

Neuronale Phänomene des Alltags # 15

Hintergründe und Wirkzusammenhänge

Juli 2015
Überarbeitet März 2024
Autor: Hartmut Neusitzer

Für Sie:
Spannender Erkenntnisschub in 12 Minuten Lesezeit

RÜCKBLICK

In der Ausgabe # 15 Teil 1 lernten Sie die Einflussfaktoren der vielfältigen Persönlichkeitsfaktoren und Charaktereigenschaften auf das Erleben von **Flow** kennen. Wenn es einem Unternehmen gelingt, diese Vielfalt über eine differenzierte Diagnostik zu ermitteln, kann in einem zweiten Schritt eine Passung zu den Charakteristika eines Jobs hergestellt werden. Nur dann kann ein Mensch am richtigen Platz langfristig motiviert sein und möglichst oft Flow erleben.



Flow – Das vergessene Erleben, Teil 2

Inhalt



| | |
|---|-----------|
| Flow – Das vergessene Erleben, Teil 2 | 1 |
| DIE VIER KERNDIMENSIONEN VON JOB-CHARAKTERISTIKA | 2 |
| Verstand versus Gefühl | 3 |
| Handlungsablauf/-steuerungs-Modell. | 4 |
| Kurzbeschreibung der vier Funktionssysteme | 4 |
| Die vier Funktionssysteme im Ablauf – ein paralleler „Informationsstrang“ | 5 |
| Wie kann Flow erreicht werden? | 8 |
| Handlungsempfehlung | 9 |
| »Mir geht's doch prima« - der Dopaminrausch | 10 |
| DAS WOZU? | 10 |
| Personalauswahl | 10 |
| Persönlichkeitsdiagnostik..... | 11 |
| Persönlichkeitsentwicklung | 11 |
| PSI-Theorie | 11 |
| Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) | 12 |
| Erbühen im Berufsleben mit messbaren Erfolgsfaktoren | 17 |
| Auf einen Blick | 19 |
| Teufels- und Engelskreis auf Basis der PSI-Theorie | 20 |
| Teufels- und Engelskreis nach Prof. Gerald Hüther | 21 |

LEITSATZ

**Vorgesetzte sollten dazu stehen,
dass sie sich in schwierigen Situationen unwohl fühlen und
dies auch artikulieren.**

Maja Storch (Zürcher Ressourcen Modell)

CHANCE

Unternehmen, die Menschen dauerhaft motivieren wollen, sorgen für ein Arbeitsumfeld, das optimal zur Person passt. In der Persönlichkeits- und Motivationspsychologie wurden in den letzten Jahren wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen, was diese Passung fördert.

Ist eine Passung gegeben, verändert sich beispielsweise die Arbeitshaltung bei den Mitarbeitern von

„bloß keinen Fehler machen“ oder
„seine Arbeit gut machen, aus Angst vor ...“,

was gleichbedeutend mit einer inneren Kündigung ist,

hin zu einer inneren Haltung, einem Mindset,

**„seine Arbeit gut machen zu wollen,
aus Bock/Lust auf ...“.**



Die ebenfalls wichtigen Einflussfaktoren für Flow und Motivation wie Fehler-, Führungs- und Unternehmenskultur lasse ich in diesem Gesundheitsbrief unberücksichtigt.

DIE VIER KERNDIMENSIONEN VON JOB-CHARAKTERISTIKA

1. Dynamik bei der Arbeit

Mitarbeiter verarbeiten viele unterschiedliche Informationen gleichzeitig. Auch ohne klare Richtlinien müssen sie bei einem Minimum an Informationen, bei sich teils widersprechender Informationslage, doch auch bei wechselnden Interessenlagen und/oder Zielvorgaben rasch Entscheidungen treffen.

2. Strukturiertheit bei der Arbeit

Mitarbeiter wissen exakt, was von ihnen erwartet wird. Ziele werden konkret und klar vereinbart.

3. Subjektivität bei der Arbeit

Mitarbeiter müssen auf die Gefühle und Bedürfnisse von „Kunden“ direkt eingehen. Eigene und fremde Gefühle spielen eine entscheidende Rolle in der alltäglichen Arbeit.

4. Objektivität bei der Arbeit

Mitarbeiter können unabhängige Entscheidungen treffen. Diese sollen sie logisch und auf der Grundlage von objektiven Fakten begründen können. Beispielsweise sollen sie gegenüber dem Controlling Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen.

Im Flow



HERAUSFORDERUNG

Alle vier Kerndimensionen der Arbeit motivieren und können Flow entstehen lassen. Zu hohe Ausprägungen jedoch können auch überfordern. Es kommt hier stark auf die Persönlichkeit des Einzelnen an, welcher Ausprägungsgrad zur Passung führt.

Im Grunde sind die Jobmerkmale positiv, aber nur in der individuell angemessenen Dosis. Die Kerndimensionen können im Sinne von individuellen Überforderungen also auch übertrieben werden, beispielsweise wenn ein Job zu dynamisch oder zu strukturiert für eine Person wird.

BEISPIEL

Wenn ein Job „zu dynamisch“ (chaotisch) ist, dann sollte mehr Struktur eingeführt werden. Gibt es viele Strukturen und Richtlinien, werden Enge und Routine zum Problem, dann sollte mehr Dynamik eingeführt werden.

Meist gibt es in Abteilungen oder Arbeitsbereichen Tätigkeiten, die durch einen unterschiedlichen Mix der vier Dimensionen charakterisiert sind. Hierfür müssen dann entsprechende Persönlichkeitstypen gefunden werden. Um Person-Job-Passung zu erreichen und Überforderung zu vermeiden, ist demnach eine differenzierte Diagnostik wichtig, die zwei Seiten im Blickfeld hat. Die Diagnostik von Personenmerkmalen und von Job-Charakteristika kann sich hierbei einfach gestalten. Zunächst braucht man ein nützliches Grundgerüst, das auch unter hohem Arbeits-, Zeit- und Kostendruck anwendbar ist.

Die Anwendung auf die Mitarbeitermotivation fördert eine „gute Theorie“. Diese beschreibt die relevanten psychischen Funktionssysteme, die unser tägliches Handeln und Erleben und die Dimensionen der Arbeit beschreibt. Sie kann die Vielfalt von Phänomenen auf einige wenige Grundprinzipien reduzieren. Für die Praxis braucht ein Unternehmen ein nützliches Grundgerüst. Besonders unter hohem Arbeits- und Zeitdruck ist dies von eminent praktischem Wert. Die von mir nachfolgend (kurz) dargestellte Theorie beschreibt vier Persönlichkeitssysteme, die jeweils passgenau zu den schon vorgestellten Kerndimensionen der Arbeit sind. Personalverantwortlichen sollte es mithilfe dieser Theorie leichter fallen, Jobs und Personen optimal aufeinander abzustimmen und damit die Grundlage für eine dauerhaft hohe Motivation zu legen.

Verstand versus Gefühl

Die wohl tiefgreifendste Erklärung für individuelle Unterschiede in der Motivation ist schon sehr alt und geht auf die fundamentale Unterscheidung von **Verstand** (= analytisch) und **Gefühl** (= ganzheitlich) in der antiken Philosophie zurück.

Der Kontrast zwischen **analytischer** und **gefühlter** („unbewusster“) Intelligenz hat in jüngster Zeit durch bahnbrechende Erkenntnisse der Kognitions- und Neurowissenschaften eine unerwartete „Wiederbelebung“ erfahren. Auch in der Wirtschaftswelt wurde die unbewusste Intelligenz wiederentdeckt.

Der Mensch ist nicht ausschließlich „homo oeconomicus“, sondern lässt sich in seinen Entscheidungen mindestens genau so stark von Gefühlen wie vom Verstand leiten. Psychologen wie Herbert A. Simon und Daniel Kahneman^{*1} haben Nobelpreise für diesen Nachweis bekommen.

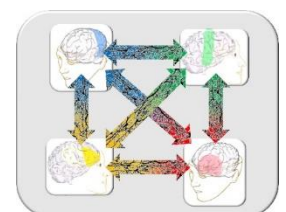
Die **intuitive** Informationsverarbeitung ist, laut der experimentellen Psychologie, der **analytischen** Informationsverarbeitung im Umgang mit Komplexität und Dynamik haushoch überlegen^{*2}.

Personen, die sich bei der Verarbeitung von Informationen stärker auf ihr Bauchgefühl verlassen, können mehr Komplexität verarbeiten.

Analytische Personen benötigen dagegen eher Maßnahmen, die ihre empfundene Sicherheit durch erhöhte Strukturiertheit steigert.

An der Universität Osnabrück und am Max-Planck-Institut für psychologische Forschung in München hat Prof. Julius Kuhl mit der **PSI-Theorie** die umfassendste Persönlichkeitstheorie entwickelt, die es heute gibt. Sie basiert auf mehr als 25 Jahren Grundlagen- und Anwendungsforschung – mit der Fragestellung:

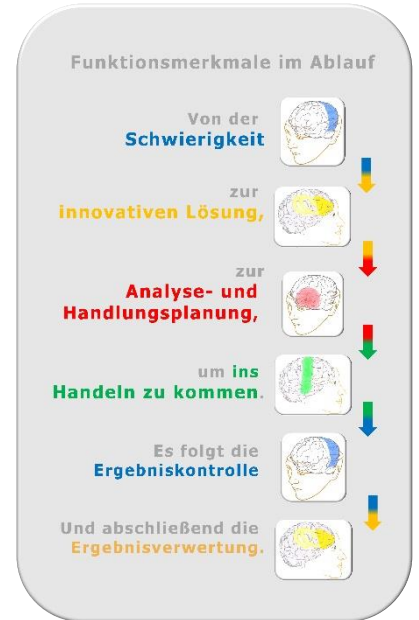
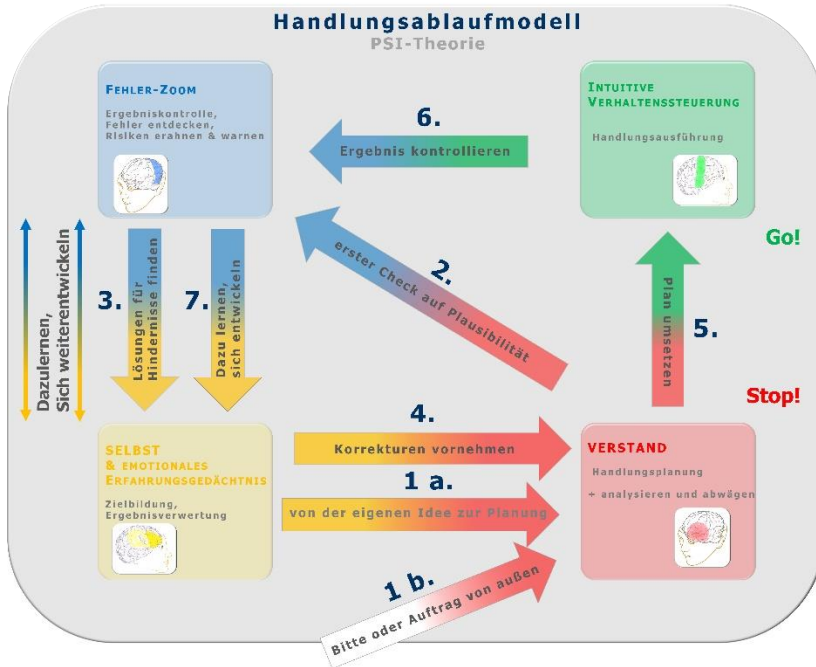
Was steuert unser Verhalten tatsächlich, oft im Gegensatz zu unseren bewussten Absichten?



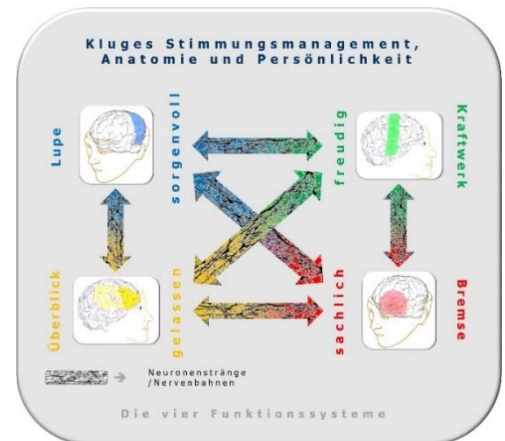
Kernstück der PSI ist das

Handlungsablauf/-steuerungs-Modell.

Es erklärt individuelles Verhalten durch das Zusammenspiel von vier psychischen Funktionssystemen. Nachfolgen zwei Darstellungsweisen:



Menschen benutzen diese vier psychischen Funktionssysteme unterschiedlich stark. Je mehr diese einzelnen Gehirneareale in der Vergangenheit genutzt wurden (Genetik und Lebensumstände), desto dichter ist in dem entsprechenden Areal das neuronale Netz. Dies führt dazu, dass diese Systeme leichter bzw. automatischer im Erwachsenenalter (unbewusst) nutzbar sind oder eben nicht.*3



Kurzbeschreibung der vier Funktionssysteme

- **Selbst/** Extensionsgedächtnis (**EG**)
- **Verstand & Absichtsgedächtnis/** Intentionsgedächtnis (**IG**)
- **Objekterkennungssystem (OES)**
- **Intuitive Verhaltenssteuerung (IVS)**

Menschen, die das **Selbst** *4a oft benutzen, wollen erleben, wie sie durch Erfahrung innerlich wachsen und differenzierter werden.

Der bevorzugte Arbeitsschwerpunkt liegt bei diesen Mitarbeitern auf „gern Visionen und Ideen entwickeln“ und „gern den Überblick über das Geschehen haben“.

Dabei reagieren sie, auch wenn es schwierig wird, eher gelassen und entspannt („Fels in der Brandung“). Über eine **neue Idee** sagen Sie:

„Welchen Sinn macht das?“

Nach Julius Kuhl ist das **Selbst** eine Art zentraler und immenser Erfahrungsspeicher für unsere bisherigen Lebenserfahrungen. Es enthält das Wissen bezüglich der uns wirklich wichtigen eigenen Werte, Motive und Bedürfnisse.

Das **Selbst** ist in der Lage, eine Vielzahl von Informationen gleichzeitig zu verarbeiten und „stimulierende“ Lösungen *4b zu finden. Es steht in enger Verbindung mit unseren Gefühlen.

Wer beispielsweise gestresst in einer komplexen und/oder dynamischen sowie zeitkritischen (Alltags-)Situation den Überblick verliert oder unter zu starkem Druck gerät *4c, bekommt keinen Zugang zu seinem Selbst. In der Folge kann er daher von seinen bisherigen Erfahrungen in ähnlichen Situationen nicht profitieren.

Motiviert sind „**EG**-Menschen“, wenn sie Dinge als Ganzes begreifen und ein Gefühl für Wahrheit und Bezogenheit entwickeln können. Ihnen ist es wichtig, sich mit einer Aufgabe identifizieren zu können und die Sinnhaftigkeit dabei nicht nur verstehen, sondern auch zu spüren. „**EG**-Menschen“ befinden sich meist in einer **gelassen-entspannten** Stimmungslage.

Menschen die gezielt(er) ihr **Selbst** aktivieren wollen, müssen sich Techniken zur **Selbstberuhigung** ([Affektregulation](#)) aneignen.



Emotionales Erfahrungsgedächtnis gelassen-entspannt

Zielbildung & Ergebnisverwertung

Affektregulation, Bedürfnisse, Dazulernen, Empathie, Erfahrung, Flexibilität, gesunder Humor, komplexes Problemlösen, Kreativität, Optimismus, Resilienz, Schutzengel, Überblick, hohe Vieldeutigkeitstoleranz, Visionen, Werte, Ziele

Souverän-wachsamer Überblick

Die vier Funktionssysteme im Ablauf – ein paralleler „Informationsstrang“ Teil 1

Ist einem Menschen eine Idee oder ein Ziel aus dem **Selbst** in den Sinn* gekommen (linke Grafik Seite 4), gilt es nun diese Idee erst einmal zu **analysieren** und mit dem **Verstand** „zu durchdringen“. Hierzu braucht man das im nächsten Abschnitt beschriebene psychische Funktionssystem – den **Verstand**.

*

Häufig verspüren Menschen jedoch zunächst „nur“ ein nebulöses Unwohlsein oder eine diffuse Sehnsucht. Um sich diese Gefühle über Sprache bewusst zu machen, benötigt man ebenfalls den Verstand.

Verstandes-Menschen wirken objektiv, abstrakt und kritisch.

Ihr bevorzugter Arbeitsschwerpunkt umfasst,

wenn sie gern sachlich und nüchtern überlegen, in welchen konkreten Abläufen und Schritten sie ihre Ziele bis zu welchem Zeitpunkt umgesetzt haben wollen. Sie wollen Dinge erst einmal

unabhängig analysieren, bevor sie handeln. Dies fällt ihnen leicht, da sie eine sehr ausgeprägte Frustrationstoleranz haben. Sie können somit lange auf eine Belohnung warten, weil z. B. der richtige Zeitpunkt zum Handeln noch nicht gekommen ist. Ihnen ist es sehr wichtig, **nicht** bei der Arbeit abgelenkt zu werden. Wird man beim Denken gestört, braucht das Gehirn ca. 20 Minuten, um wieder in den „Denkmodus“ zu gelangen.

Motiviert werden Verstandesmenschen durch Situationen, in denen sie den Lauf der Dinge eigenständig planen und kontrollieren können. Sie setzen daher auf ihren objektiven **Verstand***5 und nicht auf subjektive Bedürfnisse oder Gefühle.

(Verstandes-)Menschen befinden sich meist in einer **nüchtern-sachlichen** Stimmungslage.

Über eine **neue Idee** sagen Sie:

„Darüber muss ich erst einmal nachdenken und die Vor- und Nachteile abwägen!“

Menschen die gezielt(er) ihren Verstand aktivieren wollen, müssen sich Techniken zur **Selbstbremsung** (Affektregulation) aneignen.

Teil 2

Wurde die obige Idee/Vision mit dem **Verstand** analysiert, wurden ggf. schon erste Schritte zur Umsetzung geplant, ist es ganz wichtig, sich mögliche Hindernisse/Fallstricke/Gefahren bewusst zu machen. Hierfür brauchen wir mit dem **Objekterkennungssystem (OES)/Fehler-Zoom** ein ganz anderes Gehirnareal, welches sich über verschiedene Stellen im Gehirn verteilt. *6a
Siehe auch Grafik auf Seite 4, Schritte **2, 3, 6** und **7**.

Menschen, die das **OES** oft benutzen, wollen klar strukturierte Aufgaben bearbeiten und dabei Fehler vermeiden. **Ihr bevorzugter Arbeitsschwerpunkt umfasst**, wenn sie erst abwägen können, wie sie etwas angehen sollen. Sie sind bei Ihrer Arbeit eher vorsichtig und agieren sehr sorgfältig. Im Anschluss an eine Handlung überlegen sie genau und überprüfen, was gut und was schlecht gelaufen ist. Sie haben einen hohen Anspruch an eine exakte Arbeitsweise.

Das **OES** ist auf das Erkennen von Fehlern, Details und Unstimmigkeiten spezialisiert. Es lenkt seine Aufmerksamkeit besonders auf Neuartiges, Unerwartetes oder Fehler. Diese Fähigkeit ist in bedrohlichen Situationen sehr wichtig: Unsere Aufmerksamkeit ist dann auf Details ausgerichtet, und wir sind sehr sensibel für feinste Unterschiede.



Verstand & Absichtsgedächtnis
nüchtern-sachlich
Handlungsplanung

analysieren, abwägen, strukturieren,
Schritt für Schritt etwas
durchdenken,
Ziel im Blick haben

Zielfokussiert-geduldiges Planen



Fehler-Zoom
/ Objekterkennungssystem
ernst-konzentriert-sorgenvoll
Ergebniskontrolle

Details, Schwierigkeiten & Risiken
erkennen und erahnen, warnen,
vorsichtig, sorgfältig, selbstlos

Verlässlich-warnende Lupe

Über eine **neue Idee** sagen **Fehler-Zoom-Menschen**:

„Oh Gott! Das klingt aber schwierig!“

GEFAHR

Ist das **OES** auch in entspannten Situationen aktiviert, dann entdecken wir überall Fehler, sind angespannt und verlieren den Überblick. Wir entdecken jedes Haar in der Suppe und werden in der Übertreibung zum Unstimmigkeitsexperten.

Beispiel

Eine Führungskraft, die nur noch die Fehler ihrer Mitarbeiter sieht, verliert die Stärken und Erfolge des Teams aus den Augen.

CHANCE

Das **OES** ist andererseits ein ständiger „Lieferant“ von immer neuen positiven und negativen Lernerfahrungen für das **Selbst**. Im Laufe des Lebens kann man mit dem **Selbst** immer umfassendere Zusammenhänge erkennen, integrieren und wenn nötig relativieren.

Motiviert werden **OES**-Menschen, wenn die Situation strukturiert ist und Aufgaben beinhaltet, bei denen eindeutig feststeht, was richtig ist und was falsch. Sie befinden sich meist in einer ernst-konzentrierten Stimmungslage.

Menschen die gezielt(er) ihr **Objekterkennungssystem** aktivieren wollen, müssen sich Techniken zur **Selbstkonfrontation** (Affektregulation) aneignen.

Teil 3

Wurden zur oben genannten Idee keine „Gefahrenmomente“, also keine Hindernisse gefunden^{*6b}, kann gehandelt, kann die Idee in die Tat umgesetzt werden. (s. Grafik Seite 4 Schritte **3**, **4** und besonders **5**). Dazu muss das vierte Funktionssystem in einem weiteren Gehirnareal aktiviert werden:

„**IVS**-Menschen“ wollen rasche Veränderungen.

Ihr bevorzugter Arbeitsschwerpunkt:

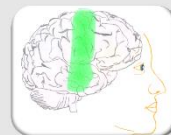
Sich darauf freuen, in die Umsetzung überzugehen, also zu handeln. Dabei wissen sie intuitiv, wie sie ihr Ziel ohne große Mühe erreichen. Sie vertrauen gern auf Routinen und legen in der Erwartung los, dass ihnen die Arbeit leicht und schnell von der Hand geht.

Das Funktionssystem der **Intuitiven Verhaltenssteuerung**^{*7} (**IVS**) ist eine sehr schnelle Form der Verhaltensbahnung, die weitgehend unabhängig von unserer bewussten Kontrolle ist (Auto fahren, Small Talk, tanzen, flirten, gut eingeübtes 10-Fingerschreibmaschinensystem, jonglieren).

Motiviert werden „**IVS**-Menschen“ durch Situationen, in denen sie ohne langes Nachdenken in einem dynamischen Kontext handeln können. Sie befinden sich meist in einer **positiv-freudigen** Stimmungslage.

Über eine **neue Idee** sagen Sie:

„Toll! Wann fangen wir an?“



Intuitive Verhaltenssteuerung
positiv-freudig
Handlungsausführung

anpacken, ausführen, handeln,
machen, umsetzen,
charmant sein

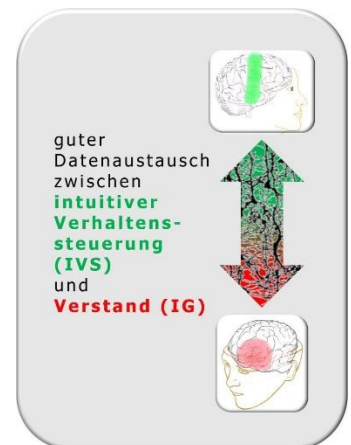
Achtsam-sprudelndes Kraftwerk

Menschen, die gezielt(er) ihre **intuitive Verhaltenssteuerung** aktivieren wollen, müssen Techniken zur **Selbstmotivierung** (Affektregulation) lernen.

BEISPIELE

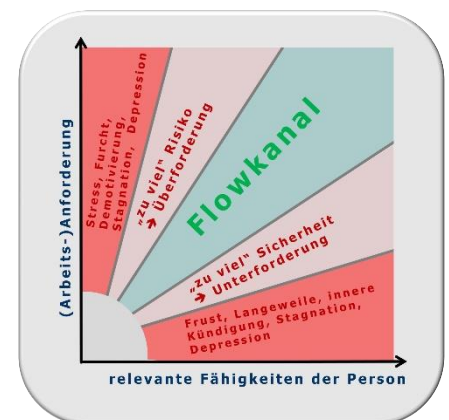
Für zielführendes Handeln ist das gute Zusammenspiel von **Verstand** und **intuitiver Verhaltenssteuerung** von entscheidender Bedeutung. Wenn beispielsweise eine Führungskraft oft versucht, schwierige Probleme mit „Hau-Ruck-Maßnahmen“ spontan - sozusagen aus der Hüfte geschossen - zu beseitigen, dann wäre es notwendig, den positiven Affekt der **IVS** zu hemmen, d. h. den Tatendrang zu bremsen (= **Selbstbremsung**, als eine von vier Affektregulationsfähigkeiten). Dies aktiviert den **Verstand**. Der Handlungsimpuls ist für einen Moment „erloschen“ und die anstehenden Probleme können genau und **sachlich-nüchtern** analysiert und durchdacht werden.

Je nachdem, welche Systemkombination in einer Situation eingeschaltet wird bzw. bei einer Person besonders stark entwickelt ist, ergeben sich ganz unterschiedliche Motivations- und Persönlichkeitstypen.*8



BEISPIEL

Bei mangelnder Passung führt dies im Sinne der PSI-Theorie zur Über- bzw. Unterforderung, die im Extremfall schließlich in das Gegenteil von Motivation, nämlich in Stagnation übergeht. Wer aus den Abweichungen vom optimalen Flow-Korridor nicht mehr herauskommt, verfällt in Stagnation - gerät in einen Teufelskreis*17, aus dem er allein nur noch schwer zurück zum Flow-Kanal findet.



Wie kann Flow erreicht werden?

- Menschen sind von selbst motiviert, Flow zu erleben, d. h. eine Passung zwischen der eigenen Persönlichkeit und den Anforderungen des Jobs herzustellen. Motivieren heißt daher, Menschen dabei zu helfen, für sich und die Team-Mitglieder eine optimale Passung zu den Anforderungen des Jobs zu finden.
- Eine optimale Person-Job-Passung und damit Flow herzustellen, setzt notwendigerweise die Diagnostik der Persönlichkeitsmerkmale und der Jobmerkmale voraus.

Entscheidend:

Unterstützende Maßnahmen zur Motivierung einer Person müssen auf deren individuelle Persönlichkeit zugeschnitten sind.

Die [EOS-Persönlichkeitsdiagnostik](#) hat bei kaum einer der fast 30.000 Testpersonen eine Übereinstimmung bei der Erfassung den vier bewussten Basismotive im Vergleich mit den unbewussten [Basismotiven](#) ermitteln können. Menschen irren sich häufig sehr darin (unter- oder überschätzen), wie wichtig es ihnen ist

- mit anderen Menschen zusammen zu sein (**Beziehungsmotiv**- oder [Anschlussmotiv](#)),
- am Ende des Tages sagen zu können, wie viel sie geschafft haben (**Leistungsmotiv**) und
- Einfluss zu nehmen (z. B. als Führungsperson oder im sozialen Bereich = **Machtmotiv**).

Motive sind besonders wichtig für das Coaching und die Beratung, da sie unbewusste Kraftquellen der Motivation darstellen. Je besser es uns gelingt, diese Kraftquelle zu erschließen, desto leichter können wir die Aufgaben und Anforderungen im Beruf und Alltag meistern. Die kraftraubende Diskrepanz zwischen bewussten und unbewussten Motiven*9 lässt sich mit Hilfe einer Diagnostik darstellen und in einem Beratungsgespräch erläutern und verdeutlichen.

BEISPIEL

Einer Person war beispielsweise ihr hohes unbewusstes Machtmotiv bislang nicht bewusst. In einem Coaching wird sie sich ihrer unbewussten Machtmotivation bewusst. Sie lernt die positiven Seiten ihrer Machtmotivation zu entdecken. Sie schafft sich Möglichkeiten, um zu führen und zu entscheiden. Hierdurch nutzt sie ihre Machtmotivation als unbewusste Kraftquelle viel besser und gezielter für Ihr (Berufs-)Leben.

RISIKO

Viel zu oft:

Menschen neigen dazu, sich auch hinsichtlich bestimmter **Persönlichkeits-eigenschaften** (z. B. **liebenswert, selbstbestimmt, ehrgeizig, loyal, sorgfältig, optimistisch** und vieles mehr) falsch einzuschätzen. Für ein Coaching ist es sehr hilfreich die Ausprägungen vieler Eigenschaften (siehe oben) danach zu messen, wie ausgeprägt diese Merkmale in emotional „neutral“ erlebten Situationen sind oder in Situationen, in denen man besonderen „Stress“ hat, unter Druck steht oder negative Gefühle erlebt.

Beispiel: Unter großem Zeitdruck kann es sehr hilfreich sein, seine **sorgfältige Art** für einen Moment aufzugeben.

Menschen schätzen sich in Bezug auf ihre Eigenschaften auch falsch ein, da das bewusste Selbstkonzept eines Menschen nur eines von mehreren Erkenntnissystemen im Gehirn ist. Neben den bewussten Konzepten, die Menschen über sich und die Welt bilden, gibt es andere Systeme im Gehirn, die überwiegend nicht bewusst werden. Somit können sie vom betroffenen Menschen nicht in Worte gefasst werden. Hierzu gehören vor allem Motive und überhaupt viele Prozesse, von denen die Art und Weise abhängt, wie wir Informationen wahrnehmen, beurteilen und Handlungen initiieren.

Leser, dich sich bis jetzt noch nicht mit der Unterscheidung bewusst und unbewusst befasst haben/befassen konnten, mögen diese Informationen zunächst verunsichern oder sogar „erschrecken“. Andererseits kann es sehr beruhigend sein, wenn man sich verdeutlicht, zu welcher großartigen Leistungen unser Gehirn in der Lage ist^{*10}.

Handlungsempfehlung

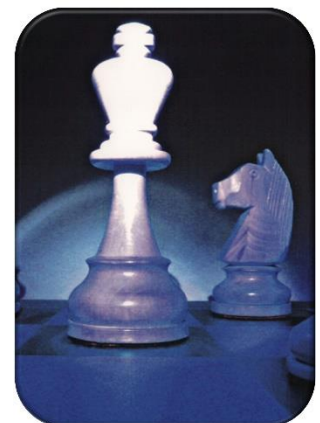
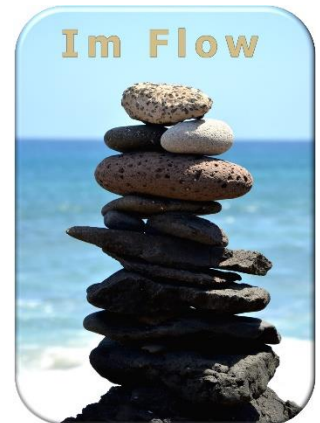
Die Frage, ob die **Persönlichkeitseigenschaften** (siehe oben) eines Menschen als sichere Merkmale für berufliche Leistung und Erfolg dienen können, ist mittlerweile unter verschiedenen Gesichtspunkten untersucht und positiv beantwortet worden (siehe Psycho-Formeln^{*11}).

Je genauer die Persönlichkeit eines Menschen beleuchtet wird, umso eher ist es möglich, eine Passung zu den Charakteristika eines Jobs herzustellen, also die richtige Person an die richtige Stelle zu bringen und damit Flow zu begünstigen.

LEITSATZ

Wer weiß, wie er in Krisen oder stark belastenden Lebensphasen „tickt“ und reagiert, hat die größeren Chancen, diese gut und gesund zu bewältigen.

Prof. Julius Kuhl



RISIKO

Flow ist wunderbar. Jeder Mensch sollte oft und regelmäßig Flow erleben dürfen. Doch wieder mal macht die Dosis das Gift. Es kann auch des Guten zu viel geben.

Um zu verstehen, wie man trotz permanenten Flow in Depression und Krankheit „rutschen“ kann, kommen drei Hormone „ins Spiel“: das „Begeisterungshormon“ Dopamin, das Euphoriehormon Endorphin und das „Zufriedenheitshormon“ Serotonin.

»Mir geht's doch prima« - der Dopaminrausch

Immer dann, wenn wir über unser Verhalten zu einem Ziel gelangen wollen, hinter dem eine Belohnung steckt, brauchen wir Dopamin. Dann sind wir besonders aufmerksam und wach. Es hilft uns, alle Kräfte einzusetzen, um langfristig ein bestimmtes positives Ziel zu erreichen.

Erfolgreiche Menschen können Dauerstress als positiv empfinden, da jeder Erfolg mit der Ausschüttung von Endorphinen verbunden ist. Beim „Stressjunkie“ fallen Endorphinsucht*¹² und Dopaminrausch*¹³ zusammen. Auf der einen Seite neigen diese Menschen dazu, unter Extrembelastung Euphorie zu empfinden. Auf der anderen Seite sind sie im Erfolgsrausch und von dem Wunsch be-seelt, viele neue Dinge aufzusaugen, um sie für den nächsten Erfolg weiter nutzen zu können. Bei diesen Menschen funkt der Körper:

„Mach eine Pause, regeneriere deine Systeme.“

Doch diese Hilferufe haben keine Chance. Menschen in solch einer Situation können beruflich sehr erfolgreich sein. Auch Entspannung praktizieren diese Menschen unter dem Leistungsprinzip, zum Beispiel durch ein Power-Wellness-Wochenende. **Innere Sicherheit***¹⁴ können diese Menschen sicher nicht empfinden – „herbeidenken“ schon.

Dauerstress verbraucht nämlich Serotonin in den Stimmungszentren. Wir benötigen aber Serotonin für die volle Wirksamkeit des Parasympathikus*¹⁵. Ohne Serotonin keine Entspannung, keine Muße, keine Zufriedenheit. Depression geht meist mit niedrigen Serotoninspiegeln im Blut einher. Irgendwann kippt also auch beim Dauererfolgreichen die Stimmung. Deswegen folgt dem Dopaminrausch, in dem der Sympathikus daueraktiviert und der Parasympathikus dauergebremst wird, so oft der Burnout - die „Krankheit der Tüchtigen“. Nie Nein sagen können, tausend Dinge gleichzeitig erledigen, ständig nach neuen Herausforderungen suchen, bis man nur noch fahrig von einer Aktion zur anderen hetzt, alle Signale des Körpers jahrelang überhört - das ist das komplette Mañana-Versagen*¹⁶. Dann brechen alle Kraftsysteme zusammen, und der Serotoninmangel macht uns depressiv und motivationslos. Es folgt eine seelische Arbeitsverweigerung, ohne dass irgendwelche krankhaften körperlichen Veränderungen nachweisbar wären. Blutbild, Röntgenbild, Ultraschall, nichts davon erklärt den Zusammenbruch. In dieser Situation zwingt der Körper den Verstand, endlich Hilfe von außen anzunehmen.

DAS WOZU?

Personalauswahl

Das A und O

Das professionell-gezielte Finden von Talenten mit den obigen Kompetenzen sollte somit **Eulen nach Athen** sein.

Ziel eines Auswahlprozesses ist es, die richtige Persönlichkeit mit den für die Aufgabenstellung erforderlichen Persönlichkeitsmerkmalen auszuwählen:

- Ein **Booster** für Motivation, Gesundheit, Mitarbeiterbindung und Erfolg auf allen Ebenen:
- **Flow**: Die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten



Persönlichkeitsdiagnostik

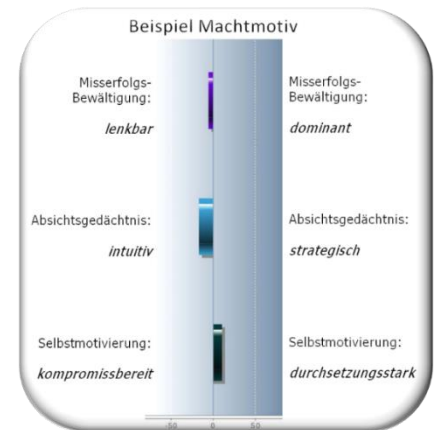
Die verborgene Potenziale herauskitzeln

Die Ergebnisse der Entwicklungsorientierten Selbstmanagement-Analyse (EOS)

- erleichtert bei der Personalauswahl das Finden der geeigneten Person.
- bereichern, vertiefen und erleichtern das persönliche Einstellungs-/Auswahlgespräch auf beiden Seiten.
- vermeidet Fehleinschätzungen
- verhindert Überforderung
- lässt ökonomischen und psychologischen Erfolg vorhersagen

Die Auszuwählenden empfinden das Beratungsgespräch zu deren Ergebnissen IMMER als große Wertschätzung. Hierbei gibt es viele Aha-Erlebnisse.

Bei der EOS geht es **nicht** um eine statische Betrachtung, sondern um das Aufzeigen von Entwicklungspotenzialen.



Persönlichkeitsentwicklung

Der Weg zur Meisterschaft

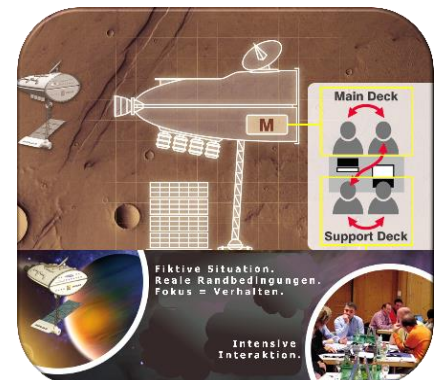
Von unschätzbarem Wert ist es, die verborgenen Potenziale mit Hilfe der obigen Persönlichkeitsanalyse zu ermitteln.

Weiterhin:

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 EOS ermitteln. Mit den Ergebnissen erkennt man die zwei bis drei zentralen Angelpunkte (Ursachen). Sie machen die Hintergründe erklärbar. Will man brachliegende Ressourcen aktivieren, muss man die Ursachen direkt angehen.

➔ Coachingstart bei Stunde 6.

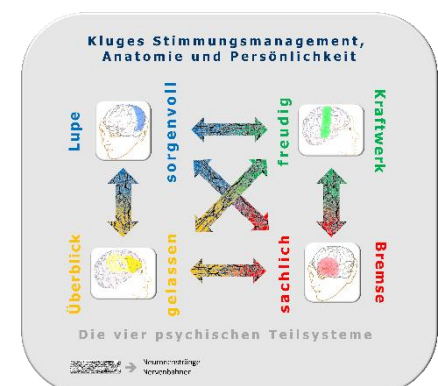


**Interlab-Simulation:
Anspruchsvolle Kommunikation
in einer Notfall-Situation
im All**

PSI-Theorie

Verstehen, wie man wirklich "tickt"

Eine gute Theorie kann eine Vielfalt von Phänomenen auf einige wenige Grundprinzipien reduzieren und ist daher besonders unter hohem Arbeits- und Zeitdruck von eminent praktischem Wert. Für die Anwendung auf die Mitarbeitermotivation muss die Theorie, die für das tägliche Handeln und Erleben relevanten Systeme und Dimensionen beschreiben. Diesem hohen Anspruch wird die PSI-Theorie in vielfacher und alltagsrelevanter Hinsicht gerecht.

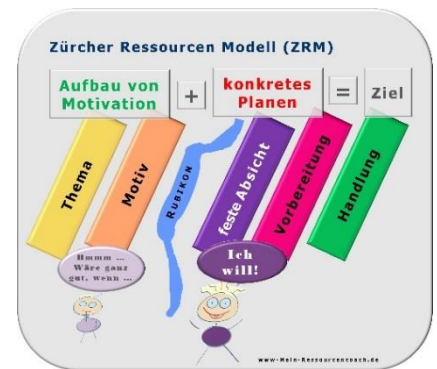


Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)

Hilfe zur Selbsthilfe

Sie lassen sich freudvoll mit gezielten Übungen in einem [ZRM-Selbstmanagement-Workshop](#) oder einem ZRM-Einzelcoaching entwickeln. Jeder Einzelschritt innerhalb diese Fünfphasen-Modells ist wissenschaftlich begründet.

[[Alleinstellungsmerkmale](#)



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:

- **Meine nächsten offenen Veranstaltungen wie Workshops finden Sie [hier](#) und Vorträge hier.**
- **Mögliche Workshopthemen inhouse finden Sie [hier](#).**

Im Flow



*4c

YouTube

Vortrag: Gerald Hüther,
Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenutzer,
Minute 10:00 bis 14:30 und 26:30 bis 35:30

*5

Anatomisch befindet sich das „**Arbeitsgedächtnis**“ und die bewusste Vernunft die in der ca. 3 bis 5 mm dicken Frontalhirnrinde, knapp handflächengroß hinter dem linken Auge und der Stirn.

YouTube, prämierte TV-Doku: **Das automatische Gehirn** Teil 2, ab Minute 06:40



*6a

Thalamus („Torwächter unseres Bewusstseins“), div. Teile des limbischen Systems (z. B. Amygdala, das „Warnsystem“/der „Panikschalter“), löst z. B. unsere Schreckmotorik binnen Millisekunden aus, siehe auch beindruckende Animation *4b ab Minute 16 bis 21:00), Hören (Hörkortex) und Sehen (z. B. Parietallappen = Wahrnehmung und Aufmerksamkeit; Okzipitallappen = visuelle Wahrnehmung; Schläfenlappen = Erkennung bestimmter Muster z. B. Farben; Scheitellappen = räumlichen Orientierung) um Gefahrenmomente blitzschnell im Fokus zu haben (verengtes Blickfeld, Konzentration auf einen Punkt/eine Einzelheit). Hier gibt es nur noch ein Richtig-oder-Falsch/Gut-oder-Schlecht.



Menschen, die chronisch in Alarmbereitschaft sind, neigen unter anderem zum Schwarz-Weiß-Denken. Eine ganzheitliche Wahrnehmung ist hier nicht möglich. Sie haben mit dem Zugang zum Selbst (Selbstzugang) auch die Möglichkeit verloren, in den Überblick zu kommen, um einen Gefahrenmoment mittels ihres riesigen Erfahrungsschatzes zu relativieren.

*6b

Gäbe es noch Aufgaben/Probleme zu lösen, bräuchte man wieder Zugang zum Selbst, um sich eine weitere (kreative) Lösung einfallen zu lassen. Die Lösung wird dann wieder mit dem **Verstand** in das (Gesamt-)Vorhaben eingebaut. Diese (Gedanken-)Schleifen können sich mehrmals wiederholen und funktionieren teils blitzschnell (bei gutem Zugang zu allen vier Funktionssystemen). Manchmal kann dies auch Tage oder Wochen dauern. Bekanntes Phänomen: Man grübelt lange über einem Problem. Durch eine Ablenkung verliert man die „Denkaufgabe“ aus dem Sinn. Einige Stunden oder Tage später hat man die Lösung glasklar, wie aus heiterem Himmel vor Augen stehen. Dies mag man dann beiläufig als Zufall ansehen. Es ist jedoch der Arbeit des **Selbst**, im Hintergrund des Bewusstseins zu verdanken. Beispielsweise kann das morgens in der Aufwachphase geschehen, wo das Gehirn noch in einem gelassenen Zustand ist.

*7

Visuelles Cortexsystem, parietaler Assoziationscortex, frontale motorische Areale, Basalganglien und viele weitere Areale

QUELLEN zu *4a, *6a und *7:

- Tobias Grage, „Motivation, Emotion und Persönlichkeit“ - Zusammenfassung des Buches „Motivation, Emotion und Persönlichkeit“ von Prof. Dr. Julius Kuhl.
- dasgehirn.info – Der Kosmos im Kopf

*8

Die entwicklungsorientierte Motivationsform (E)

Eine Aktivierung im Bereich des **Objekterkennungssystems (OES)** führt auch hier zu einer Information suchenden und detaillierten Wahrnehmung von Einzelobjekten. Ungenauigkeiten werden vermieden. Arbeitsanweisungen müssen, um als hilfreich empfunden zu werden, viele Detailinformationen beinhalten. In Verbindung mit dem **Extensionsgedächtnis (EG)** ist die Sensibilität für die Wahrnehmung von Unstimmigkeiten und Einzelheiten (**OES**) sehr förderlich für persönliches Wachstum: Die zusätzliche (oder mit dem **OES** abwechselnde) Aktivierung des **EGs** ermöglicht die Integration neuer Einzelerfahrungen, die durch das **OES** zunächst einmal isoliert wahrgenommen werden, in dessen ganzheitliche Erfahrungsbasis.



Es ist Menschen mit diesem Motivationsstil ein Bedürfnis mitzudenken (und mitzuverantworten). Dies wird ihnen erleichtert, wenn der Gesamtprozess klar strukturiert und nachvollziehbar ist.

MERKMALE E-TYP

Stärke

- ausdauernd
- systematisch beeinflussen
- kleinschrittig verbessern

Arbeitsweise

- kreativ
- problemorientiert
- lernend am Detail

Motivation

- Anerkennung
- Möglichkeit zur Selbstkontrolle
- Umfangreiche Aufgabenstellung

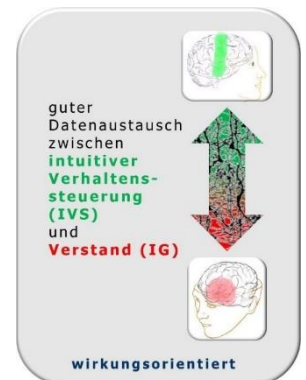
Die wirkungsorientierte Motivationsform (W)

Der W-Typ (**IG* -IVS**) ist geprägt durch ein **hohes Bedürfnis nach Eigenständigkeit** und **Lust an Leistung**. Herausfordernde Ziele, die schwer zu erreichen sind, sind für Menschen vom W-Typ **starke** Treiber, die ihren Ehrgeiz wecken. Ihr Interesse gilt abwechslungsreichen Aufgaben. Routine arbeiten können sie über einen kurzen Zeitraum hinweg recht gut erledigen, es kostet sie jedoch viel Selbstdisziplin, und sie fühlen sich dabei nicht ausgelastet.

*

IG = Intentionsgedächtnis = Verstand

Menschen mit diesem Motivationsstil können ihre Energie besonders dann entfalten, wenn sie sich in Arbeitsumgebungen befinden, deren Strukturen und Regeln bekannt sind. Dann wissen sie, woran sie sind. Dies ist von großer Bedeutung für sie, denn die bestehenden Regeln sind das, was ihnen Orientierung gibt. Zielsetzungen sollten die groben Rahmenbedingungen (zum Beispiel Budget) enthalten und damit eine Art Zielkorridor beschreiben.



Sie sind gut in der Lage, ohne Einfluss durch eine Kontrollinstanz über längere Zeiträume ihrem eigenen Plan zu folgen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Sicherlich ist jedoch auch für sie ein regelmäßiges Gespräch auf Augenhöhe eine sinnvolle und vor allem zeitgemäße Veranstaltung.

Schwierigkeiten entstehen Menschen mit dieser Motivationsform, wenn **ihr Drang nach Unabhängigkeit** sie dazu treibt, die Regeln, die sie vielleicht sogar selbst aufgestellt haben, für sich selber aufzuweichen oder sie sogar zu brechen. Eine weitere Schwäche ergibt sich direkt aus ihrer Gabe, in Funktions- und Zweckzusammenhängen zu denken, was durch das logische Denken gefördert wird. Diese Fähigkeit geht mit der Tendenz einher, die Funktion einzelner Faktoren im System grob zu vereinfachen. Der Faktor „Mensch“ im System lässt sich jedoch nicht, so wie viele andere „Wirk-Faktoren“ reduzieren. Menschen ausreichend Beachtung zu schenken, ihnen Raum zu

geben und ein Eigenleben zugestehen, gehört zu den großen Herausforderungen für Personen mit dem wirkungsorientierten Motivationsstil.

MERKMALE W-TYP

Stärke

- visionieren
- beeinflussen
- führen

Arbeitsweise

- effektiv
- visionär
- komplex
- dynamisch wirkungsorientiert

Motivation

- Freiräume
- Möglichkeit, das Geschehen zu bestimmen
- langfristige Ziele

...

QUELLE

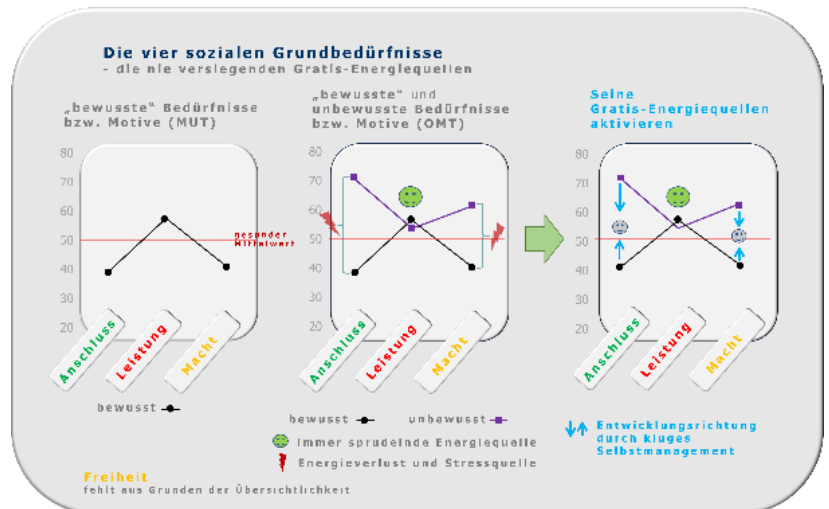
Julius Kuhl/David Scheffer/Bernhard Mikoleit/Alexandra Strehlau
Persönlichkeit und Motivation in Unternehmen

***9**

Warum unbewusste Motive?

Sie geben dem Verhalten Richtung und Energie. Sie steuern außerdem unsere Wahrnehmung. Unbewusste Motive können nicht direkt erfragt werden. Sie steuern das Verhalten unbewusst. Da sie eine bedeutsame Kraftquelle einer Person darstellen, ist es wichtig, sie sich bewusst zu machen. Diese Erkenntnisse können im beruflichen wie im privaten Alltag genutzt werden.

Durch den Vergleich können Diskrepanzen zwischen bewussten und unbewussten Motiven in einem Test erfasst werden. Die Diskrepanz kann nachweislich zu psycho-somatischen Beschwerden und anderen Beeinträchtigungen wie Burnout führen.



Je nachdem, welche (bewusste oder unbewusste) Motivation in uns angesprochen ist, nehmen wir eine Situation unterschiedlich wahr und verspüren mehr oder weniger Energie zu bestimmtem Verhalten. Je besser es uns gelingt, diese Kraftquellen zu erschließen, desto leichter können wir die Aufgaben und Anforderungen im Beruf und Alltag erfolgreich meistern.

***10**

YouTube:

Prämierter, abwechslungsreicher, kurzweiliger und unterhaltsamer TV-Beitrag

Das automatische Gehirn Teil 1 und **Teil 2**

Immer wieder unter die Haut gehend sind die Beiträge von Prof. Gerald Hüther (Neurowissenschaftler) auf YouTube,

z. B. [Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenutzer](#) (42 Min.) und [Glücksgefühle](#) (22 Min.)

Auf humorvolle Art versteht es Dr. Maja Storch hochkomplexe Funktionsweisen unseres Gehirns auf einfache Weise in ihren Büchern darzustellen:
Das Geheimnis kluger Entscheidungen, RAUCHPAUSE, Mein Ich-Gewicht, Machen Sie doch was Sie wollen, Die Suche der starken Frau nach dem starken Mann (Auch und gerade für Männer sehr zu empfehlen! ☺)

*11

Erbblühen im Berufsleben mit messbaren Erfolgsfaktoren
 Neuro-Formel #03

Erfolgreich-begeisternder Kundenservice

- zu begeistern ist keine Hexerei

Relevanz

Sehr hoch für:

- Personalauswahl und –entwicklung
- Vorhersage von Erfolg: z. B. Kundenbindung
- Passung zwischen den Anforderungen des Jobs und den relevanten persönlichen Fähigkeiten.

Ultrakurzfassung

Personen im Kundenservice, müssen offen für Menschen, soziale Kontexte und Kulturen sein. Sie benötigen eine hohe Sensibilität für Kundenbelange und weisen eine starke Fähigkeit zur Empathie auf.

Mitarbeitende benötigen einen sehr guten Zugang zu ihrem **emotionalen Erfahrungsgedächtnis**.

Langfassung

Mitarbeitende im Kundenservice, müssen offen für Menschen und Kulturen sein. Dies gilt ebenso dann, wenn diese fremd, exotisch oder abweichend sind. Sie benötigen eine hohe Sensibilität für Kundenbelange. Sie sollten sich für die Person und deren Wünsche interessieren.

Sie weisen eine starke Fähigkeit zur Empathie sowie eine Faszination für intellektuelle und kulturelle Herausforderungen auf.

Zur Sensibilität und Interesse für die Belange von Kunden kommt es bei einem **sehr starken Extensionsgedächtnis**

[synonym:

Emotionales Erfahrungsgedächtnis, SELBST, Bauch-/Herzgefühl, limbisches System, Intuition, Unbewusstes, Persönlichkeitszentrum, „Schutzengel“].



Einem schwach aktivierten **Objekterkennungssystem**.

Zur besseren Lesbarkeit:

Fehler-Zoom / Objekterkennungssystem
ernst-konzentriert-sorgenvoll
 Ergebniskontrolle

Details, Schwierigkeiten & Risiken erkennen und erahnen, warnen, vorsichtig, sorgfältig, selbstlos

Verlässlich-warnende Lupe

Emotionales Erfahrungsgedächtnis
gelassen-entspannt

Zielbildung & Ergebnisverwertung

Affektregulation, Bedürfnisse, Dazulernen, Empathie, Erfahrung, Flexibilität, gesunder Humor, komplexes Problemlösen, Kreativität, Optimismus, Resilienz, Schutzengel, Überblick, hohe Vieldeutigkeitstoleranz, Visionen, Werte, Ziele

Souverän-wachsamer Überblick

gelassen

souveräner Überblick

Fehler-Zoom
 Objekterkennungssystem
ernst-konzentriert-sorgenvoll
 Ergebniskontrolle

Details, Schwierigkeiten & Risiken erkennen und erahnen, warnen, vorsichtig, sorgfältig, selbstlos

Verlässlich-warnende Lupe



DIE FORMEL WÄRE

$$\Sigma \text{ Sehr starke Aktivierung des } \mathbf{\text{Extensionsgedächtnisses (EG)}} + \text{ schwache Beteiligung der } \text{Objekterkennung} = \text{Erfolgreich-begeisternder Kundenservice}$$

Merkhilfe:

eine starke Aktivierung wird durch Großbuchstaben und eine schwache durch Kleinbuchstaben dargestellt:

EG oes +

[synonym:

Extensionsgedächtnis (EG), SELBST, emotionales Erfahrungsgedächtnis, Unbewusstes, limbisches System]

KURZFASSUNG, ANATOMIE & STIMMUNG

$$\Sigma \text{ gelassen } \text{Überblick} + \text{ wenig } \text{sorgenvoll} \text{ verlässliche Lupe} = \text{Erfolgreich-begeisternder Kundenservice}$$

AUFMERKSAMKEITSFOKUS

$$\text{wachsam} + \text{diskrepanz-sensitiv}$$

- „Schutzengel“
- Fels in der Brandung
- warnen
- Endkontrolle

Vertiefung, Ergänzung und tabellarische Gegenüberstellung der vier psychischen Funktionssysteme siehe PDF-Download [hier](#).

Personen mit einer **starken EG-Ausprägung** akzeptieren ihre Mitmenschen oft, ohne große Bedingungen zu stellen und gehen mit ihnen in eine unvoreingenommene, von Wertschätzung getragene Interaktion ein. Sie sind kluge und charmante Gesprächspartner.

Kritisches Feedback geben sie, frei nach einer alten Weisheit - das Gegenüber kann sich darin wie in einen Mantel einwickeln" und bekommt es nicht, "wie mit einem nassen Handtuch um die Ohren geklatscht".

Auf einen Blick

#03

Erfolgreich-begeisternder Kundenservice

- zu begeistern ist keine Hexerei

#04

Kluge Führung

- gerade bei unklarer Faktenlage

#05

Erfolgreiche Reklamationsbearbeitung

- Der schwarze Gürtel: Situations-flexibler Umgang mit aufgebracht Kunden

#06

Vorhersagbarer Erfolg bei der Leitung des Vertriebs

- Seine vier Funktionssysteme ausbalancieren

#07

Erfolgreiches Umsetzen von Projekten

- wirkungsorientiert & stark im Planen UND Handeln

#08

Erfolgreich im Verkauf & Vertrieb

- charismatisch & das Herz am rechten Fleck

#09

Geboren als Unternehmer oder

Firmengründer, Soloselbständige, Freiberufler, Solopreneur, Franchisenehmer (w/m/d)

#10

Interesse an der Kontrolle von Vorgaben

- Einhalten von Regeln und höchstmögliche Präzision

11

Interesse an strategischer Planung

- Stimmig und nachvollziehbar

#12

Interesse an Struktur und Ordnung

- klare äußere Struktur und eine feste Ordnung

#13

Interesse an Risikobereitschaft

- Hoch gewinnen oder tief fallen

Sie sind an einer der obigen Neuro-Formeln interessiert?
Dann lassen Sie mich dies gern wissen.

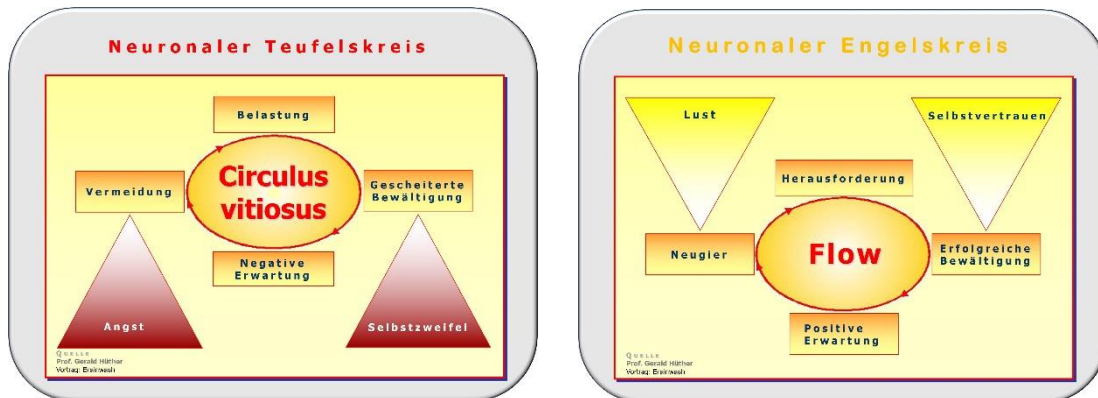
Im Flow



Im Flow



Teufels- und Engelskreis nach Prof. Gerald Hüther



QUELLEN

- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen
- Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)
- Daniel Kahneman
Schnelles Denken, langsames Denken (2011)
- Storch/Weber
Wolf packt La(h)ma (2013)
- Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen
- Gunter Frank/Maja Storch
Die Mañana-Kompetenz
- Entspannung als Schlüssel zum Erfolg (2010)

Hartmut Neusitzer

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