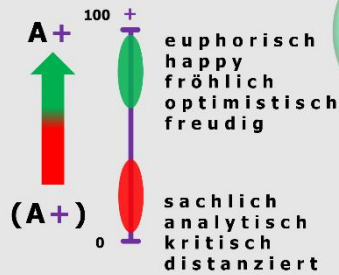
Negative Affekte

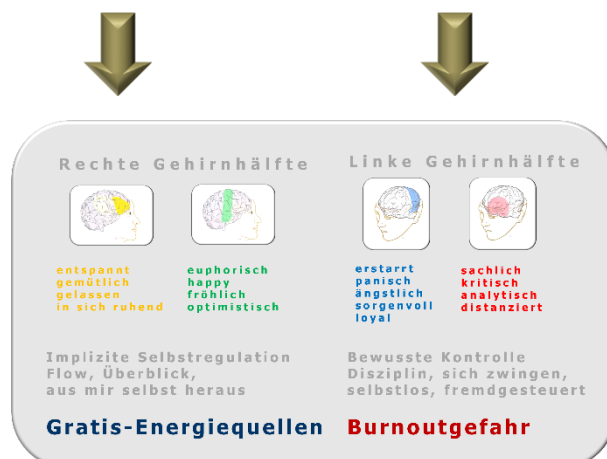
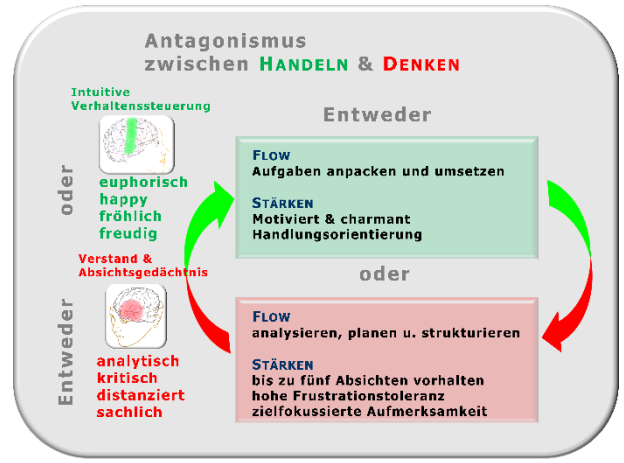
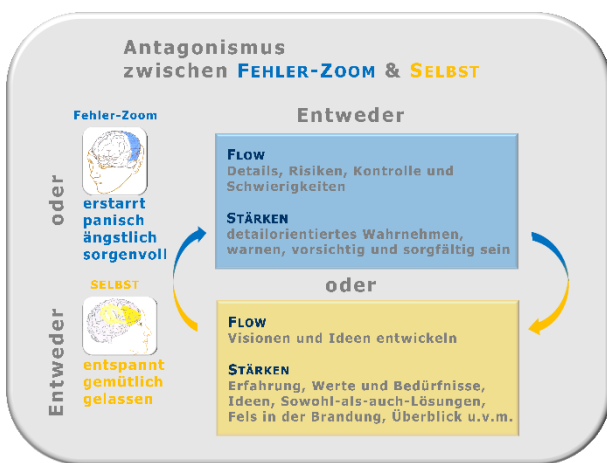
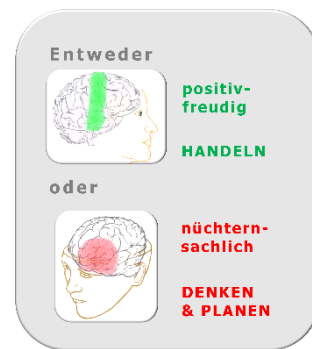
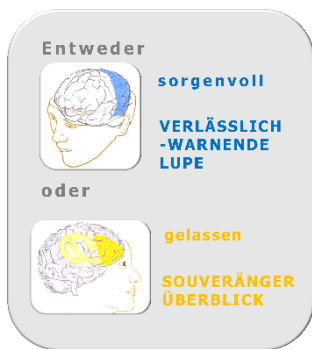
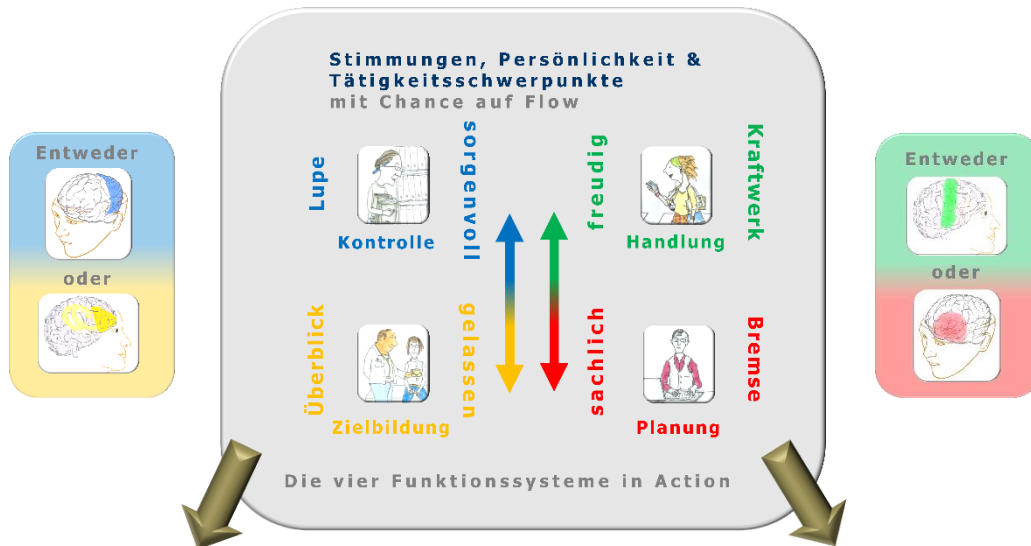
gedämpft oder aktiviert



A- bedeutet, der negative Affekt ist aktiviert.
(A-) bedeutet, der negative Affekt ist herabreguliert.

Regulation gedämpfter positiver Gefühle durch Selbstmotivation





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

A+ = **positiver Affekt**

A(+) = **positiver Affekt herabreguliert**

EMOTIONALES ERFAHRUNGSGEDÄCHTNIS & SELBST

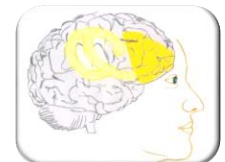
Hier sind eigene Erfahrungen, Bedürfnisse und Werte gespeichert, allerdings nicht in einer analytischen Form, sondern in einem ganzheitlichen Netzwerk impliziten Erfahrungswissens. Durch seine parallele Verarbeitungsform wird die simultane Integration vieler Einzelaspekte und Randbedingungen ermöglicht. 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 das **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, siehe [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, wird zum Dickhäuter oder zu einem rücksichtslosen Artgenossen.

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**^{*7}, 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.

LEITSATZ

**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**, Vertiefung siehe [hier](#)), behält in einer

- komplex-dynamischen,
- unübersichtlichen und
- unvorhersehbaren

Notsituation den Überblick!

Objekterkennungssystem - Fehler-Zoom

Das **Objekterkennungssystem** (= **Fehler-Zoom**) 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 "**unstimmigkeitsensiblen 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 Unstimmigkeitsexperten 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 auftragene Ziele konsequent und "selbstlos" um. Die Selbstlosigkeit kann dann aber für die Person zum Problem werden:

Die Person ist ihr **Selbst** los.

LEITSATZ

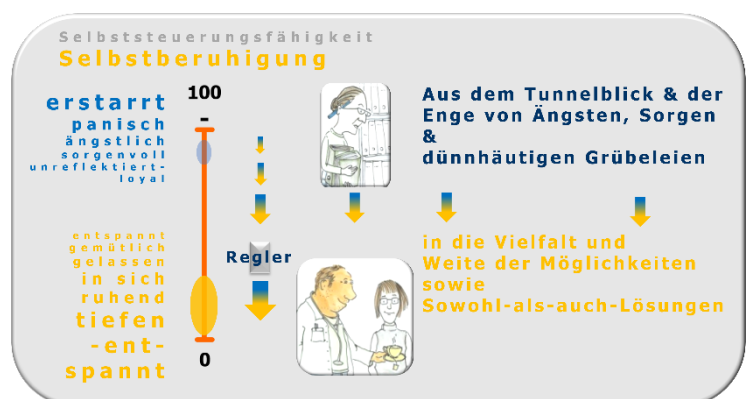
Schlechte Laune

führt zu erhöhter „Daueraufmerksamkeit“ auf Unstimmigkeiten.

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.

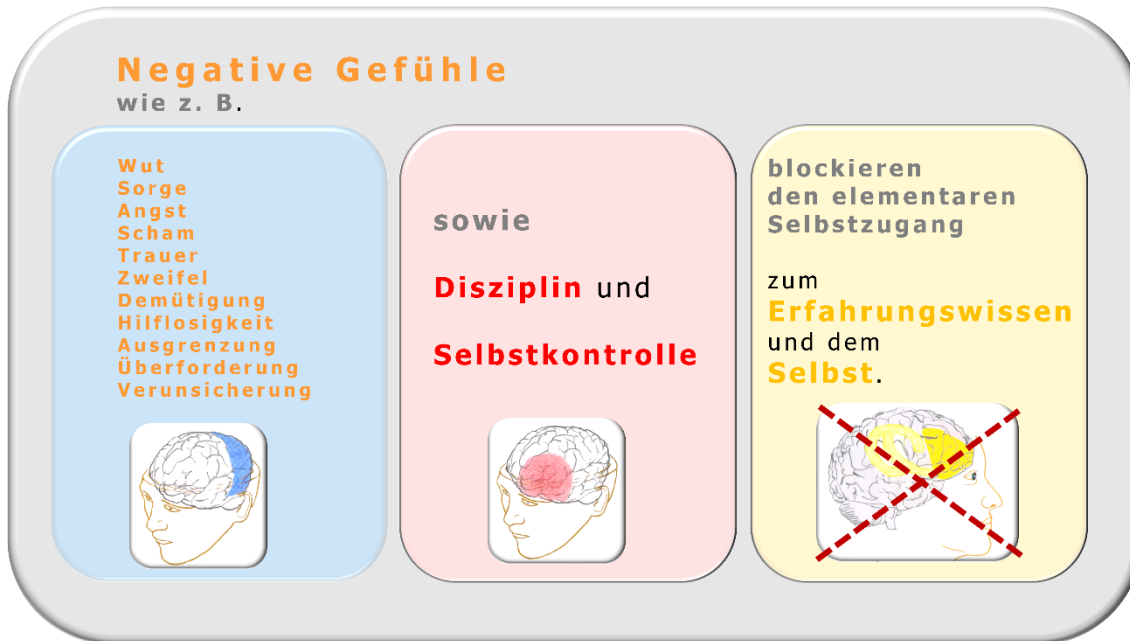


CHANCE

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.

LEITSATZ

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



Zweite Modulationsannahme

Negativer Affekt hemmt das **Selbst (EG)**

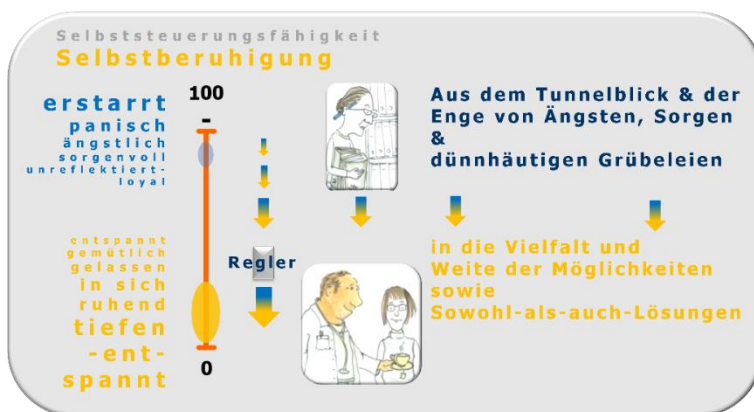
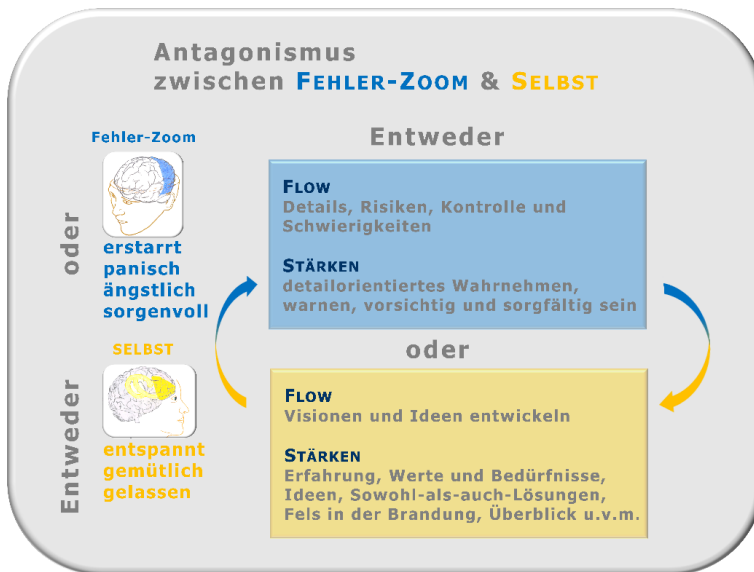
DIE LOGIK DER GEFÜHLSWELT - Teil 3

Ist vor allem der **Fehler-Zoom** aktiviert (hohe Empfänglichkeit für **negativen** Affekt), schätzt man Risiken höher ein. Der Fokus ist auf Angstmachendes oder Frustrierendes ausgerichtet. Dies kann im Notfall lähmen.

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



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



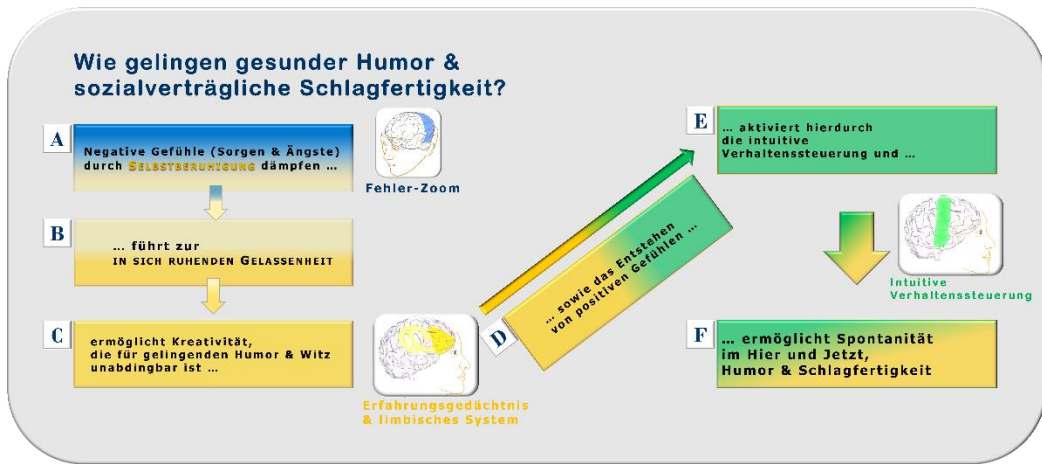
Praktisch bedeutet ein Blackout, dass man sprachlos ist, umgangssprachlich bleibt einem die Spucke weg, die Schlagfertigkeit und/oder gesunder Humor sind flüchtig, solange **negativer** Affekt vorherrscht, z. B. bei Scham, Furcht, Sorge, Angst.

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.

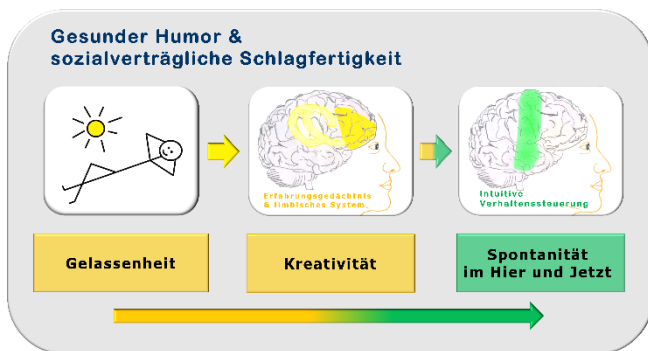
Der gedämpfte **negative** Effekt **A(-)** fördert über das Selbst gleichzeitig eine **positive** Stimmung. Dies aktiviert die intuitive Verhaltenssteuerung. Gesunder Humor und sozialverträgliche Schlagfertigkeit sind wieder möglich.

Gesunder Humor & sozialverträgliche Schlagfertigkeit

LANGFASSUNG



KURZFASSUNG



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.

Altes Lebensgefühl: neben der Spur

Neuronale Dichte nach X-Jahren häufiger Aktivierung und Nutzung:

Erwünschtes Lebensgefühl: mit sich im Reinen

Neuronale Dichte nach einem Tag Nutzung und wenig Aktivierung:

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, also die Selbststeuerungsfähigkeiten.

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!**“ zu sagen, bleibt aktivier- und nutzbar. Das heißt, das neuronale Netz der Erstreaktion wird im Gehirn nicht gelöscht. Nicht mehr **Ja** sagen zu können, würde einen Menschen um so manches schöne Wohlbefinden bringen ... 😊

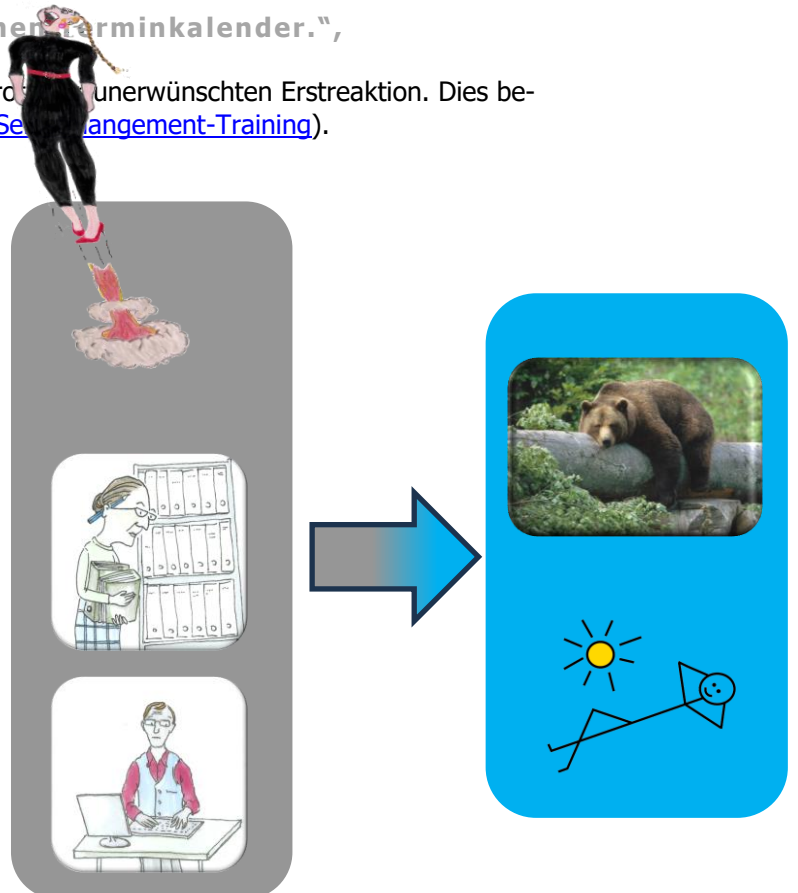
Die neu erlernte und erwünschte Zweitreaktion (= zunächst ein zartes neuronales Pflänzchen, s. Grafik S. 24 unten), z. B. sozialverträglich im stimmigen Moment

„**Nein**“ sagen zu können oder

„**Moment. Ich schaue nachher in meinem Terminkalender.**“,

kann im Millisekundenbereich aktiviert werden – trotz der unerwünschten Erstreaktion. Dies bedarf jedoch einer guten Vorbereitung (siehe [ZRM-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.**



LEITSATZ

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.

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.

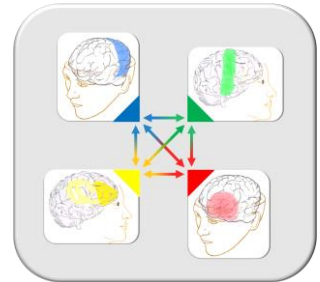
Das ist eine optimistische Perspektive. Besonders effektiv kann dies im Coaching geschehen, aber auch durch fortschreitende Lebenserfahrung und Selbstentwicklung.

Der Kreis zur Logik der Gefühlswelt schließt sich hier.

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

- A. seine persönliche Intelligenz weiterzuentwickeln und
- B. 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.



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

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.

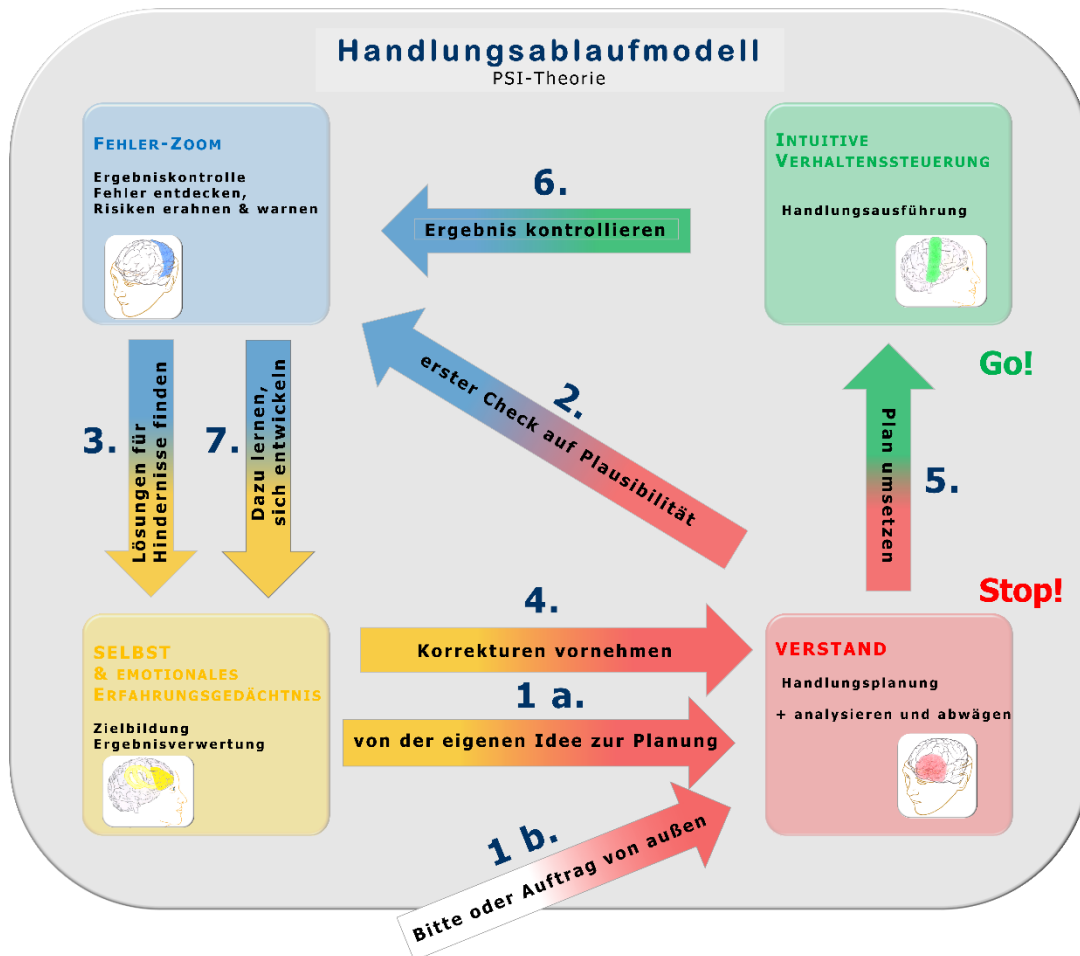
Je nach Vorhaben und Ergebnis wird es bei den Punkten **6.** und **7.** oft schwierig. In Organisationen kommt es dann vor allem auf die Fehlerkultur und auf die jeweilige Persönlichkeit der Führungskräfte an – ist sie souverän oder eher ein Dickhäuter.

ÜBUNGSANREGUNG

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






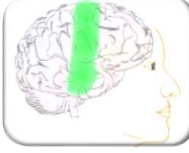


Reflektieren Sie auf die gleiche Weise ein Vorhaben in Ihrem Job – Verkaufsgespräch, Präsentation, Produktentwicklung.

Die Qualitätsverbesserung sich künftig prompt einstellen.



Die vier Systeme im Überblick

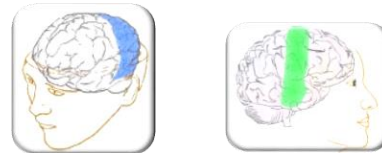
	Verstand & Absichtsgedächtnis	Intuitive Verhaltenssteuerung	Objekterkennung Fehler-Zoom	Selbst & emotionales Erfahrungsgedächtnis (= limbisches System, Unbewusstes)
ZENTRALE FUNKTIONEN	Handlungsplanung	Handlungsausführung	(Ergebnis-)Kontrolle	Zielbildung & Ergebnisverwertung
AFFEKT-/GEFÜHLS-/STIMMUNGLAGE	nüchtern-sachlich positive Affekte gedämpft A(+)	positiv-freudig positive Affekte aktiviert A+	(negativ) ernst-konzentriert negative Affekte aktiviert A-	gelassen-entspannt negative Affekte gedämpft A(-)
WEITERE (UNTER-)FUNKTIONEN	analysieren, planen & strukturieren, abwägen	Aufgaben anpacken und umsetzen, mit Leichtigkeit und Freude Konkretes schaffen, selbstverständliches Tun, Routine, Chancen entdecken	Details, Risiken und Schwierigkeiten entdecken, erkennen und erahnen	Visionen und Ideen entwickeln Vorhersagefunktion
WIE?	bis zu fünf Absichten vorhalten Hohe Frustrationstoleranz → auf den richtigen Moment warten können Konzentration	motiviert charmant sein → Small Talk, flirten, Verkaufssituation	detailorientiertes Wahrnehmen Warnsystem eher vorsichtig und sorgfältig agieren Lieferant von immer neuen Lernerfahrungen für das Selbstsystem. hohe Schmerztoleranz	Zusammenhänge erkennen Werte & Bedürfnisse wahrnehmen & beachten → Empathie Fels in der Brandung - Überblick haben, „Lotsenfunktion“ Sowohl-als-auch-Lösungen gesunder Humor
AUFMERKSAMKEITSFOKKUS	zielfokussiert	Achtsam , im Hier und Jetzt	diskrepanz-sensitiv lenkt besonders auf Neuartiges, Unerwartetes oder Fehler.	Wachsamkeit = innerer Schutzengel → breite Aufmerksamkeit
RISIKEN, GEFAHREN, NACHTEILE	kommt schwer oder gar nicht ins Handeln Neigung zur Überplanung Tendenz zu Zynismus & Sarkasmus Tendenz als unsichtbar wahrgenommen zu werden	Schwierigkeiten mit Schwierigkeiten (→ Gut, wenn man dann delegieren kann) Neigung zu Aktionismus Übertriebene Handlungsorientierung* ⁹ Überschäumender Optimismus	hypersensibel für eigene Fehler Kontrollzwang Entweder-oder-Lösungen „Unstimmigkeitsexperte“ Humorlosigkeit Tendenz als unsichtbar wahrgenommen zu werden Tendenz zu Zynismus & Sarkasmus Lageorientierung* ⁹ & Pessimismus	Dickhäuter Ignoranz bis Rücksichtslosigkeit
HÄUFIGTE LERNAUFGABE	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, Persönlichkeitszentrum)
SOMATISCHER MARKER & TYPISCHE PROTAGONISTEN /BERUFSGRUPPEN				
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 „Winder-blues“, für eine Depression, ein Burnout.	Gelb: Die Sonne geht auf. Das Herz wird warm und öffnet sich. Der Horizon wird weit.
ANATOMIE				
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.

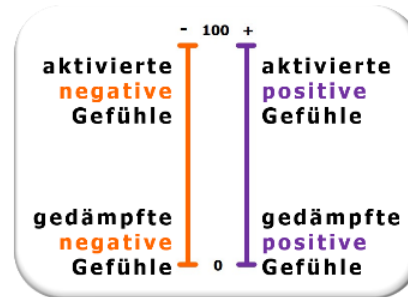
	Verstand & Absichtsgedächtnis	Intuitive Verhaltens- steuerung	Objekterkennung Fehler-Zoom	Selbst & emotionales Er- fahrungsgedächtnis (= limbisches System, Unbe- wusstes)
UMGANGSSPRACH- LICHE BETITELUN- GEN	Intellektualisierer, Logiker, Verkopf- ter, Bremsen, „Der innere Regent“	liebenswürdiger Chaot, Macher, Extrovertierter, Rampensau, Energiebündel	Unstimmigkeitsexperte, Küm- melspalter, Erbsenzähler, Con- troller, Dünnhäuter, Introvertier- ter, Haar in der Suppe-Finder, Pessimist	Mr. und Mrs. Sorglos, Ellenbogentyp, Geschäftsführer, Dickhäuter, Der Alles unter ei- nen 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 UMGANGSSPRACH- LICH	„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 <small>*8</small>	„Ich gehe die Sache mit Plan und System an. Ich halte an meiner Absicht fest.“	„Ich bin begeisterungsfä- hig, 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: Die vier Aufmerksamkeitsformen im Vergleich

Aktivierte **negative** Gefühle



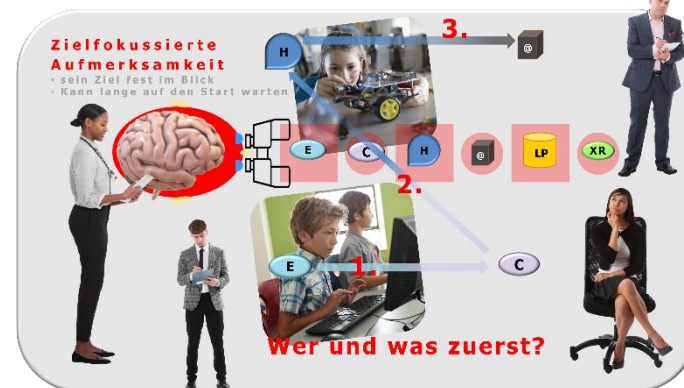
Aktivierte **positive** Gefühle



HERABREGULIERTE **negative** GEFÜHLE



HERABREGULIERTE **positive** GEFÜHLE



Arbeitsweise

– Vergleich **Verstand** und

emotionales Erfahrungsgedächtnis (= Persönlichkeitszentrum)

Verarbeitungskapazität pro Sekunde

Verstand

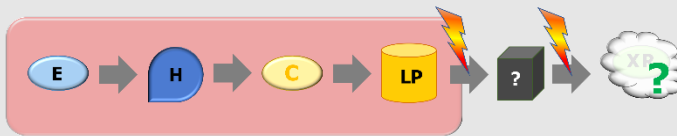


40 Kb/Sek

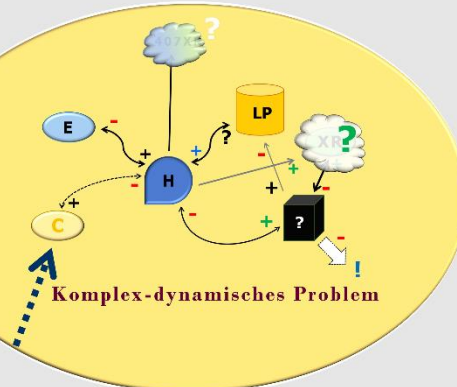
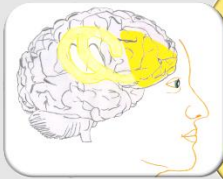
**Emotionales
Erfahrungsgedächtnis**



11.000.000 Kb/Sek



VERSTAND: Nur Schritt für Schritt, eins nach dem anderen



ERFAHRUNGSGEDÄCHTNIS:

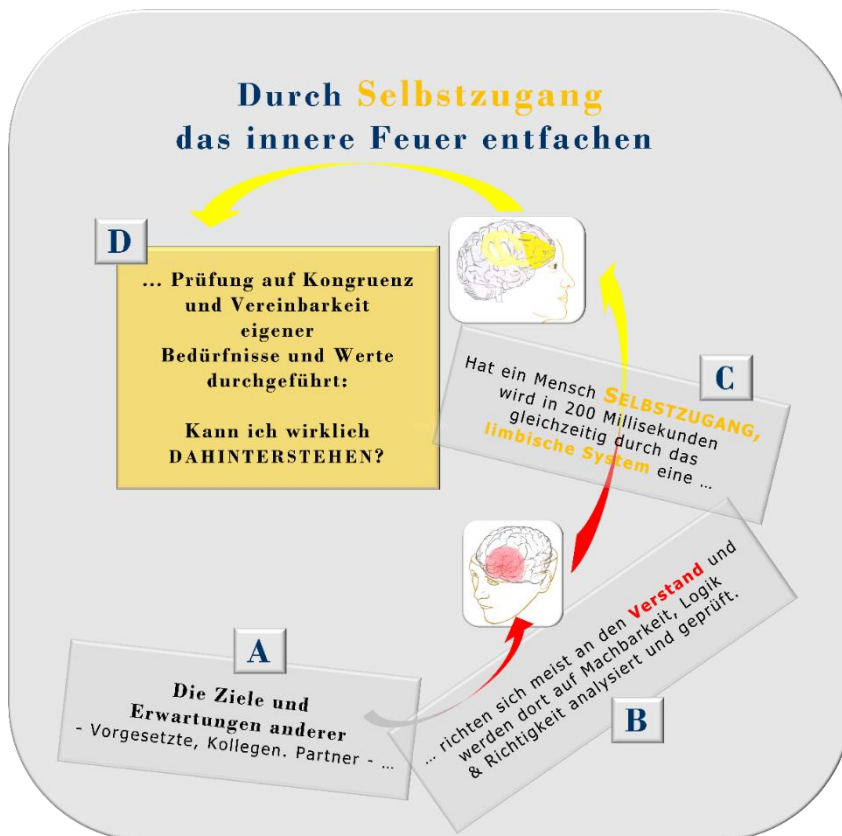
Alles auf dem Schirm & Fels in der Brandung

Grafiken Neuronale Phänomene grafisch dargestellt Auszugsweise

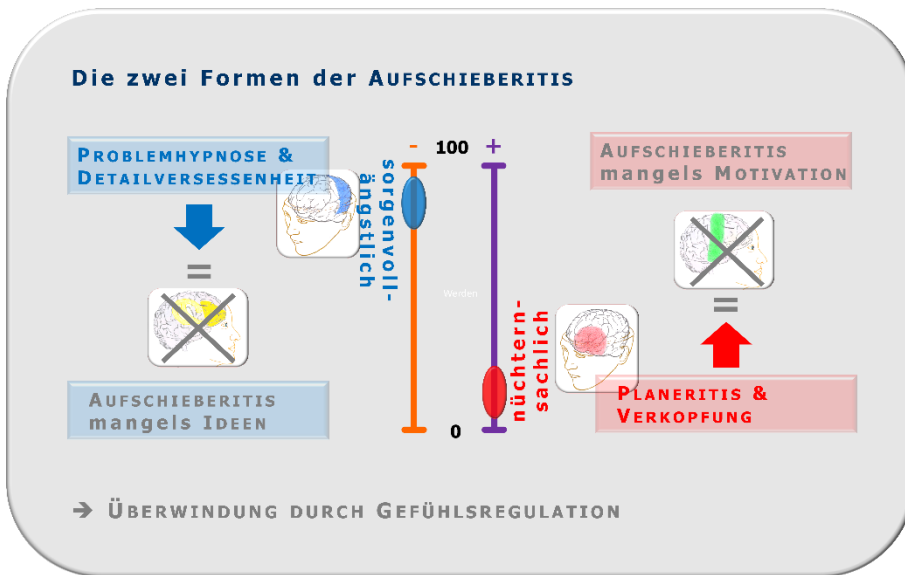
THEMENÜBERBLICK

- A. DURCH SELBSTZUGANG DAS INNERE FEUER ENTFACTEN
- B. DIE ZWEI FORMEN DER AUFSCHEBERITS ÜBERWINDEN
- C. VIER SCHRITTE VOM PROBLEM ZUR HANDLUNG
- D. GRATIS-KRAFTQUELLE ODER BURNOUT-RISIKO
- E. GESUNDER HUMOR & SOZIALVERTRÄGLICHE SCHLAGFERTIGKEIT
- F. DIE DREI SÄULEN VON HUMOR UND SCHLAGFERTIGKEIT

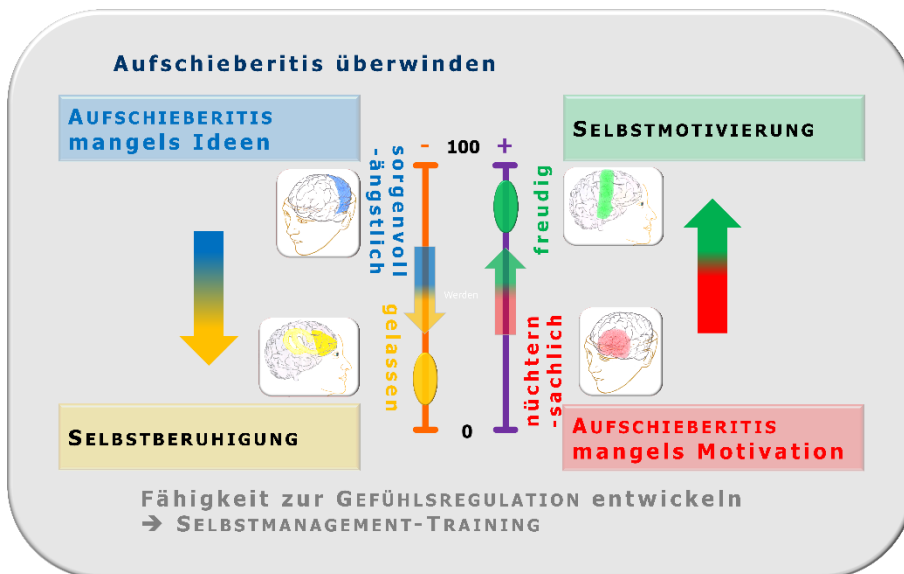
Durch Selbstzugang das innere Feuer entfachen



Die zwei Formen der Aufschieberitis überwinden



Aufschieberitis überwinden



Sechs Schritte vom Problem/einer Schwierigkeit zur Handlung



Gratis-Energiequelle oder Burnout-Risiko



Aktivierung des Erfahrungswissens durch Bilder und/oder Motto-Ziele

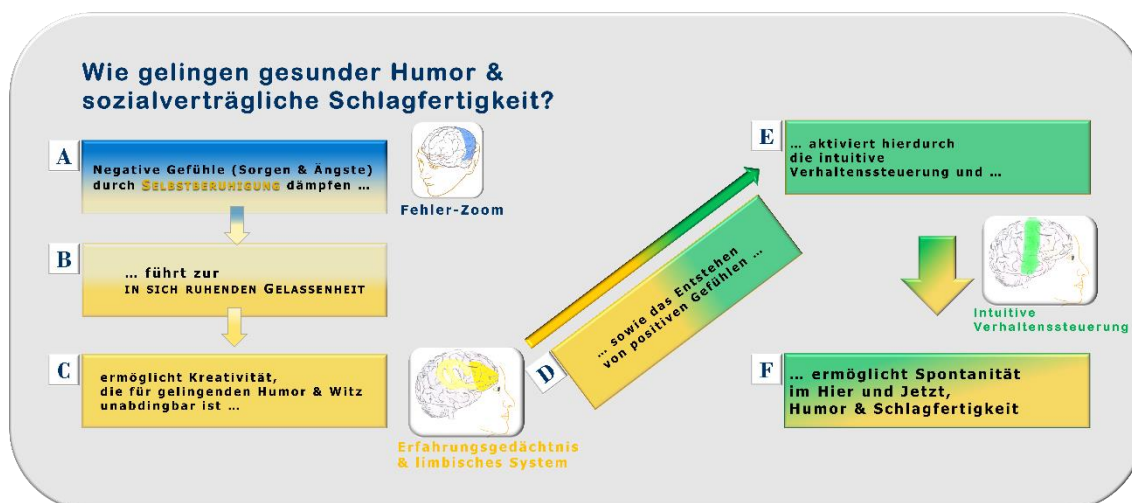
Gewusst-wie: Selbstzugang durch Jonglieren



Gewusst-wie: Aktivierung der Handlungssteuerung durch Jonglieren



Gewusst-wie: gesunder Humor & sozialverträgliche Schlagfertigkeit



ERBLÜHEN IM BERUFSLEBEN MIT MESSBAREN ERFOLGSFAKTOREN

Auszugsweise:

Wie muss man sein Gehirn benutzen, wenn ...

- A. Erfolgreicher Kundenservice
- B. Kluge Führung**
- C. Erfolgreiche Reklamationsbearbeitung
- D. Erfolgreiche Vertriebsleitung
- E. Erfolgreiches Umsetzen von Projekten
- F. erfolgreich im Verkauf & Vertrieb
- G. Geboren als Unternehmer
- H. Interesse an strategischer Planung
- I. Risikobereitschaft

Nachfolgend schauen wir uns auf den nächsten Seiten bestimmte Aufgabenstellung im Berufsleben an. Welche zwei der vier psychischen Funktionssysteme muss ich dazu aktiviere? Im engeren Sinne sind diese idealtypischen Konfigurationen für jede Führungsperson von zentraler Bedeutung. Jede statische oder dynamische Konfiguration geht mit einem Bestimmten Muster von Wahrnehmung, Motivation und Verhalten einher.

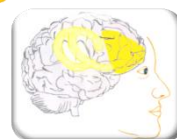
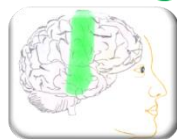
Kluge Führung

Das Interesse an Führungsverantwortung ist oft mit dem Drang verbunden, in der ersten Reihe zu stehen. Es entwickelt sich dann, wenn sich starke **INTUITION**, **SELBST** und **POSITIVER AFFEKT** gegenseitig verstärken (**IVS + EG + A+**).

Anatomie, Stimmung und
Aufmerksamkeitsfokus:

freudig

gelassen



**POSITIVE
AFFEKTE**

Kraftwerk

Überblick

Im Alltag:



Aktivierte
positive Gefühle

euphorisch
happy
fröhlich
„optimistisch“
freudig

Dieser Typus bezieht seinen positiven Affekt aus seiner Anreizsensibilität (**A+**) und aus dem Vermeiden von **negativem Affekt**. Personen mit dieser **positiven Verstärkung** der beiden Systeme **EG** und **IVS** sind oft sehr extravertiert und bewegen gerne Menschen. Sie übernehmen von sich aus Verantwortung für andere und sind robust und widerstandsfähig genug, das auch auf Dauer durchzuhalten. Auch unter hohem Druck und chaotischer Informationslage bleiben sie lange zuversichtlich, ausgeglichen und entscheidungsstark. Trotz ihres hohen Einfühlungsvermögens können sie, bei gleichzeitig **hohem MACHTMOTIV**, harte Entscheidungen treffen und auch gegen Widerstände durchsetzen.

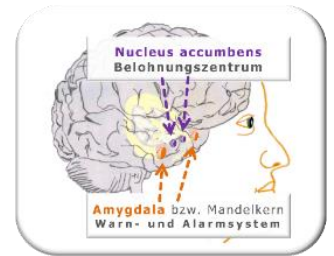
Die Schwächen dieser Systemverbindung können sichtbar werden, wenn Schwierigkeiten auftauchen, die nicht ohne Weiteres durch Delegieren oder gut etablierte Routinen bewältigt werden können.

Als bemerkenswert empfinde ich den Zusammenhang zwischen dem Typ Tyrann (z. B. Trump, Putin etc.) mit Risikobereitschaft:

Risikobereitschaft

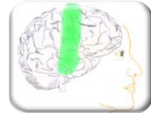
Sie entsteht häufig durch das sich Verschließen gegenüber warnenden Stimmen von außen in sehr homogenen Gruppen. Aber auch aus einer bestimmten Konfiguration des **Persönlichkeitssystems** kann eine hohe Risikoneigung erwachsen:

Wenn die **INTUITION** sehr eindeutig über den **Fehler-Zoom** dominiert und der sehr schwache **negative Affekt** vom **Warn- und Alarmsystem** wirkungslos bleibt = **IVS** + oes + a-.



Anatomie, Stimmung und Aufmerksamkeitsfokus:

freudig



Kraftwerk

+

sorgenvoll



Lupe

+

negativer Affekt



Im Alltag:



+



+



Zum besseren Erkennen und zur leichteren Lesbarkeit:

1



2

Aktiviert
negative Gefühle

erstarrt
panisch
ängstlich
Sorgenvoll
„pessimistisch“
unreflektiert-loyal

Menschen mit der obigen Kombination sind bereit, nicht unerhebliche Risiken einzugehen. Ihre Impulsivität, ihr Instinkt, Optimismus und Kampfgeist werden bei hohen Risiken gleichzeitig herausgefordert. Anstatt sich ausreichend vorzubereiten, verlassen sie sich im operativen Geschäft häufig auf ihr Improvisationstalent und ihre Fähigkeit zu unkonventionellen Problemlösungen. Sie bringen sich nicht selten in schwierige und riskante Situationen. Dennoch gelingt es ihnen immer wieder, längst verloren geglaubte Situationen wieder zu „drehen“. Sie gewinnen oder verlieren hoch.

Fußnoten

***6**

M. Storch/W. Tschacher

Embodied Communication

Kommunikation beginnt im Körper und nicht im Kopf

***7**

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, siehe auch [hier](#).

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

***8**

Quelle

Storch/Weber

Wolf packt La(h)ma

Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen

***9**

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 flirtieren

Stichwortverzeichnis

Aktionismus	4, 6, 12, 28
aktuellen Gehirn- und Persönlichkeitsforschung.....	6
alles im Blick	29
Antagonismus	7, 15
Aufmerksamkeit	7, 11, 21, 28
Bedürfnisebene	26
Belastungssituation	12
Belohnungszentrum	9
Beratung	4
Bewältigung negativer Erfahrungen	20
Blackout	22, 23
Burnout.....	29
Changemanagement	14
Coaching	16, 20, 26
das persönliche Wachstum.....	22
Datenaustausch	14
Depression	29
Dickhäuter	3, 13, 20, 27, 28
Dreh- und Angelpunkt	9, 15
Egozentrik.....	20
Emotionsregulation	19
Entscheidungen	19, 26
Entweder-oder-Denken	20
Entweder-oder-Lösungen.....	28
Entwicklungsaufgabe	7, 25
Erfahrungsschatz	20, 21
Erholungsphase	12
Erkenntnisssystem	19
Fehlerkultur	27
Fels in der Brandung.....	3, 13, 20, 28
fortschreitende Lebenserfahrung.....	26
fremdgesteuert	30
Frustrationstoleranz	7, 15, 28
Führungskräfte	27
Gefahren und Risiken sehen	12
Gefahrensignale.....	21
Gefühlsregulation	15
Gehirnareale.....	3
Genetik	3
Gesunder Humor	23, 24, 28
gesundes Gehirn	16
handeln unter Druck.....	12
Handlungsoptionen	19
Handlungsorientierte	40
Handlungsorientierung.....	6, 11, 12, 39
Hochkonzentriert.....	8
Humorlosigkeit	28
impulsiv und unüberlegt.....	15
intelligentes System	15
komplexes Problemlösen	20
Komplexität	19, 21
Komplexitätsreduzierung	14
Konfrontation mit Schwierigkeiten.....	15
Kontrollzwang.....	28
Lageorientierte	40
LEITSATZ	4, 20, 21, 22, 26
Lernaufgabe.....	13
Lernerfahrungen.....	21, 28
Logik der Gefühlswelt	12, 14, 16, 22, 26
Lotsenfunktion	20
Macherart.....	8
Mangel an Ideen.....	15
Misserfolgsbewältigung	12
Modulationsannahme	16, 23
Moment	8, 16, 25, 28
Negativer Affekt	12, 22
Neurobiologie.....	1
Neuroplastizität	3
nichts dazugelernt.....	21
Notsituation	12, 20
Optimismus	28
parallele und ganzheitliche Verarbeitungsform	19
persönliche Intelligenz	4, 14, 26
Persönlichkeitsdiagnostik.....	11, 40
Persönlichkeitstypen	6, 9
Problemerkennung.....	39
Prokrastination.....	7, 15
Prokrastination mangels Motivation.....	7
Reaktionsmöglichkeiten	10
Reflexion.....	12, 16
Regulation von Gefühlen.....	19
rosarote Brille.....	13
Rücksichtslosigkeit	28
Schlagfertigkeit.....	8, 23, 24
Schlechte Laune	21
Schmerztoleranz.....	28
Schutzengel	28
Selbstbestimmung	11
Selbstentwicklung	22, 26
Selbstgespür	11
Selbstkongruenz	3
Selbstlosigkeit.....	21
Selbstmanagement-Analyse	40
Selbstmanagement-Training	26
Selbststeuerungsfähigkeiten	11, 25, 28
Selbstwahrnehmung	20
Selbstzugang.....	20, 21
situativ-flexible Nutzung	12, 14
somatische Marker.....	15, 29
somatische Verankerung.....	20
Souveränität im Führungsalltag	13
sprachlos	23
Stressresistenz	25
tröstliche und sinnstiftende Argumente	19
Überplanung.....	7, 12, 28
Ungeliebte Gewohnheiten	25
unsichtbar	28
Unstimmigkeitsexperte	21, 28, 30
Veränderungsmotivation	14
Veränderungsvorhaben	6, 14, 26
Verhaltenssteuerung	7, 8, 14, 16, 23, 29, 30
Vertrieb	14
Vorhersagefunktion	11
Wahlmöglichkeiten	20
Warn- und Alarmsystem	9
Warnsystem	28
Willenskraft	15
Willensstärke.....	3, 11
Winderblues	29
Wissens- und Entwicklungsvorsprung	14

Wohlbefinden3, 14, 25
Ziel7, 15
Zukunft23, 26, 29

Zweitreaktionen25, 26
Zynismus & Sarkasmus28