

Neuronale Phänomene des Alltags #22

Hintergründe und Wirkzusammenhänge

Format: „Ach-so!“

Ach-so! ist gleichbedeutend mit einem kinderleichten „Ach, so funktioniert das!“ und „Ach, so ist das zu verstehen.“

Mai 2017

Überarbeitet Juli 2025

Autor: Hartmut Neusitzer

Für Sie:

**Bedeutungsvolle Wahrnehmungsschärfung
in zwölf Minuten Leseinvestition.**

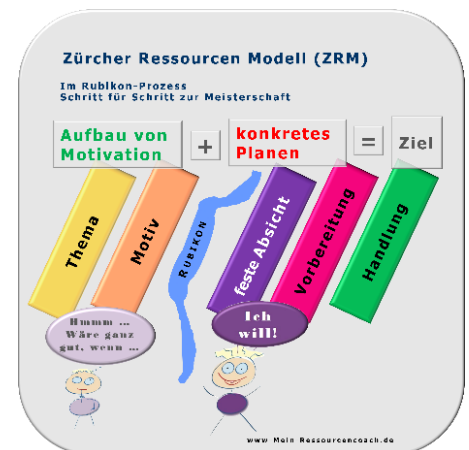
Vom Gelingen rasanter und radikaler Umbrüche

Das Gefühl muss mit ins Boot.

#Agilität #Ein_guter_Kapitän_zeigt_sich_im_Sturm #Flexibilität
#Gratis-Energiequellen #Innovation #Komplexitätsbeherrschung
#Resilienz #Risikokompetenz #Wandlungsenergie

**Die Probleme im Umgang mit Komplexität
sind in der einseitigen Dominanz begründet,
die Erwachsene in vielen Lebensbereichen
den analytischen Denkfunktionen einräumen.**

Prof. Dr. Julius Kuhl (PSI-Theorie)



Inhalt

Vorsorgliche Anmerkung in eigener Sache.....	1
Düsterer Blick und der kräftige Daumendruck	2
Die alte Sicht	2
Aktueller Stand	2
Den kräftigen Daumendruck verstärken	3
Organisationen haben ein Elefantengedächtnis	3
Eulen nach Athen tragen	4
Hoffnung gebende Perspektive	5
Erkenntnissprung	5

Vorsorgliche Anmerkung in eigener Sache

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

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

Der regelmäßige Leser (w/m/d) weiß:
Meine Lösungsanregungen kommen immer zum Schluss.



Düsterer Blick und der kräftige Daumendruck in möglicherweise nicht verheilte Wunden

HINTERGRUND

Wir befinden uns in einem rasanten und radikalen wirtschaftlichen und damit auch gesellschaftlichen Umbruch von nie dagewesenem Ausmaß ^{*1}. Zur erfolgreichen Gestaltung der Zukunft wurden von Unternehmen Themen wie **MbO**, **MbD**, **QM**, **Resilienz**, **Achtsamkeit**, **VUCA**, **Agilität**, **BANI**, **new work**, **Risikokompetenz**, **Komplexitätsbeherrschung** etc. pp. in Weiterbildungsprogramme aufgenommen. Immer wieder aufs Neue sollen sich Führungskräfte und Mitarbeiter auf einen weiteren Veränderungsprozess einstimmen.

Dies kann so nicht klappen.

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

Diese Fähigkeiten schließen „hirntechnisch“ die Befähigung zur Agilität, Innovation, Flexibilität, Risikokompetenz und Komplexitätsbeherrschung aus ^{*2 a}. Manche mögen denken, dafür haben wir dann andere Persönlichkeiten im Unternehmen, z. B. im Vertrieb. Schon klar. Doch wir stehen vor einem radikalen Umbruch. Soll diese nie dagewesene Herausforderung gelingen, wird jeder dringend mit seinem ganzen Potenzial an Ressourcen gebraucht – Stichwort: Fachkräftemangel. Jeder ist angehalten, ein Experte in der Nutzung seines Gehirns zu werden – also ganzheitlich. Beispielsweise landen viele Innovationen in der Schublade. Ein genialer Erfindergeist zu sein UND die Begabung zu haben, die Erfindungen dann auch intern mit Nachdruck zu verkaufen, bedarf der Befähigung zur Affektregulation und gut ausgebildeter Selbststeuerungsfähigkeiten ^{*3}. Diese beiden Kompetenzen werden von zwei psychischen Funktionssystemen bereitgestellt, die nicht zeitgleich aktiv sein können. ^{*2 b} Diese beiden Systeme, **Verstand** und **intuitive Verhaltenssteuerung**, stehen in einer Konkurrenz zueinander [Antagonismus] – siehe Grafik auf Seite 11.

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

Die alte Sicht

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

Aktueller Stand

[**QUELLEN:** Neuro- und Sozialwissenschaften, experimentelle Psychologie, Persönlichkeits-, Zielsetzungs- und Komplexitätsforschung]

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

RISIKO

Die Evolution hat im Gehirn weder Lust auf Gesundheitsvorsorge noch Vorbereitung auf eine Krise vorgesehen. Dieser Fakt gilt erst recht für einen radikalen und in der Geschwindigkeit nie dagewesenen Umbruch. [Beispielsweise ist die Alterspyramide mit ihren fatalen Folgen seit über 50 Jahren bekannt. Ich sehe sie noch als Grafik in meinem BWL-Lehrbuch.]

Ein weiteres Risiko ist der sogenannte Bestätigungsfehler [engl. confirmation bias]:

Er ist die Neigung des Gehirns, nach Bestätigung zu suchen [man ist auf dem „richtigen Weg“] und gegenteilige Wahrnehmungen auszublenden [„Bloß nicht noch mehr Veränderung/noch mehr Arbeit“]. Dies ist eine tief verwurzelte menschliche Eigenschaft. ^{*8} Hierbei geht es um die Tendenz, neue Informationen so umzuinterpretieren, dass sie mit unseren Theorien, Überzeugungen und Möglichkeiten vereinbar sind. Neue Informationen, die im Widerspruch zu unseren Ansichten stehen, filtert unser Gehirn aus.

HÜRDE

Das Gehirn „liebt“ Automatismen und Routinen. Je nach Persönlichkeitsstruktur und Erfahrungen mit vergangenen [und gescheiterten] Veränderungsvorhaben wird es wenigen Menschen gelingen, die Zukunft resilient ^{*9} zu gestalten und zu meistern.

Den kräftigen Daumendruck verstärken

- Die schlechten Nachrichten verdichten

Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter und Führungskräfte ist „veränderungsmüde“. Beispielsweise bringen knapp 80 % der Führungskräfte in einer Studie klar zum Ausdruck, dass die Führungskultur in Deutschland einen Paradigmenwechsel braucht ^{*10}. Kommt dann noch Angst dazu, zum Beispiel genauso respektlos „ausortiert“ zu werden wie ehemalige Kollegen, dann hat man es als Führungskraft extrem schwer. Auf keinen Fall werden diese Menschen „Tschaka-tschaka-Ansagen“ auf Motivationsveranstaltungen [erneut] Glauben schenken. Sie werden bestenfalls ein künstliches Lächeln aufsetzen.



Organisationen haben ein Elefantengedächtnis

Die überwiegende Mehrheit wird sich den angesetzten Veränderungsvorhaben beugen, sie lauwarm akzeptieren. Was bleibt ihr auch anderes übrig? Schlimmstenfalls werden einzelne mangels Flexibilität und Resilienz daran zerbrechen. Die Entwicklung der psychosomatischen Erkrankungen in den letzten 40 Jahren sollte ein Warnsignal sein. Wie viele hochqualifizierte Fachkräfte darunter leiden, konnte man noch nicht ermitteln ...

Die oft mit bester Absicht erstellten Schulungs- und Beratungskonzepte beinhalten, wie in der Vergangenheit, einen alles entscheidenden Mangel:

Sie sprechen den Menschen auf der **Verstandes-** und somit auf der Vernunftebene an – **Steuerungssystem 1** ^{*6}.



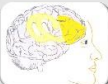
Verstand & Absichtsgedächtnis
nüchtern-sachlich
Handlungsplanung

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

Zielfokussiert-geduldiges Planen

Sie gehen somit bei Veränderungsvorhaben an der Bedürfnis- und Motivlage der Menschen vorbei
– **Steuerungssystem 2.** ^{*6}

Die wertvollen Gratis-Energiequellen versiegen ...



SELBST & Erfahrungsgedächtnis (EG)
gelassen-entspannt

Zielbildung & Ergebnisverwertung

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

Souverän-wachsamer Überblick

synonym:
Bauchgefühl, Intuition, Persönlichkeitszentrum,
Unbewusstes, limbisches System, Schutzengel,
„Man sieht nur mit dem Herzen gut.“

Eulen nach Athen tragen

Wenn die innere Haltung eines Menschen gegenüber

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

negativ ist, dann fehlt die Motivation:

Das „innere Feuer“ lässt sich nicht entfachen,

Flow zu erleben, unmöglich!

Gleiches gilt für die Zielbindung [Goal Commitment] ^{*11}.

UNBENOMMEN:

Die Umsetzung der Vorhaben gelingt zwar oft „im Groben“,

jedoch nur mit energieverzehrender Disziplin und Selbstkontrolle:

Man macht die Arbeit gut, **aus Angst**

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



Ressourcen werden jedoch nur freigesetzt und **Flow** ^{*12} erlebbar, wenn man seine Arbeit gut macht und dies **aus Lust auf** die selbige ^{*13}.

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

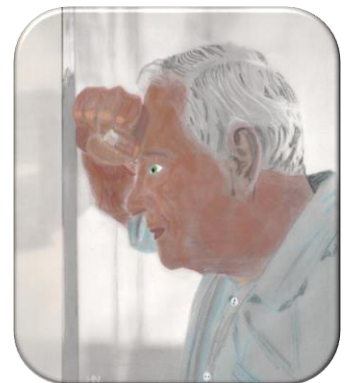
Doch Menschen wollen den Wandel mitgestalten und vor allem selbst wirksam sein. Dies sind zwei zentrale Grundbedürfnisse – von Geburt an!

Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist eine nie versiegende Gratis-Energiequelle.

Aber niemand weiß, wie diese Quelle mit Leichtigkeit zu aktivieren ist ^{*14}. Woher soll man dies auch wissen? Weder in der Schule noch an den Universitäten lernt man, was bewusste UND unbewusste Steuerungssysteme im Gehirn sind, geschweige denn lernt man Selbstcoaching-Kompetenz.

Gleiches gilt für Führungskräfte:

Wie soll man einen demotivierten Mitarbeiter aus der inneren Kündigung herausholen, um ihn zu inspirieren, nun doch noch einmal eine andere Erfahrung zu machen? ^{*15} Vor allem dann, wenn man als Führungskraft selber demotiviert ist und voller **Selbstzweifel** [siehe Grafik Seite 8] ist.



Aus dieser Not und Unwissenheit heraus, halten immer noch viel zu viele an der „Zuckerbrot-und-Peitsche-Strategie“ fest. Der angerichtete gesamtwirtschaftliche Schaden ist immens. Nicht nur die von Empathie befreiten Unternehmensführer ***16 a** hinterlassen Finanzkrisen, Brandspuren von hohen Krankenständen ***16 b** + Grafik, Seite 9 und Frühverrentungen, gefährden mit windigen Machenschaften die Marktführerschaft, geben wertvollstes Wissen an ausländische Firmen weiter, um dann von denselben Unternehmen überrundet zu werden. Diese Liste ließe sich beliebig verlängern. Bspw. ist jeder vierte Manager bereit zu unethischem Verhalten ***16 c**.

„Patientenferne Entscheider“ mit minimalen medizinischen Kenntnissen, wenn überhaupt, machen Krankenhäuser zu Cash-Kühen, ohne Rücksicht auf Mitarbeitende und Patienten ***17**.

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

Hoffnung gebende Perspektive

– Aloe vera für die schmerzende Wunde

Um Ressourcen zu aktivieren und das „innere Feuer zu entfachen“, sind konkrete, spezifische Zielvorgaben nicht geeignet. Dies gelingt nur mit Haltungszielen ***11 + 18!**

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

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

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

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:

- **Alltagsrelevante WORKSHOPTHEMEN finden Sie [hier](#).**
- **Zukunftsweisende Vortragsthemen finden Sie [hier](#).**

Erkenntnissprung

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

***1**

Wirtschaft und Gesellschaft:

- Bestseller-Autor Prof. Gunter Dueck
 - [Wikipedia](#)
 - [Vortrag](#) (2016) „Industrie 4.0 digitale Revolution“
 - [Vortrag](#) (2017) beim 9. Deutschen Assessment Center Kongress
 - etc. pp., also sehr viele weitere hochinteressante Vorträge auf YouTube mit ihm

Umwelt im Verlauf der Erdgeschichte:

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

***2 a + b**

Siehe meinen [Gesundheitsbrief #18](#)

Was macht eine "gestandene" Persönlichkeit aus?

- Die entscheidenden Kompetenzen

***3**

Machen Sie online einen hochwertigen Persönlichkeitstest zu Ihren Selbststeuerungsfähigkeiten.
Zugang erhalten Sie [hier](#).

***4**

3Sat, Donnerstag, 2. März 2017

SCOBEL - Gemeinsam zu neuen Erkenntnissen

Wie bewährt sich interdisziplinäre Forschung in der Praxis? Kreativität und Kommunikation, aber auch neue Wege der Koordination und des Managements sind gefragt.

Leider nicht mehr in der Mediathek vorhanden ...

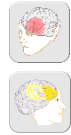
***5**

QUELLEN

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dan Ariely
Wer denken will, muss fühlen
Die heimliche Macht der Unvernunft• Malcolm Gladwell
Blink!
Die Macht des Moments• Richard H. Thaler/Cass R. Sunstein
Nudge
Wie man kluge Entscheidungen anstößt• Dietrich Dörner
Die Logik des Mislingens
Strategisches Denken in komplexen Situationen | <ul style="list-style-type: none">• Daniel Kahneman (Nobelpreisträger)
Schnelles Denken, langsames Denken• Gerd Gigerenzer
RISIKO
Wie man die richtigen Entscheidungen trifft• Ap Dijksterhuis
Das kluge Unbewusste
Denken mit Gefühl und Intuition• Frederic Laloux
Reinventing Organizations
Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit |
|---|---|

*6

- **Steuerungssystem 1** ist der bewusste **Verstand** [Intentionsgedächtnis].
- **Steuerungssystem 2** hat in der Psychologie und in den Neurowissenschaften unterschiedliche Begriffe, siehe Grafik auf Seite 3, wie z. B. **emotionales Erfahrungsgedächtnis**.



Nach einer klugen Entscheidung sagt man:
„Ich habe ein gutes Bauchgefühl.“

Ist man motiviert, sagt man:
„Ich bin mit ganzem Herzen dabei.“

Siehe [Gesundheitsbrief #18](#):

Was macht eine "gestandene" Persönlichkeit aus?

- Die entscheidenden Kompetenzen

Weitere Quellen für tiefgründige Wissensschübe zu den Aspekten **Intuition** und **Unbewusstes**:

- Daniel Kahneman
Schnelles Denken, langsames Denken
- Gerd Gigerenzer
RISIKO
Wie man die richtigen Entscheidungen trifft (2014)
- Ap Dijksterhuis
Das kluge Unbewusste
Denken mit Gefühl und Intuition (2010)
- Dan Ariely
Wer denken will, muss fühlen
Die heimliche Macht der Unvernunft (2015)
- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen
Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)
- Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl
Die Kunst der Selbstmotivierung
Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (2011)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement – ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst
Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)
- Gerhard Roth
Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten
Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern (2007)
- Gerald Hüther
Biologie der Angst
Wie aus Stress Gefühle werden (2009)
- Jokers hörsaal
Das automatische Gehirn
DVD – preisgekrönte Dokumentation.
[Teil 1](#) und [Teil 2](#)

*7

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

*8

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

*9

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

*10

Kulturstudie zeigt Diskrepanz zwischen Führungshandeln und Anforderungen auf

Die Mehrheit der Führungskräfte in Deutschland sieht einen deutlichen Widerspruch zwischen der gelebten Führungspraxis und den heutigen Anforderungen an Führung. Die Kriterien, die ihnen im Kontext von „guter Führung“ wichtig sind, werden nicht einmal zur Hälfte erfüllt. Ihre Kritik an einer aus ihrer Sicht seit Jahren anhaltenden Fehlentwicklung ist groß. Um den eigenen Anspruch an gute Führung umzusetzen, reichen inzwischen kleine Schritte nicht mehr aus: 78 Prozent bringen klar zum Ausdruck, dass die Führungskultur in Deutschland einen Paradigmenwechsel braucht. Das war im Jahr 2014 eines der zentralen Ergebnisse, die eine Studie mit insgesamt 400 Führungskräften zu „Gute Führung“ der nextpractice GmbH, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), hervorbrachte.

Traditionelle Managementwerkzeuge wie Zielvereinbarungen und Controlling bieten keine adäquaten Lösungen mehr für die heutigen und zukünftigen Herausforderungen. Das gilt ebenso für Organisationsstrukturen wie die klassische Linienhierarchie: Sie wird klar abgelehnt. Doch was ist die Alternative? Die befragten Führungskräfte beschreiben mit guter Führung etwas, das man als „professionelles Segeln auf Sicht“ bezeichnen kann und was für sie am Ehesten in kooperativen Netzwerken möglich ist. Eine kreative Anpassung an sich schnell verändernde Umfeldbedingungen ist dabei ein Kernelement. Orientierung in der Instabilität, Agilität und die Bereitschaft und Fähigkeit, ergebnisoffene Prozesse zu gestalten, werden zu wichtigen Schlüsselkompetenzen.

...

[... weiterlesen.](#)

Chance auf Vertiefung:



Das 8-malige Wozu:

- **70 %** aller Veränderungsvorhaben scheiterten in den letzten 60 Jahren.
- **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 Fehltag**e pro Jahr ^{*4}
- **40 %** mehr Kosten in Mrd. € an ausgefallener Produktion durch Krankheitstage ^{*5}



QUELLEN ZUR WOZU-GRAPHIK

^{*1} Prof. Dr. Peter Kruse, nextpractice GmbH 1.000 bemerkenswerte Einzelinterviews – 2013
Mehrfach unter die Haut gehend erläutert:
Vortrag Prof. Dr. Kruse:
Zukunft von Führung "Kompetent, kollektiv oder katastrophal?"
<https://www.youtube.com/watch?v=0hmedk4dtd8c>

^{*2} Studie Bertelsmann Stiftung und Uni St. Gallen – Neue Arbeitswelt 2017
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
(Nicht 40, sondern 36 %) „Krankheitsbedingte Fehltag“

^{*5} Kosten in Mrd. €, ausgefallene Produktion:
- 2015 64 Milliarden Euro
- 2021 89 Milliarden Euro = **40 % Verschlechterung**

KBV - Kassenärztliche Vereinigung
BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz & Arbeitsmedizin

***11**

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

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

Weitere Quellen

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

***12**

Siehe meinen [Gesundheitsbrief #15](#):
Flow – Das vergessene Erleben, Teil 1 + 2

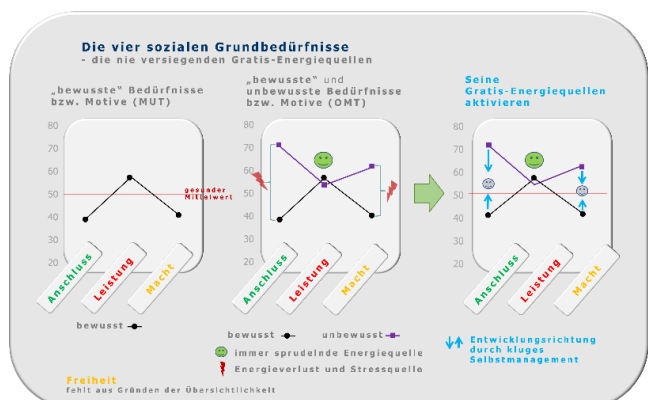
***13**

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

***14**

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

***15**



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

***16 a**

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

Beeindruckend und differenziert zusammengefasst im Buch

Frederic Laloux
Reinventing Organizations
Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)

***16 b**

Harvard Business Manager, April 2016
Hamburger Personalprofessor Peter Nieder stellt in einer Studie bei VW fest:
„Eine Führungskraft nimmt ihren Krankenstand mit, wenn sie versetzt oder befördert wird.“ Wechselt ein Manager, in dessen Abteilung eine erhöhte Fehlzeitenquote vorliegt, seine Stelle, steigt der Krankenstand im neuen Team bald auf ein ähnliches Niveau. Auch in vielen anderen Studien ist der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit bestätigt worden.
[Download](#)

***16 c**

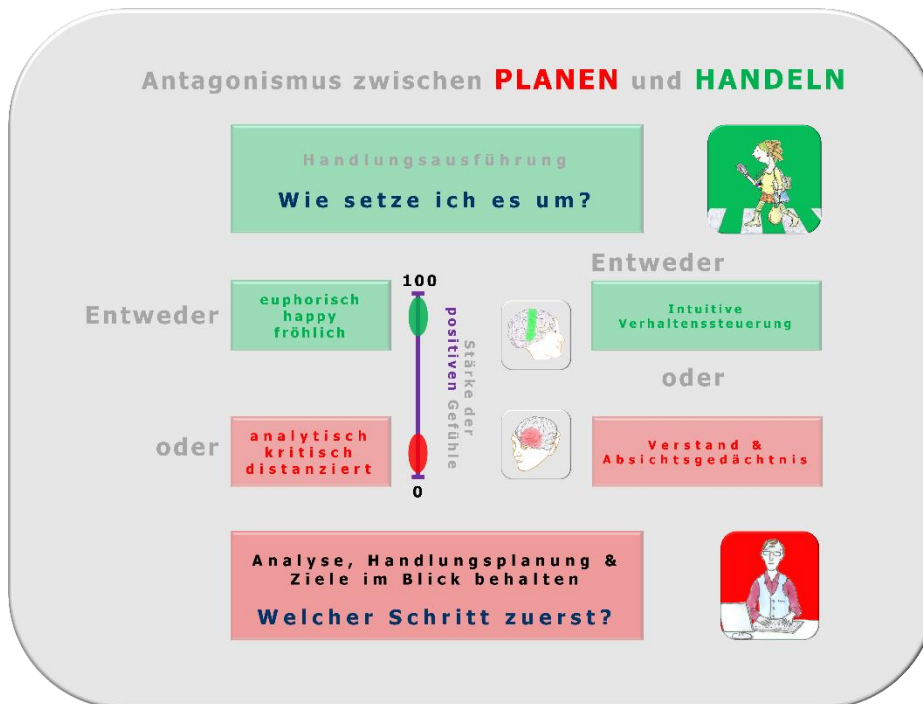
Süddeutsche Zeitung, 5. April 2017
Jeder vierte Manager ist bereit zu unethischem Verhalten
Studie von Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young
[Download](#)

***17**

- SPIEGEL ONLINE, Dez. 2016:
Ex-Chefarzt rechnet ab:
"Im Krankenhaus ist der Mensch kein Mensch mehr"
[Interview](#)
- Das Erste, 03.04.2017
Sendung „Hart aber fair“
Gefahr Krankenhaus - Wenig Personal, aber reichlich Keime?
[Mediathek](#)
- [Gesundheitsbrief #17](#)
Unterwürfig nach oben – respektlos nach unten
Der Wert einer Nachricht
Mit erschreckenden Zahlen aus dem Krankenhauswesen.
- **"Operieren und kassieren – Ein Klinik-Daten-Krimi"**
– [TV-Doku YouTube](#) & [Pressekonferenz](#) mit den Reportern
Ob ein Patient operiert wird, hängt von seinem Wohnort ab - medizinische Gründe spielen häufig nicht die Hauptrolle für eine OP-Empfehlung. Zu diesem erschreckenden Ergebnis kommt ein Team von Journalisten und Wissenschaftlern im Auftrag des WDR.
Die [WDR-Produktion](#) wurde mit dem *Journalistenpreis EbM in den Medien* 2018 geehrt.
Ähnlich verstörende Doku vom SWR: [YouTube](#)
- Gerd Gigerenzer
RISIKO
Wie man die richtigen Entscheidungen trifft (2014)

***18**

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



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