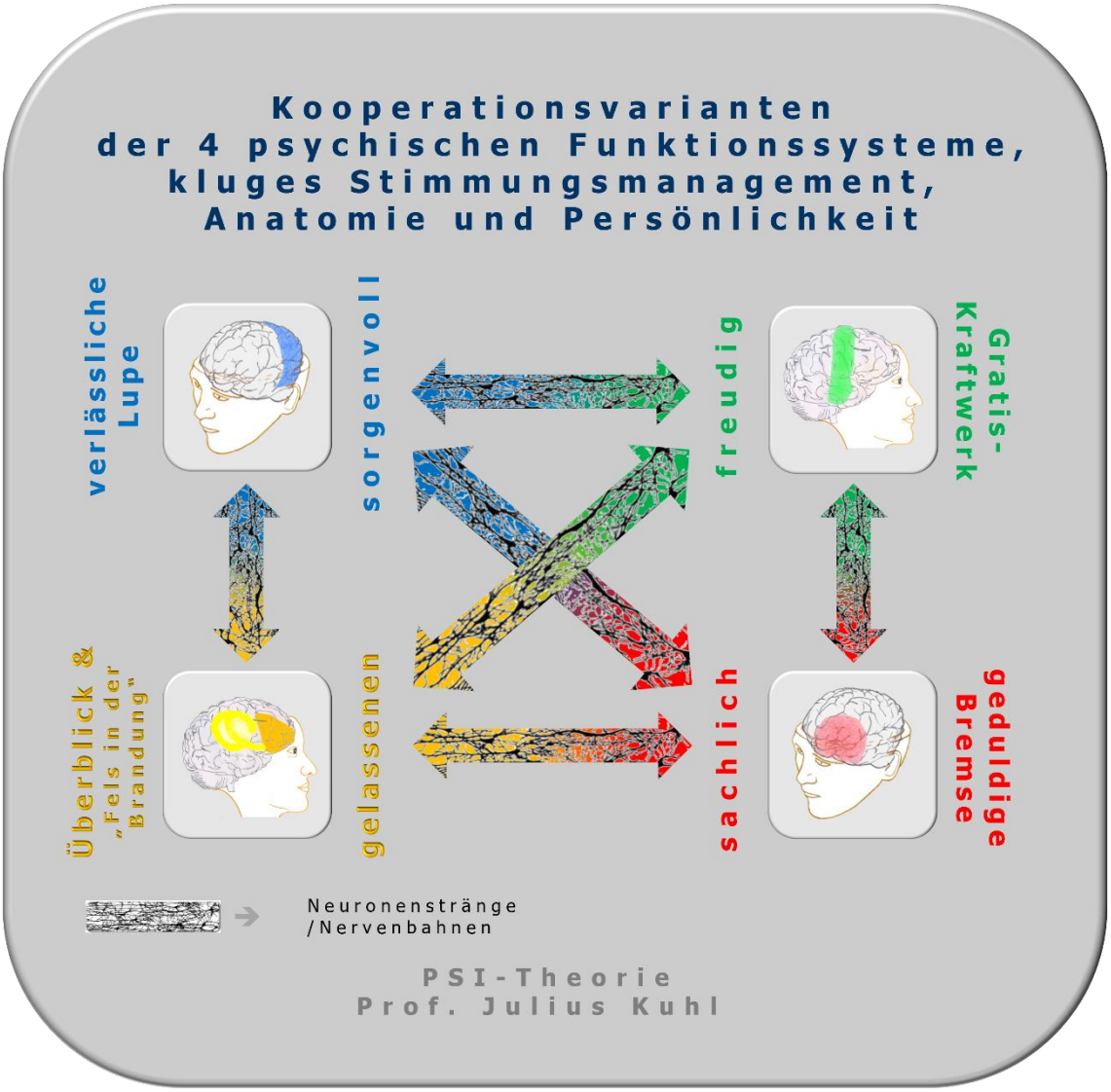
## DIE THEORIE DER PERSÖNLICHKEITS-SYSTEM-INTERAKTIONEN

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

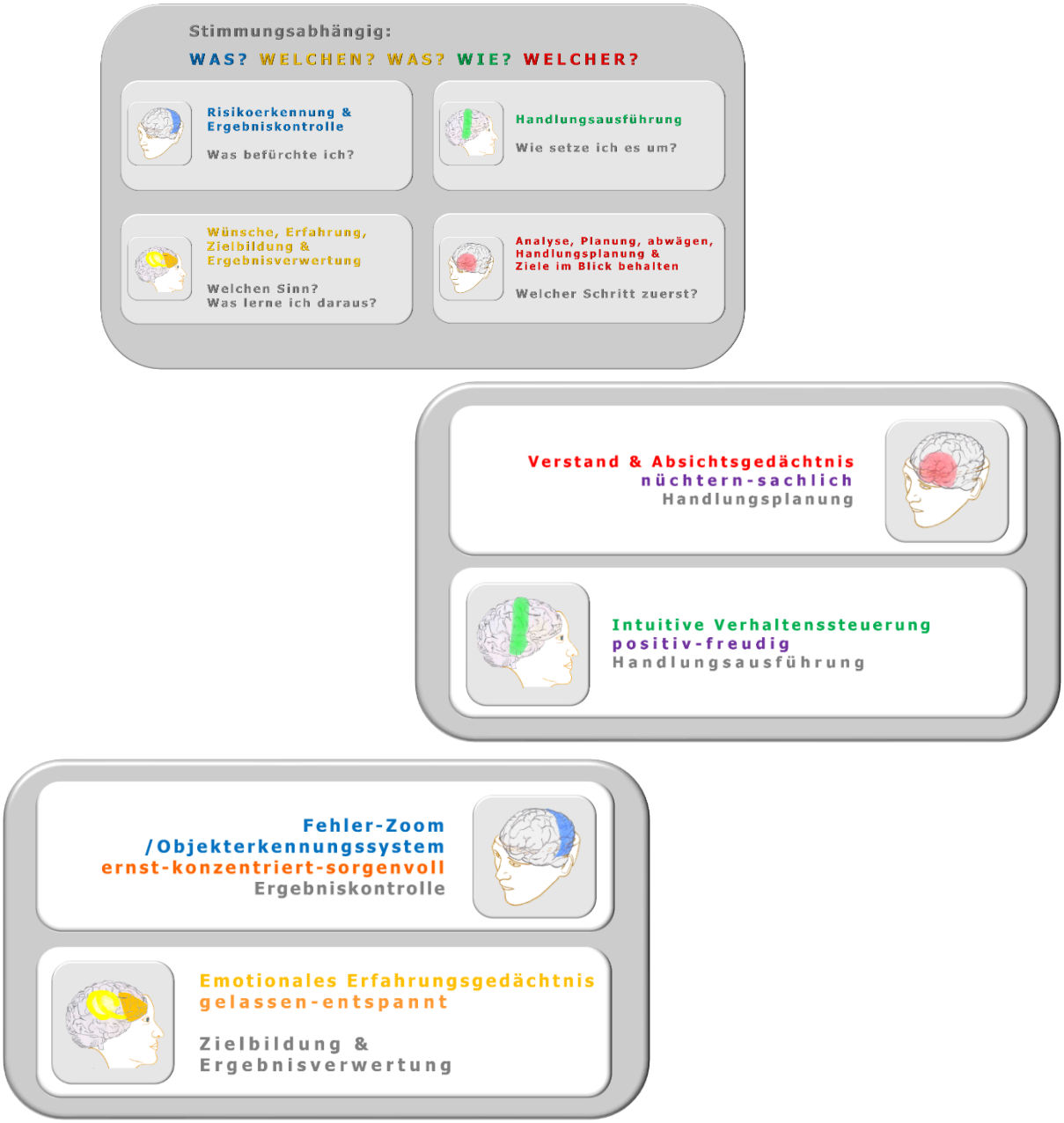


## Inhalt


Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen ..... 1
PSI-Theorie: Verstehen, wie man wirklich "tickt" ..... 1
Unsere vier psychischen Funktionssysteme: Stimmung, Funktion und Anatomie ..... 4
Vertiefender Einblick ..... 4
Das Wesentliche ..... 6
Einschub ..... 6
Herausforderung und Sensibilisierung ..... 7
Notlage im Hirn ..... 7
Ein lästiges 70 – 70 – 70 – 70 – 50 – 50 – 40 – 40 ..... 7
So kann es nicht weitergehen. ..... 8
Alltagsrelevanz ..... 8
Alltag in einer Marketing-Agentur – Teil 1 ..... 10
Im richtigen Moment ins Handeln kommen ..... 10
Vier Reaktionen auf Neues ..... 12
Wer bin ich? Was bin ich? Was gerne noch? ..... 12
Selbststeuerungsfähigkeiten ..... 13
Die Logik der Gefühlswelt - Teil 2 ..... 14
Alltag in einer Marketing-Agentur – Teil 2 ..... 15
Die vier psychischen Erkenntnis-/Funktionssysteme ..... 17
Verstand & Intentionsgedächtnis ..... 18
Intuitive Verhaltenssteuerung ..... 19
Die Logik der Gefühlswelt - Teil 2 ..... 19
Die Königsdisziplin des Selbstmanaements ..... 20
Emotionales Erfahrungsgedächtnis & Selbst ..... 23
Objekterkennungssystem - Fehler-Zoom ..... 25
Zweite Modulationsannahme ..... 26
Die Logik der Gefühlswelt - Teil 3 ..... 26
Gesunder Humor & sozialverträgliche Schlagfertigkeit ..... 28
Erst- und Zweitreaktion ..... 29
Ungeliebte Gewohnheiten überwinden ..... 29
Fazit und optimistischer Ausblick ..... 30
Das Handlungsablaufmodell ..... 32
ÜBUNGSANREGUNG ..... 32
Grafiken: Die vier Aufmerksamkeitsformen im Vergleich ..... 36
Die vier Aufmerksamkeitsformen ..... 37
Grafiken Neuronale Phänomene grafisch dargestellt ..... 40
Durch Selbstzugang das innere Feuer entfachen ..... 40
Die zwei Formen der Aufschieberits überwinden ..... 41
Aufschieberits überwinden ..... 41
6 Schritte vom Problem zur Handlung: die hohe Kunst der Affektregulation 42
Der richtige Moment ..... 42

Gratis-Energiequelle oder Burnout-Risiko ..... 43
Vor dem Start zur Selbstentwicklung: Gut zu wissen ..... 43
Aktivierung des Erfahrungswissens durch Bilder und/oder Motto-Ziele ..... 44
Gewusst-wie: Selbstzugang durch Jonglieren ..... 44
Gewusst-wie: Aktivierung der Handlungssteuerung durch Jonglieren ..... 44
Erblühen im Berufsleben mit messbaren Erfolgsfaktoren ..... 45
Kluge Führung ..... 45
Risikobereitschaft ..... 46
Resilienz: Die 7 Säulen innerer Stärke ..... 47
Fußnoten ..... 47
Ihre Gratis-Energiequellen ..... 49
Die vier sozialen Grundbedürfnisse, bewusste ..... 50
und unbewusste ..... 50
Quellen und Buchempfehlungen ..... 50
Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen: ..... 51
Stichwortverzeichnis ..... 51
Chance auf Selbstreflexion ..... 52

## Unsere vier psychischen Funktionssysteme: Stimmung, Funktion und Anatomie




### Vertiefender Einblick

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 Funktionssysteme [ siehe Grafiken im Verlauf dieser Zusammenfassung ]. Je nachdem, welche Kombination er nutzt [ siehe Grafik Seite 1 ], befindet er sich in einer bestimmten Gefühlslage. Entsprechend entscheidet und handelt er **entweder**

**sachlich-nüchtern:**
**Verstandesmensch, Stratege oder Pokerface**

**zügig und entschieden:**
**Macher, Tausendsassa oder liebevoller Chaot**

**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 [ psychische Funktionssysteme ] 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**

**Prof. Julius Kuhl [ PSI-Theorie ]:**

**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**

### Einschub

Die von mir eingefügten beispielhaften Zeichnungen der möglichen meist überzeichneten Protagonisten dient ausschließlich dem unmittelbaren Erkennen und Nachvollziehen von psychologischen Hintergründen und Ursachen. Immer hat dies Auswirkungen auf das Embodiment, also die Körperhaltung, die Mimik und die spontan auftretenden somatischen Marker. Letztere erkennt man beim Gegenüber besonders an der Mimik. Dies ist für die meisten derart „normal", dass man dem wenig bis keine Bedeutung beimisst. Je nach Situation sind wir mal in der einen, dann in der völlig entgegengesetzten Verfassung und Stimmung. Dies alles ist jedoch NICHT in Marmor gemeißelt!

Jedoch:
Mit nur ein wenig Interesse und Übung könnte man sich die selten ernst gemeinte Frage
**„Wie geht es dir/Ihnen?"**
dann sparen! Dies hätte natürlich dann die unterschiedlichsten Folgen … 😉

Behalten Sie beim Lesen und Betrachten immer gern ein Schmunzeln im Gesicht.

## 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 innere und äußere 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 oder 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**.

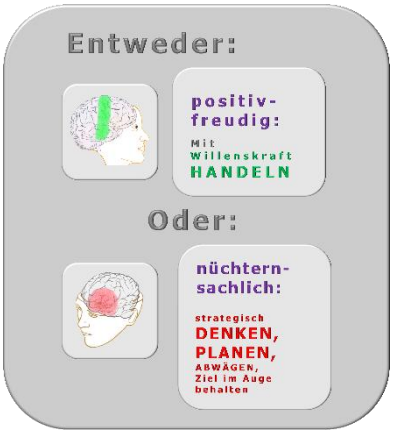
### Die Stärke

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 Erkenntnissprung an.
Um planen und analysieren zu können, muss man Zugriff auf seine **Verstandesregion** haben. Die Gehirnregion der **intuitiven Verhaltenssteuerung**. [ siehe Grafiken auf den nächsten Seiten ].

[ 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, abwägen 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, 13, 20 – 22, 32, 41, 52 ], 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!"**

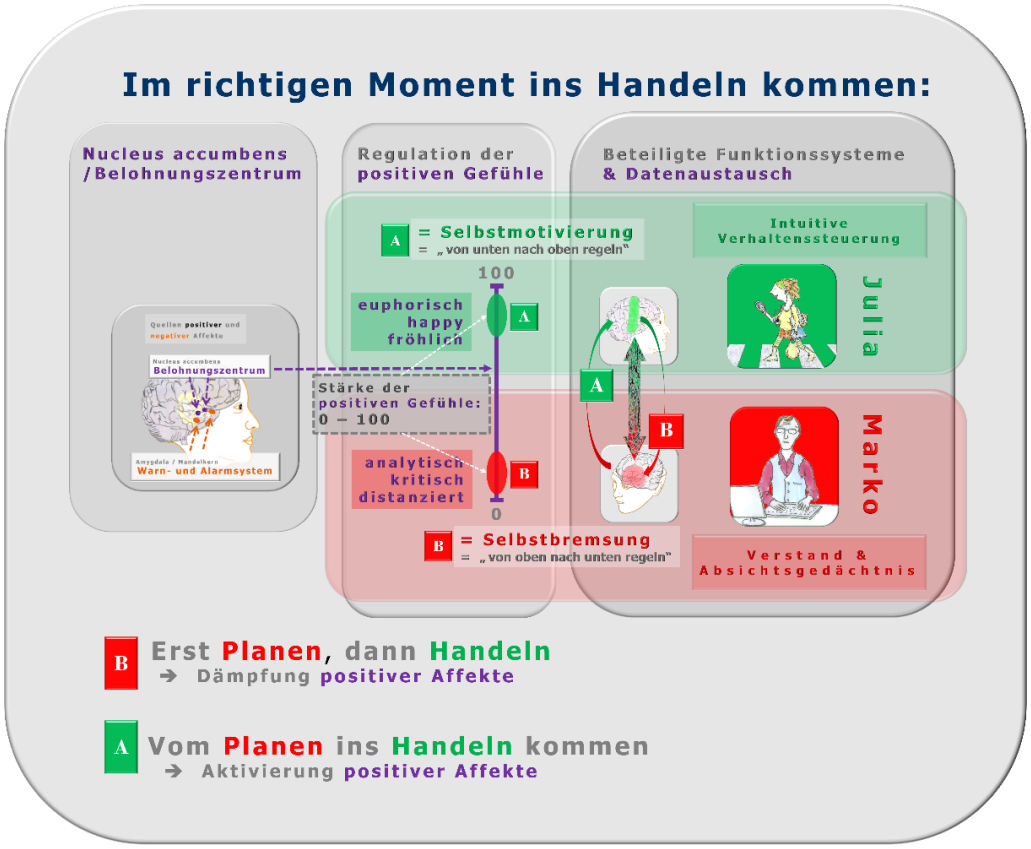
Hochkonzentriert reißt Marko erschrocken die Augen auf und denkt: **„Unmöglich, wie die hier immer hereinplatzt!"**

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



**Der VERSTAND schützt vor unüberlegten Handlungen und Impulsivität.**
**Die intuitive Verhaltenssteuerung IVS liefert Freude und Willenskraft.**
**Gelingt es ins Tun zukommen, wird weitere Freude aktiviert.**

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

Ihre temperamentvolle Macherart ist nicht die eigentliche Ursache, sondern die Folge ihres Problems. Ein leichterer 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 29 ]. 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**.

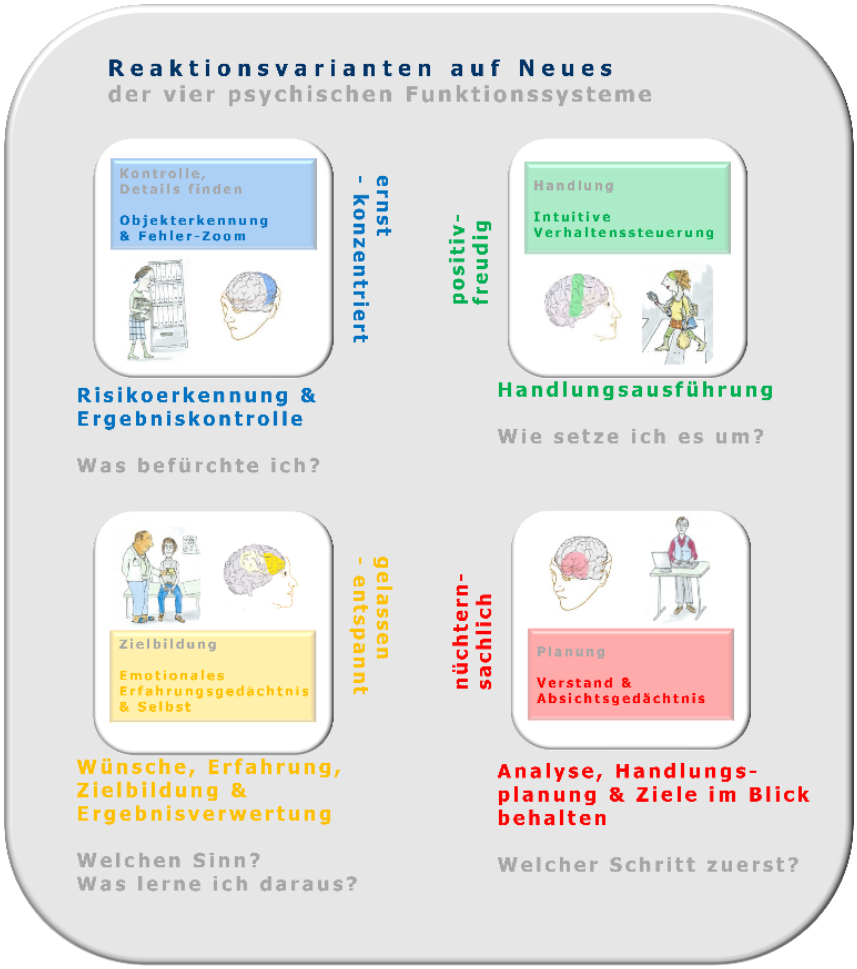
Wie reagieren die zwei anderen Persönlichkeitstypen, wenn es um etwas Neues geht?

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




## Wer bin ich? Was bin ich? Was gerne noch?

**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.

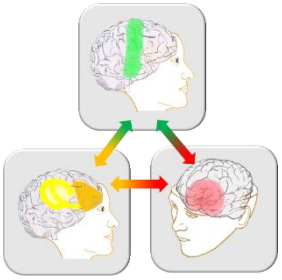
**Sorgfalt, detailorientierte Aufmerksamkeit, Disziplin, Selbstkonfrontation** u. v. m.

**Affektregulation, Innere Sicherheit, Selbstbestimmung, Selbstgespür (vs. Entfremdung), Überblick behalten, Vorhersagefunktion, Wachsamkeit, Selbstberuhigung, komplexes Problemlösen, Vieldeutigkeitstoleranz** u. v. m.

Weiterhin:

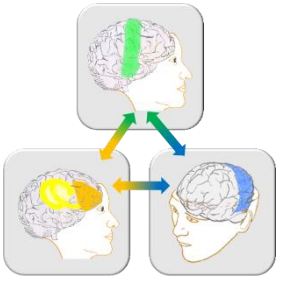
**Prospektive Handlungsorientierung**
Dies ist Fähigkeit,

- 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 Funktionssystems, also, auf nur eines fixiert zu sein, birgt Risiken:
**z. B. Aktionismus, Neigung zur Überplanung, nur Gefahren und Risiken sehen, Unachtsamkeit u. v. m.**

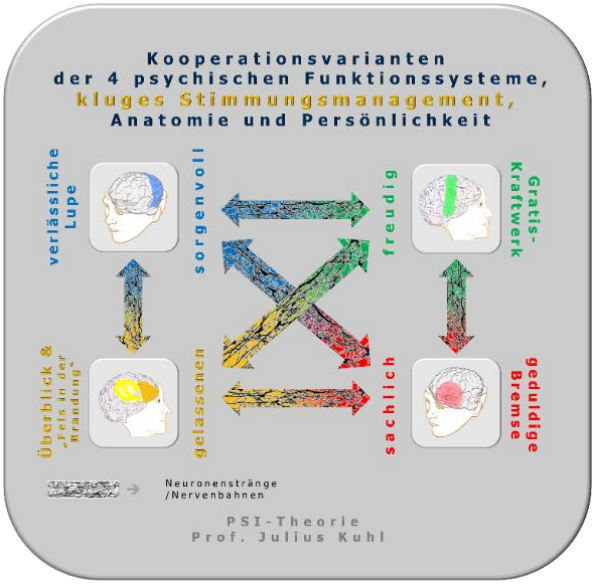
### Fazit

Es kommt auf die **situativ-flexible Nutzung** an: siehe u. a. Grafik unten und auf Seite 32.

## 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:

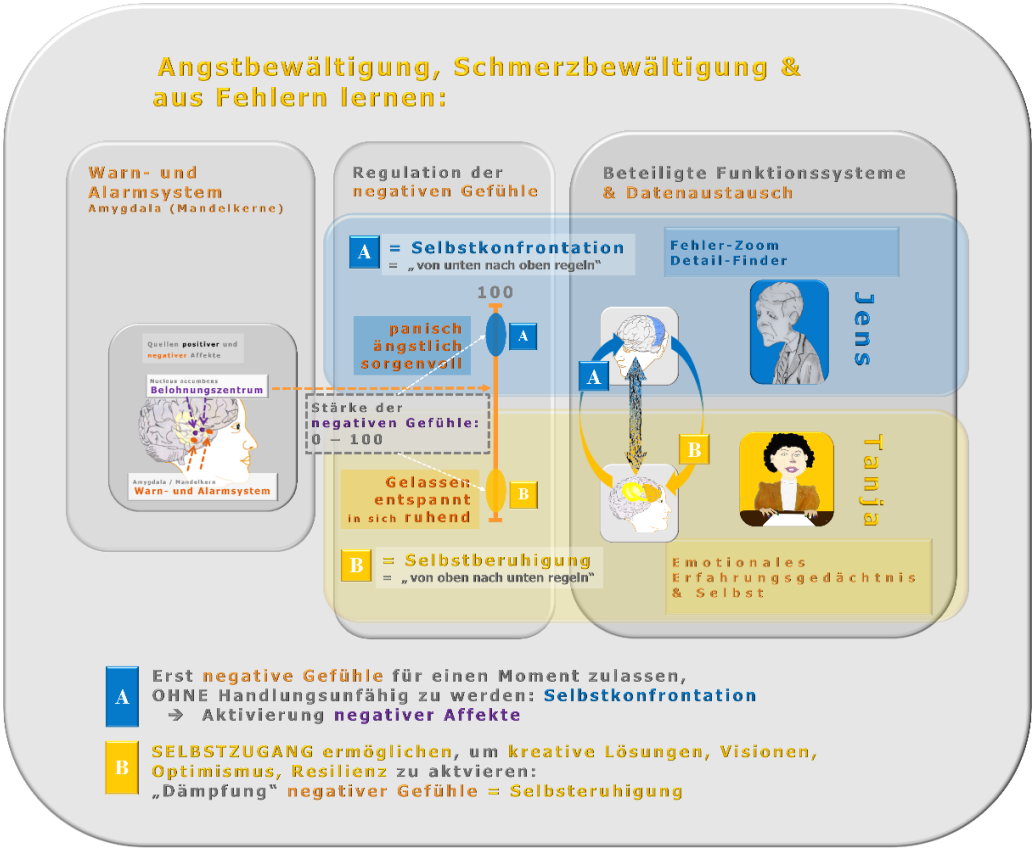
**Tanja**, die Geschäftsführerin, ist meist in einer **entspannt-gelassenen Stimmung**. Er kann je nach Situation zwischen mehreren Rollen hin und her wechseln: Fels in der Brandung, kreativer Visionär, beratungsresistenter Dickhäuter oder emphatischer Leichtgläubiger.

**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 Change-Management 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

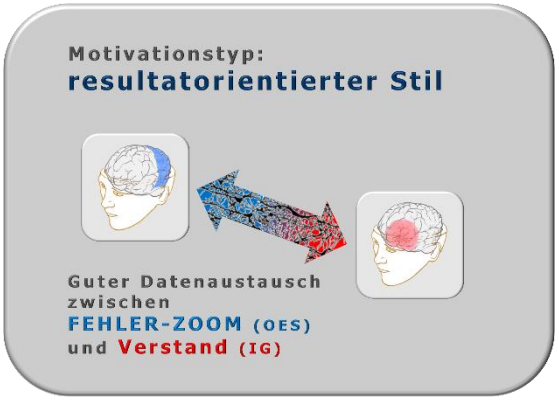
Ob unsere Persönlichkeit wächst,
hängt von der Interaktion zwischen dem **Selbst** und
dem **Fehler-Zoom** ab.

Weiterhin entwickelt sich aus der guten „Kooperation" dieser beiden System der **entwicklungrientierte Motivationstyp**.

Ob wir ins Handeln kommen,
wird durch den Datenaustausch zwischen dem **Verstand** und
der **intuitiven Verhaltenssteuerung** gesteuert.

Bei der „Kooperation" dieser beiden System der **wirkungsorientierte Motivationstyp**.

Der Vollständigkeit halber sind die beiden noch fehlenden Motivationstypen zumindest grafisch eingefügt:



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

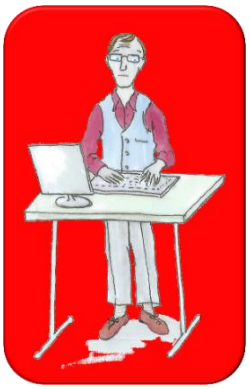
] **Selbstmotivation**
] **Selbstbremsung**
] **Selbstberuhigung**
] **Selbstkonfrontation**

**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 sich die einzelnen Systeme befinden.

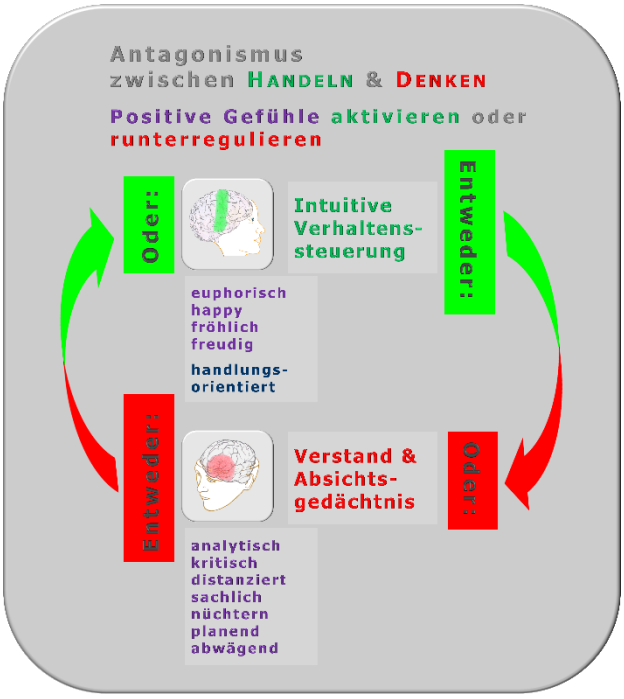
## Verstand & Intentionsgedächtnis (IG = Absichtgedächtnis)



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 Grafik auf Seite 39, Mitte ]. 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 nächste Grafik. 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. 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 "sensomotorisch" gesteuert. Das heißt, eine Vielzahl von reiz- und reaktionsbezogenen Informationen wird simultan in einem gemeinsamen neuronalen Netzwerk verarbeitet, ohne dass die verhaltenssteuernden Reize überhaupt bewusst werden müssen.

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

### Die Logik der Gefühlswelt - Teil 2

**REFLEXION**

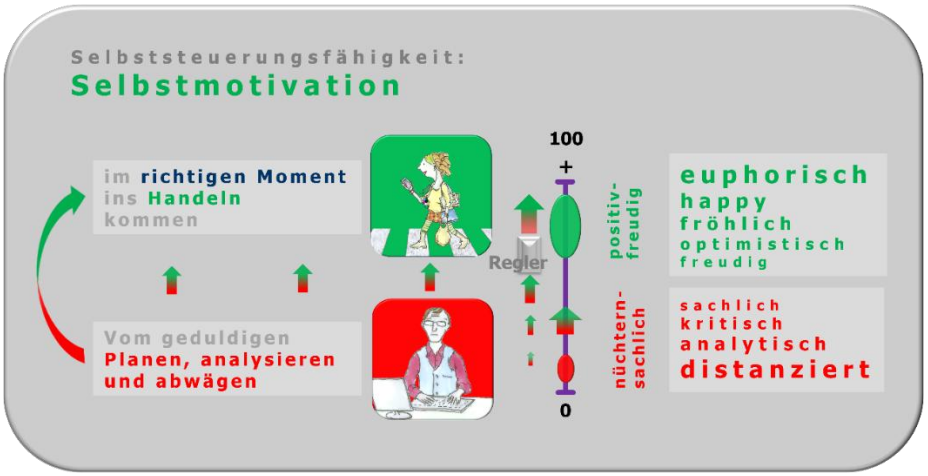
Spüren Sie kurz nach, ob Sie gleichzeitig **positiv-freudig** **UND** **nüchtern-sachlich**, also z. B. happy **UND** kritisch in ein und demselben Moment sein können.

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

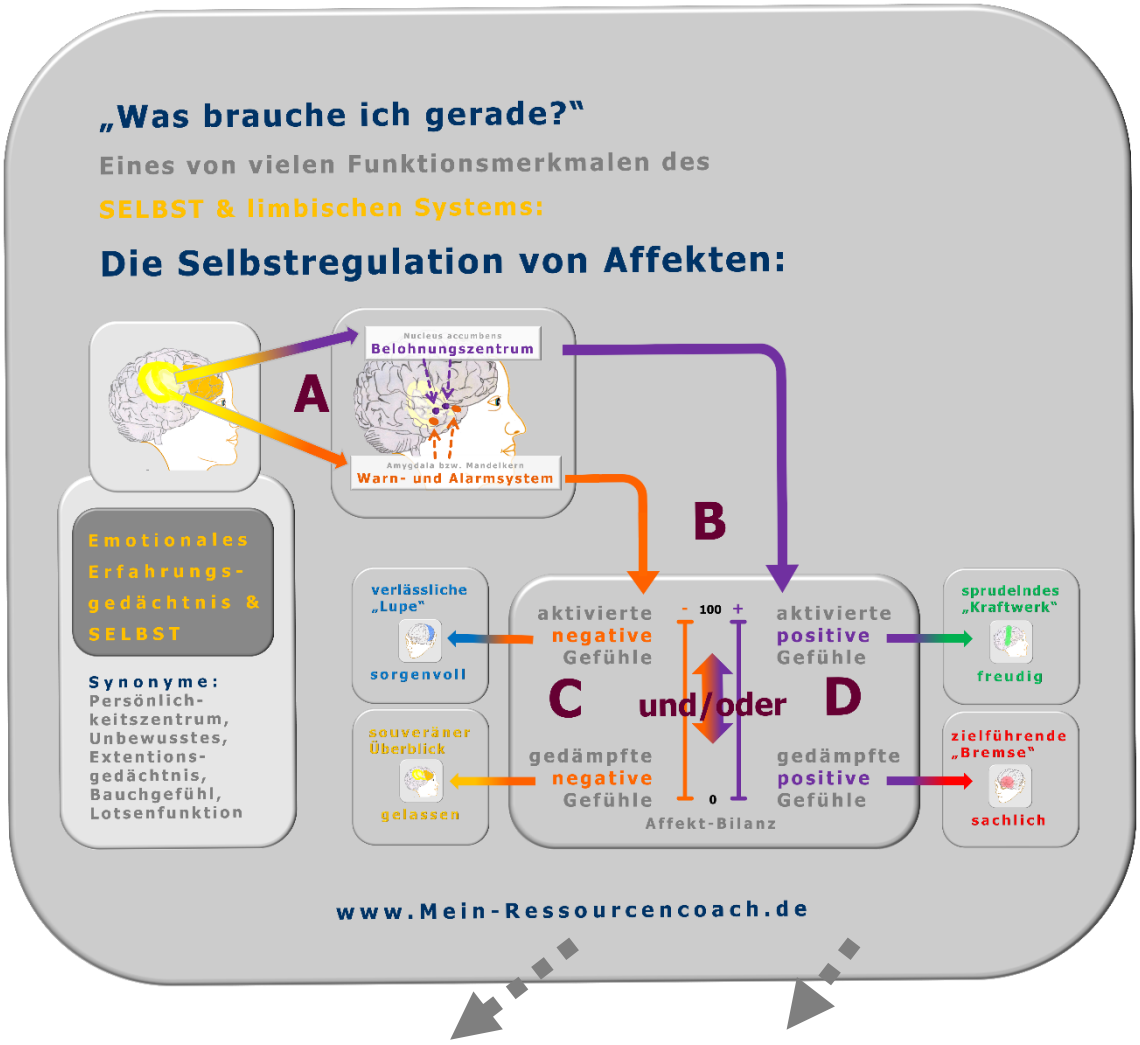
Erfordert eine bestimmte Situation, die Fähigkeiten des **Verstands** **UND** der **intuitive Verhaltenssteuerung** nutzen zu können, leitet sich hieraus ab, dass man mehr oder weniger schnell einen Affektwechsel vornehmen können muss.

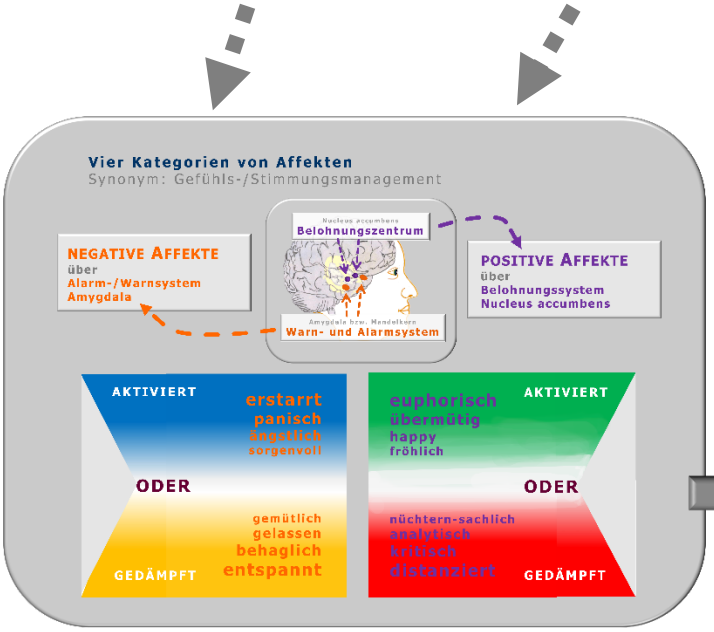
Denn wenn **positive** Gefühle entstehen, wird das **Verstandessystem** inkl. des **Absichtsgedächtnises** mit dem **Ausführungssystem (IVS)** verbunden. [ ultrakurz: Grafik rechts ]

Dieser Zusammenhang wird in der PSI-Theorie die **Modulations-annahme 1** genannt:
**Positiver** Affekt bahnt den **Willen (IG)** und die Verbindung zwischen **Absichtsgedächtnis** und **IVS**.

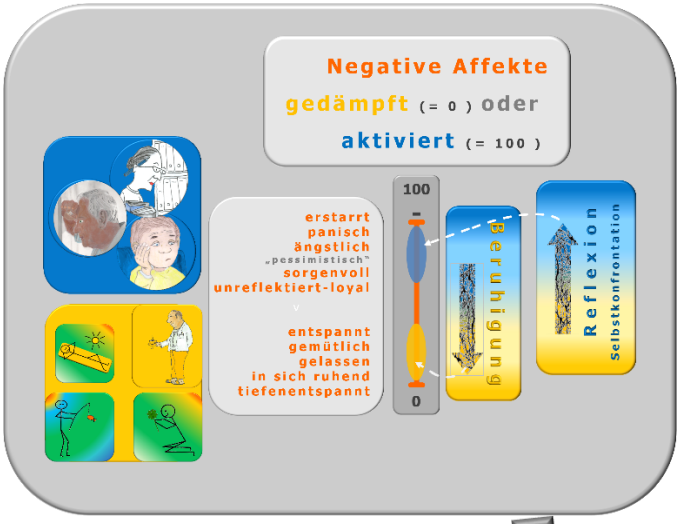


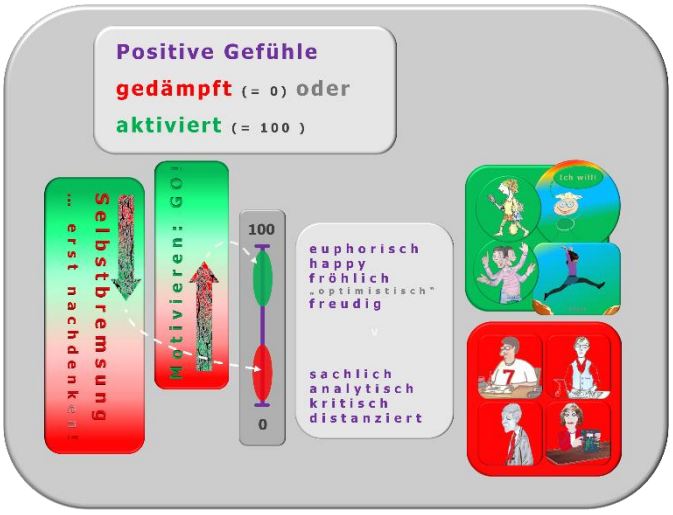

## Die Königsdisziplin des Selbstmanaements

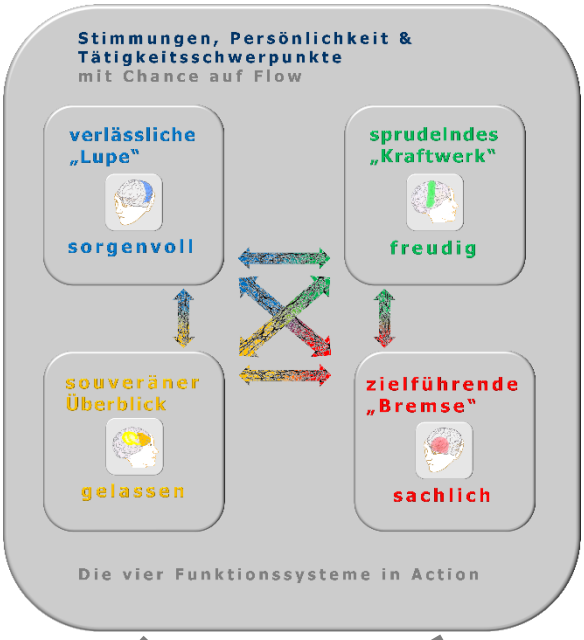


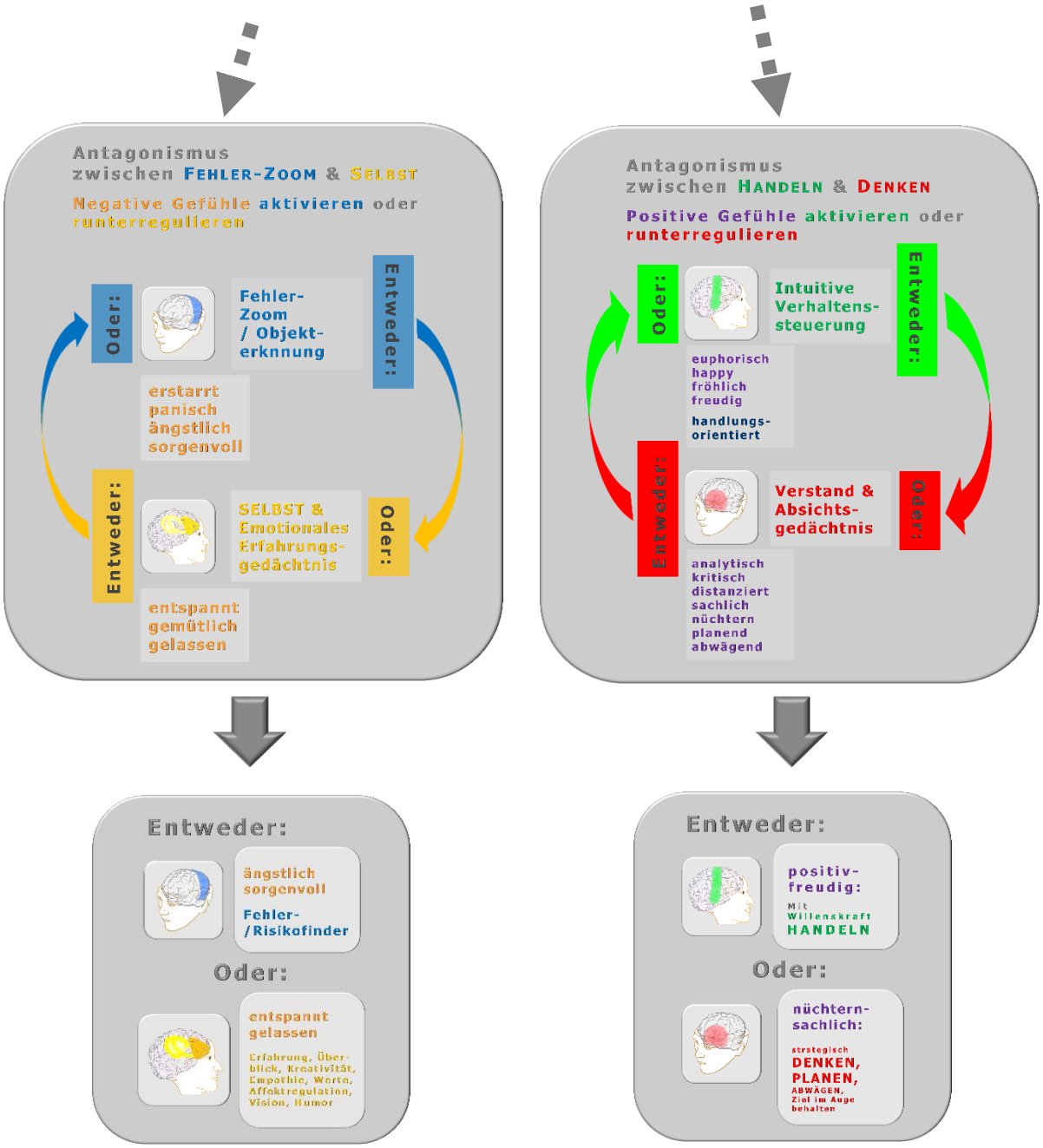

Vier Kategorien von Affekten
Synonym: Gefühls-/Stimmungsmanagement
NEGATIVE AFFEKTE
über
Alarm-/Warnsystem
Amygdala
Belohnungszentrum
Warn- und Alarmsystem
POSITIVE AFFEKTE
über
Belohnungssystem
Nucleus accumbens
AKTIVIERT
erstarrt
panisch
ängstlich
sorgenvoll
ODER
gemütlich
gelassen
behaglich
entspannt
GEDÄMPFT
euphorisch
übermütig
happy
fröhlich
AKTIVIERT
ODER
nüchtern-sachlich
analytisch
kritisch
distanziert
GEDÄMPFT

Gefühle und Affektbilanz
erstarrt
panisch
ängstlich
sorgenvoll
unreflektiert-loyal
entspannt
gemütlich
gelassen
in sich ruhend
tiefenentspannt
- 100 +
0
euphorisch
happy
fröhlich
optimistisch
freudig
sachlich
kritisch
analytisch
distanziert


Negative Affekte
gedämpft (= 0) oder
aktiviert (= 100)
erstarrt
panisch
ängstlich
„pessimistisch"
sorgenvoll
unreflektiert-loyal
entspannt
gemütlich
gelassen
in sich ruhend
tiefenentspannt
100
0
Beruhigung
Reflexion
Selbstkonfrontation


Positive Gefühle
gedämpft (= 0) oder
aktiviert (= 100)
Selbstbremsung
... erst nachdenken!
Motivieren: GO!
100
0
euphorisch
happy
fröhlich
„optimistisch"
freudig
sachlich
analytisch
kritisch
distanziert
Ich will!


Stimmungen, Persönlichkeit &
Tätigkeitsschwerpunkte
mit Chance auf Flow
verlässliche
„Lupe"
sorgenvoll
sprudelndes
„Kraftwerk"
freudig
souveräner
Überblick
gelassen
zielführende
„Bremse"
sachlich
Die vier Funktionssysteme in Action




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.

**Jens**
**Stationsleiter und Betriebsleiter**

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 ganzheitlicher 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 Erkenntnissystem, 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 rücksichtlosen 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.

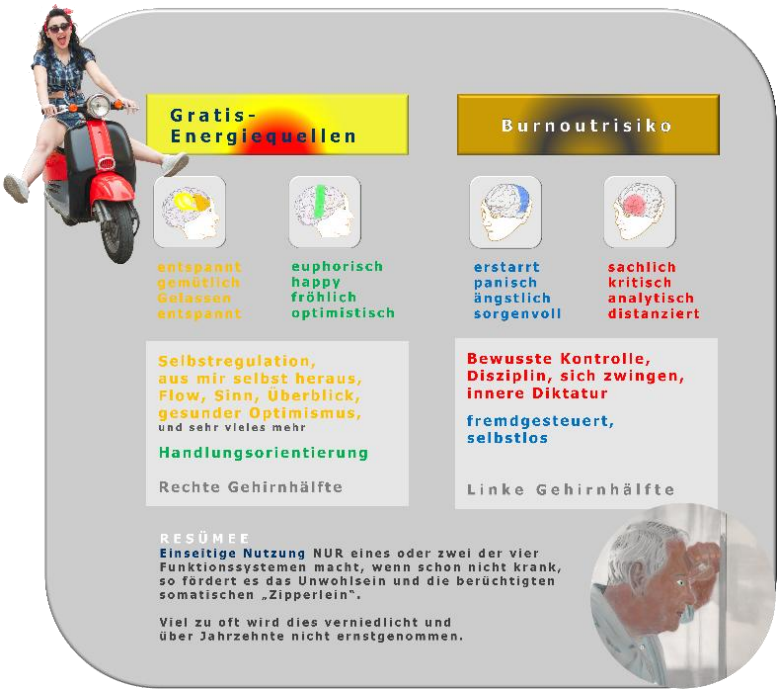
**Leitsatz**

**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 "**unstimmigkeitssensiblen 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. Verselbstständigt sich dieser Mechanismus, dann wird man zwar ein disziplinierter Mensch auf den Verlass ist. Er setzt alle ihm aufgetragene Ziele konsequent und "selbstlos" um. Die Selbstlosigkeit kann dann aber für die Person zum Problem werden:

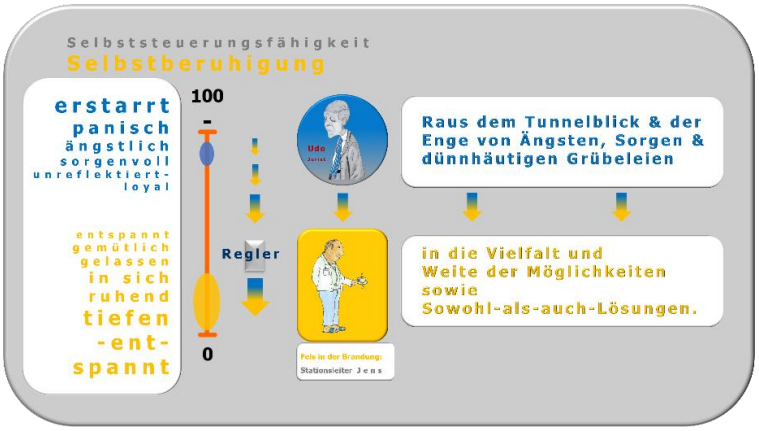
Die Person ist ihr **DELBST** los.

> 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.

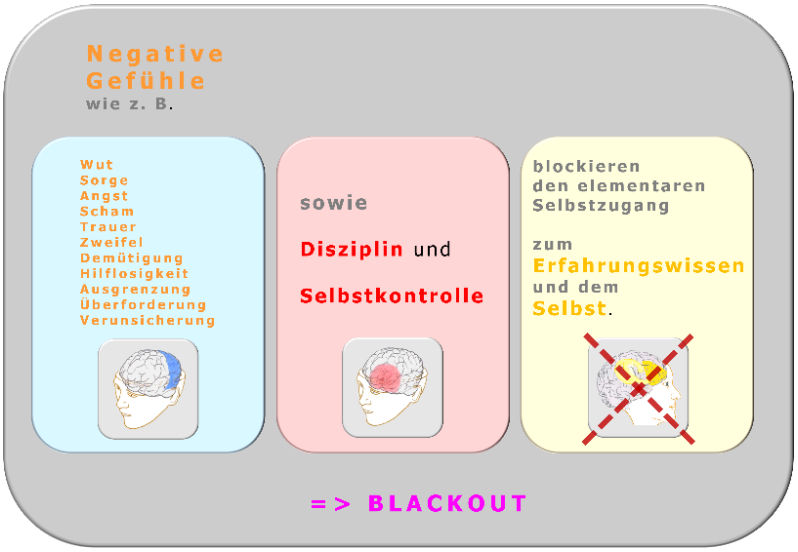


### CHANCE

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.**



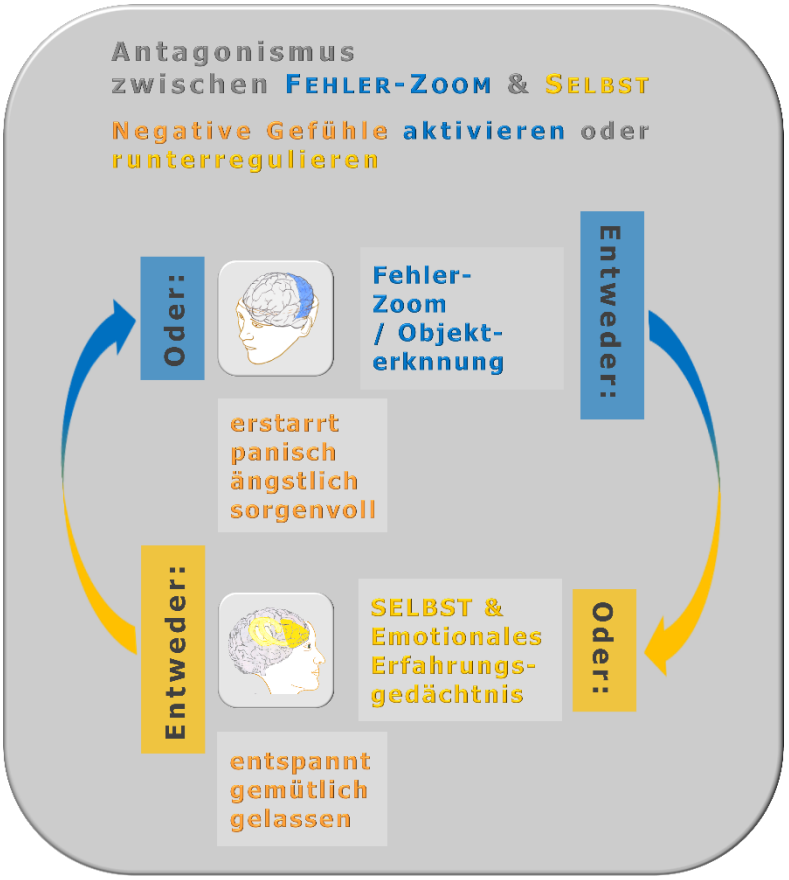

**Zweite Modulationsannahme**
**Negativer** Affekt hemmt das **Selbst (EG)**

### 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 (Selbstentwicklung) von entscheidender Bedeutung.

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




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

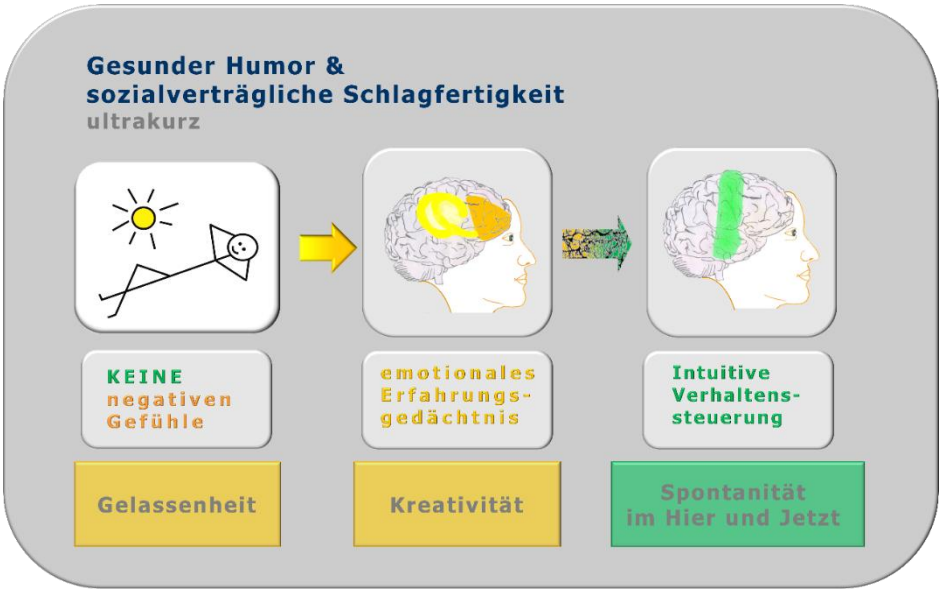
Mittels Herabregulierung eines negativen Affekts [ siehe auch **Zweitreaktion** auf der übernächsten Seite 29 ] wird das **Selbst** aktiviert – durch z. B. Trost oder Selbstberuhigung. Nur dann kann eine unmittelbar belastende Erfahrung relativiert und seiner gesamten Lebenserfahrung neuronal verbunden 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

### ULTRAKURZ




**RESÜMEE:**
**Spontanität, Humor und Schlagfertigkeit [ sich abgrenzen ] sind in jedem Alter erlernbar.**

## Erst- und Zweitreaktion

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

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

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

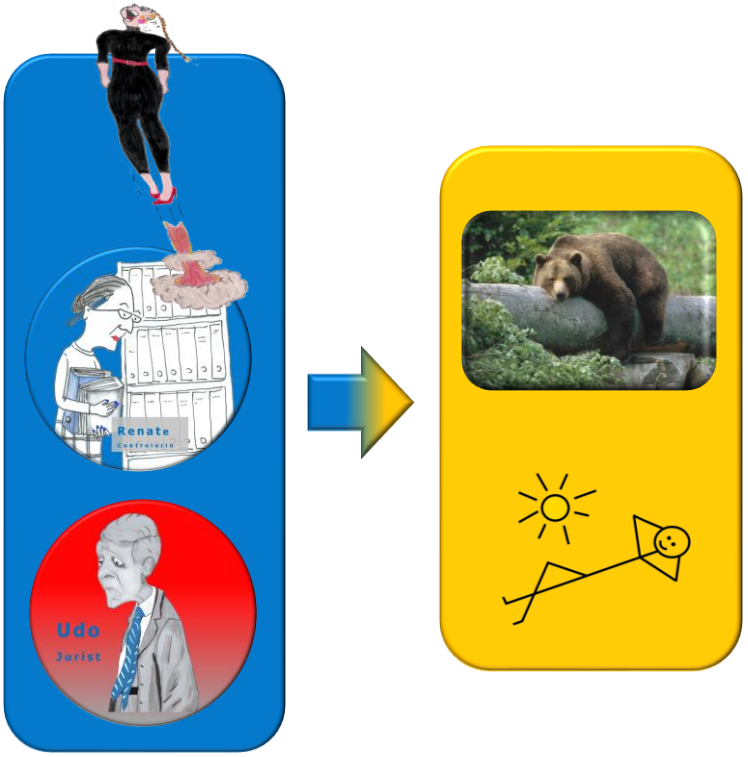
**„Moment. Ich schaue nachher in meinen Terminkalender."**,

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

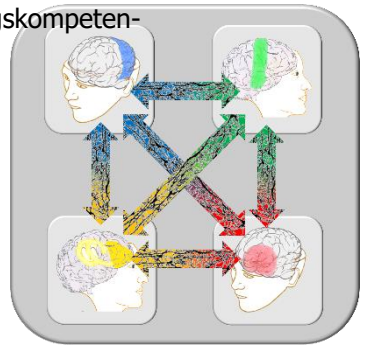
**Durch ein Selbstmanagement-Training kann jederzeit die Zweitreaktion entwickelt werden, die einem Mensch den Zugang zu jeweils dem System ermöglicht, dessen Fähigkeit in einer bestimmten Situation benötigt werden.**

### 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 Bedürfnisebene individuell, effektiv und vor allem nachhaltig zu unterstützen, gibt es mit dem **Z**ürcher **R**essourcen **M**odell (ZRM) ein einzigartiges Selbstmanagementtraining.

**Bisher und viel zu oft:**

**Künftig:**

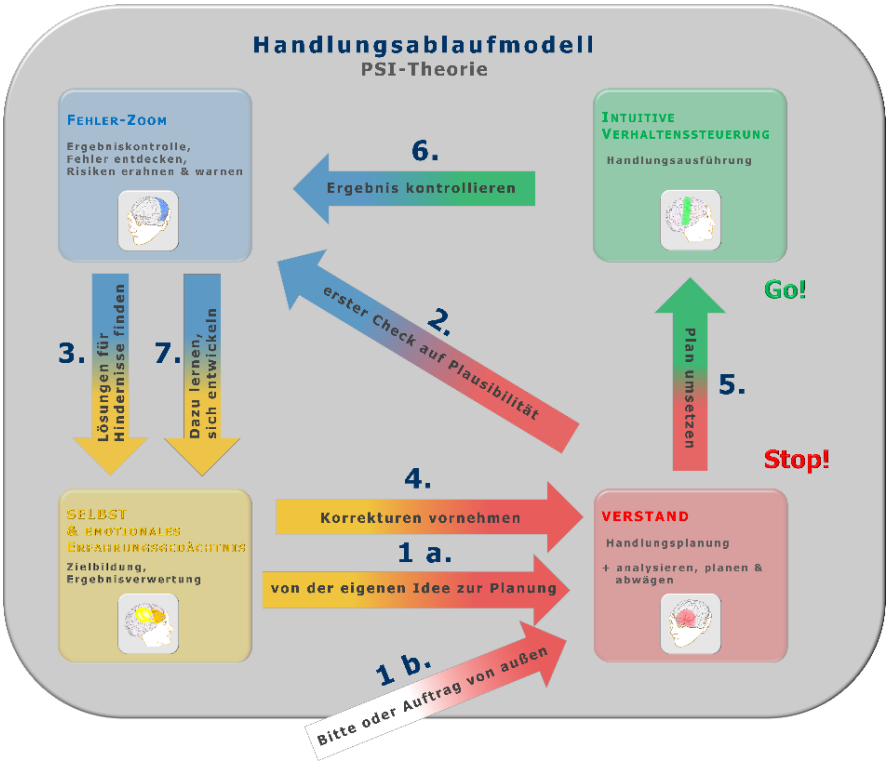
**Hartmut Neusitzer**

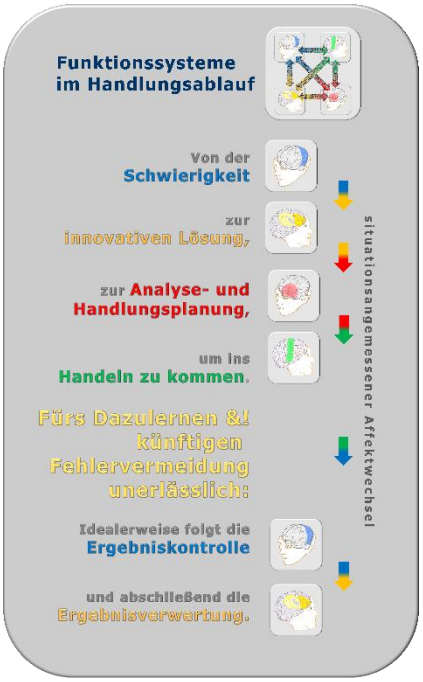
Selbstmanagement-Trainer, Ressourcencoach, PSI-Kompetenzberater und
autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unternehmensWert:Mensch
**Mobil: 0160 – 975 46 221** E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de

## 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 wird 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-/STIMMUNGSLAGE** | **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. | **wachsam** = innerer Schutzengel ➔ breite Aufmerksamkeit, s. S. 38 |
| **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 |
| **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 |

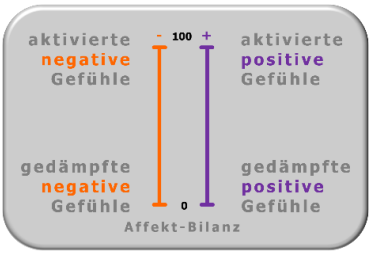
| | **Verstand & Absichtsgedächtnis** | **Intuitive Verhaltenssteuerung** | **Objekterkennung Fehler-Zoom** | **Selbst & emotionales Erfahrungsgedächtnis** (= limbisches System, Unbewusstes, Persönlichkeitszentrum) |
|---|---|---|---|---|
| **SOMATISCHER MARKER & TYPISCHE PROTAGONISTEN /BERUFSGRUPPEN** | | | | |
| **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 „Winterblues", für eine Depression, ein Burnout. | **Gelb:** Die **Sonne** geht auf. Das Herz wird warm und öffnet sich. Der Horizont 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<br>logisch - unlogisch | | | gefällt - gefällt nicht<br>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 Erfahrungsgedächtnis** (= limbisches System, Unbewusstes) |
|---|---|---|---|---|
| **UMGANGSSPRACHLICHE BETITELUNGEN** | Intellektualisierer, Logiker, Verkopfter, Bremser, Pokerface, der „innere Regent", die „innere Peitsche" | liebenswürdiger Chaot, Macher, Extrovertierter, Rampensau, Energiebündel | Unstimmigkeitsexperte, Kümmelspalter, Erbsenzähler, Controller, Dünnhäuter, Introvertierter, Haar in der Suppe-Finder, Pessimist | Mr. und Mrs. Sorglos, Ellenbogentyp, Geschäftsführer, Dickhäuter, Der alles unter einen Hut bringt, Optimist, Coole, Souveräne, „Die innere Königin" |
| **GEDANKEN** | Was ist meine Aufgabe? Was soll ich schaffen? Welcher Schritt zuerst? | Was kann ich tun? Wie geht es einfach für mich? Was macht Freude? | Was ist hier falsch? Wo sehe ich (m)einen Fehler? | Welche Idee habe ich dazu? Was sagt mein Herz oder mein Bauch dazu? Was ist richtig UND gut? |
| **REAKTIONEN AUF NEUES UMGANGSSPRACHLICH** | „Darüber muss ich erst einmal nachdenken und die Vor- und Nachteile abwägen!" | „Toll! Wann fangen wir an?". | „Oh Gott! Wenn das mal gut geht!" oder „Das klingt aber schwierig." | „Welchen Sinn macht das?" |
| **SAGT VON SICH** *8 | „Ich gehe die Sache mit Plan und System an. Ich halte an meiner Absicht fest." | „Ich bin begeisterungsfähig, 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

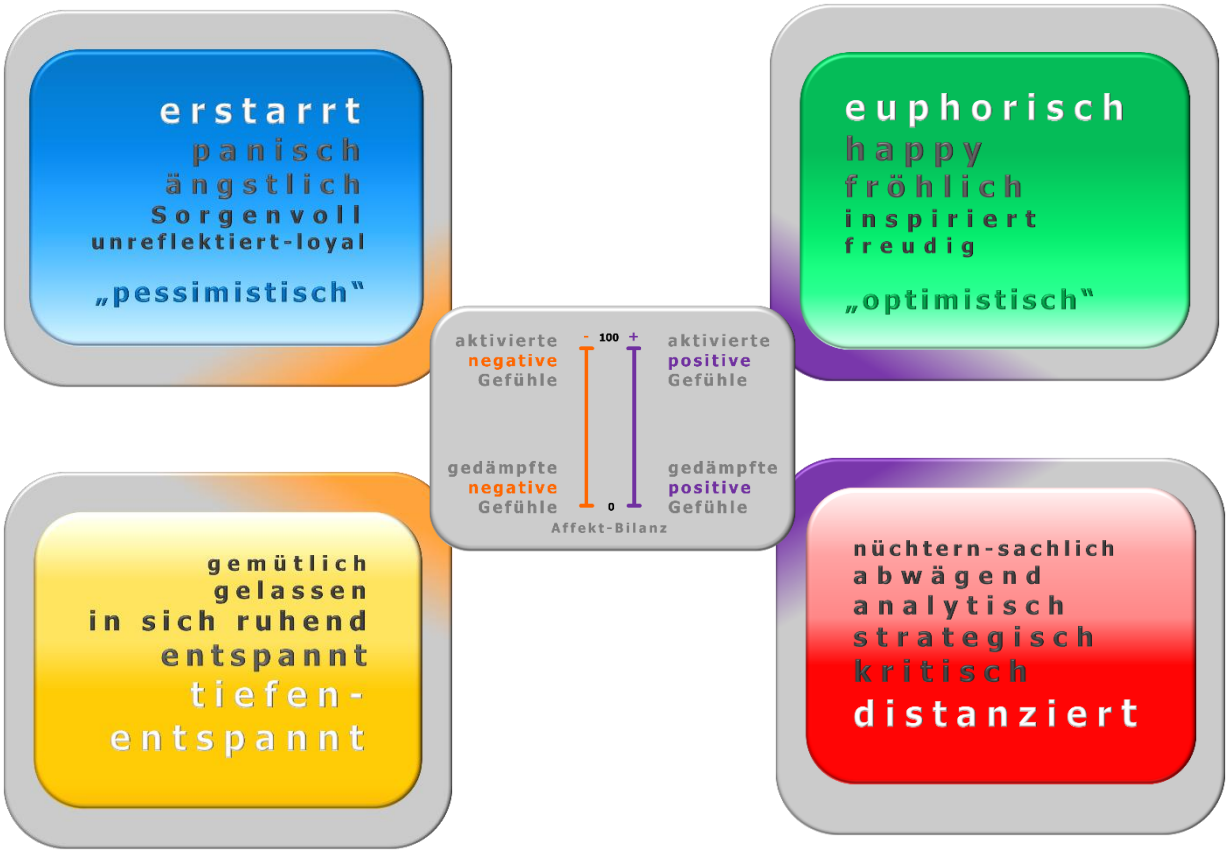
Aktivierte **negative** Gefühle

HERABREGULIERTE
**negative** GEFÜHLE




Aktivierte **positive** Gefühle

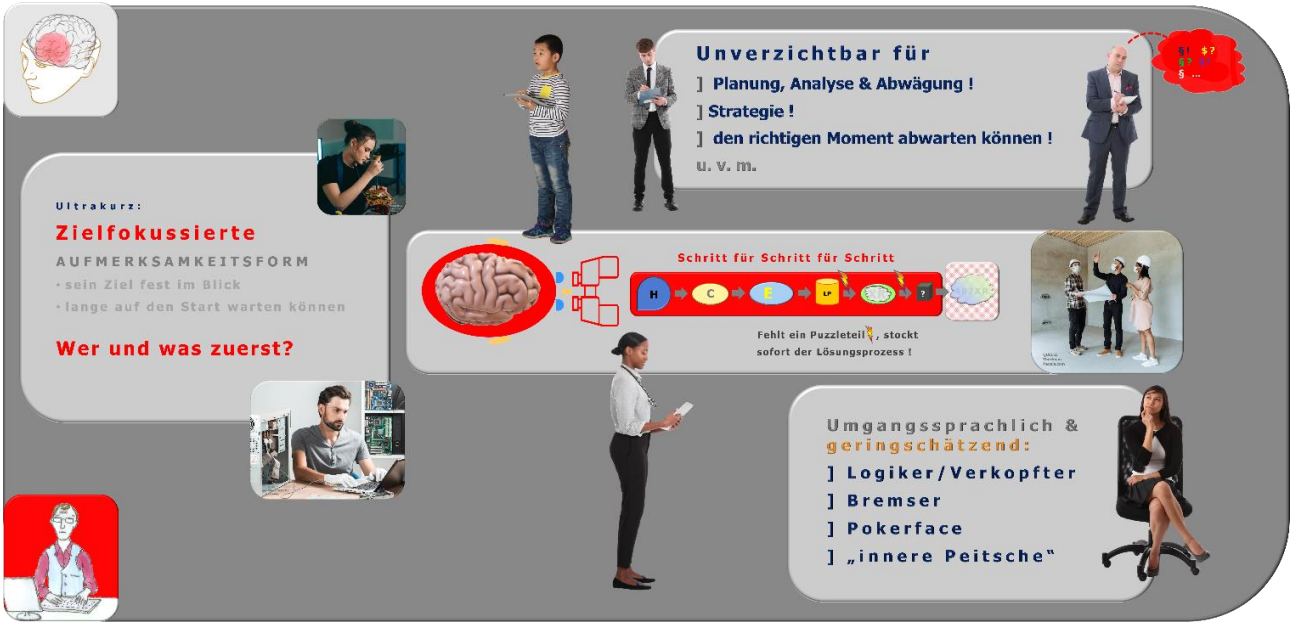
HERABREGULIERTE
**positive** GEFÜHLE



## Die vier Aufmerksamkeitsformen

euphorisch
happy
fröhlich
inspiriert
freudig

„optimistisch"




nüchtern-sachlich
abwägend
analytisch
strategisch
kritisch
distanziert

Ultrakurz:

**Diskrepanz-sensitive**

AUFMERKSAMKEIT

Welches Risiko, welche Gefahr?
Alles, wie durch
die **Lupe** wahrnehmen.

Funktionssystem:

**FEHLER-ZOOM**

**Unverzichtbar für**

] **Fehlererkennung:**
Buchhaltung, Qualitätskontrolle !

] **Präzision !**

] **Zuverlässigkeit !**

] **Lieferant von immer neuen Lernerfahrungen**
für das Selbstsystem.

] **nachhaltiges Lernen aus**
Fehlern, Rückschlägen & schmerzhaften Lebenserfahrungen !

] **Feedbackverwertung:**
aus Fehlern Gelerntes auch in ganz anderen Situationen anzuwenden !

] **hohe Schmerztoleranz**

u. v. m.

Umgangssprachlich & geringschätzend:

] langsame Brüter

] Haar in der Suppe-Finder

] Kümmelspalter & Erbsenzähler

] Pessimist

erstarrt
panisch
ängstlich
Sorgenvoll
unreflektiert-loyal

„pessimistisch"

Ultrakurz:

AUFMERKSAMKEITSFORM

**Wachsamkeit**

Welchen Sinn?
Was lerne ich daraus?

Funktionssystem:

**Emotionales Erfahrungsgedächtnis**

Sehr breite Wahrnehmung
im Sehen und Hören.
Trennt das Wesentliche vom Unwichtigen.

Dieses Funktionsmerkmal „tastet" permanent
die Umgebung unbewusst nach
**selbstkongruentem** ab.
=> Unbewusste Steuerung

**Unverzichtbar für gute**

] **Führung !**

] **Pflege !**

] **Familie & Erziehung!**

] **Schule !**

] **Ausbildung !**

] **Wertschätzung: Mensch & Natur !**

] **und gutes Krisenmanagement !**

u. v. m.

Umgangssprachlich:

] Fels in der Brandung

] Leuchtturm- und

] Schutzengelfunktion

] Alles auf dem Schirm

] Schutzengel

gemütlich
gelassen
in sich ruhend
entspannt
tiefen-
entspannt

## Arbeitsweise
## Vergleich Verstand und emotionales Erfahrungsgedächtnis

### Verarbeitungskapazität

**Verstand** — **40** Kb/Sek *1

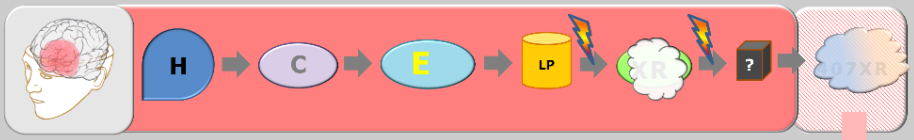
**Emotionales Erfahrungsgedächtnis** *2 — **11.000.000** Kb/Sek

*1 = ein Wortaussprechen

*2 Synonyme:
limbisches System, Extentionsgedächtnis, Unbewusstes, Persönlichkeitszentrum, „Bauchgefühl", Intuition, „Man sieht nur mit dem Herzen gut", „schnelles System"
[ QUELLEN: Julius Kuhl, Gerhard Roth, Daniel Kahneman u.v.m. ]

### VERSTAND

Nur Schritt für Schritt, eins nach dem anderen.
Mit 50 KB/Sek. [ = ein Wort aussprechen. ]




Eng verknüpft z. B. mit S.M.A.R.T.-Zielen

Fakten sind nur noch schwach zu erahnen, und nur in Kooperation mit dem FEHLER-ZOOM „bearbeitbar"

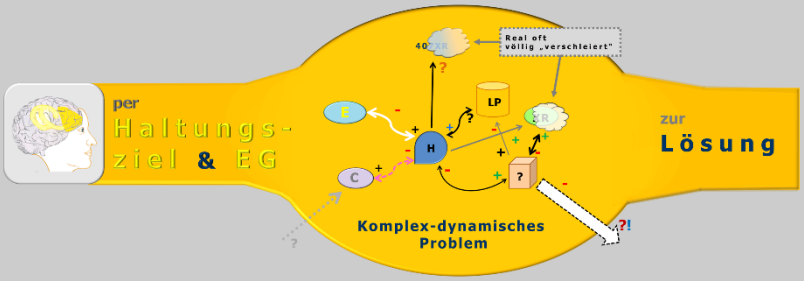
**STÄRKEN**

- Klarheit, falsch oder richtig
- sehr präzise
- Zielfokussierung
- Falls es erforderlich ist: sehr diszipliniert.
  [ Dies kann jedoch im Fall von Übertreibung zu psychosomatischen Erkrankungen führen. ]

**SCHWÄCHEN**

- keine Spontanität
- benötigt ruhiges Umfeld
- geringe Verarbeitungskapazität
- fehlt ein Puzzleteil, stockt sofort der Lösungsprozess

### SELBST & EMOTIONALES ERFAHRUNGSGEDÄCHTNIS (EG)




**AUFMERKSAMKEITSFORM**

Wachsamkeit
=
→ Alles auf dem Schirm!
→ Fels in der Brandung!

**STÄRKEN**

- breite Aufmerksamkeit, „alles auf dem Schirm"
- sehr hohe Verarbeitungskapazität [ 11 000 000 KB/Sek. ]
- Fehlendes wird sofort durch Erfahrung ergänzt
- extrem schnell
- ermöglicht spontane Entscheidungen, gerade in Drucksituationen (Krise, Notfall)

**SCHWÄCHE**

- „nur" Ungefährlösungen

## Grafiken Neuronale Phänomene grafisch dargestellt
Auszugsweise

### THEMENÜBERBLICK


A. DURCH SELBSTZUGANG DAS INNERE FEUER ENTFACHEN

B. DIE ZWEI FORMEN DER AUFSCHIEBERITS ÜBERWINDEN

C. VIER SCHRITTE VOM PROBLEM ZUR HANDLUNG

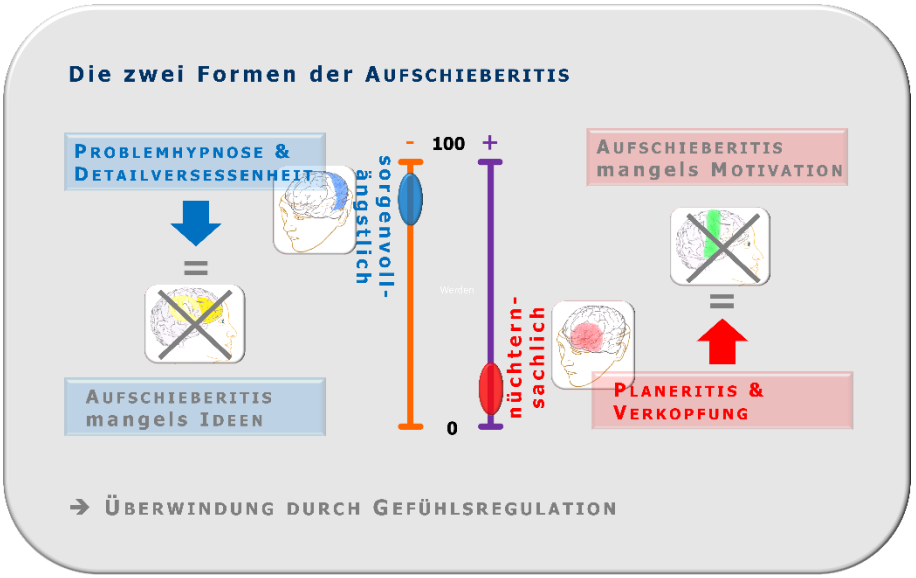
D. GRATIS-KRAFTQUELLE ODER BURNOUT-RISIKO

E. GESUNDER HUMOR & SOZIALVERTRÄGLICHE SCHLAGFERTIGKEIT

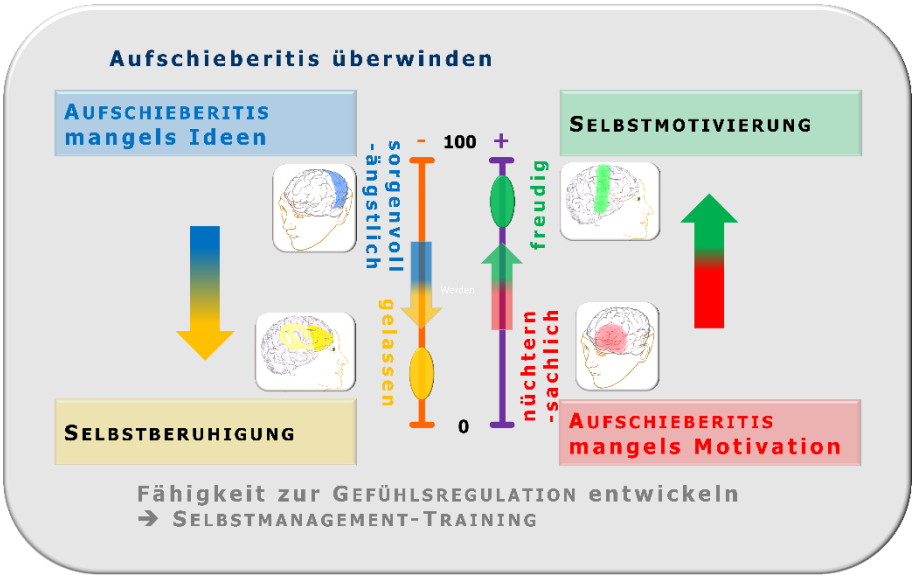
F. DIE DREI SÄULEN VON HUMOR UND SCHLAGFERTIGKEIT


## Durch Selbstzugang das innere Feuer entfachen

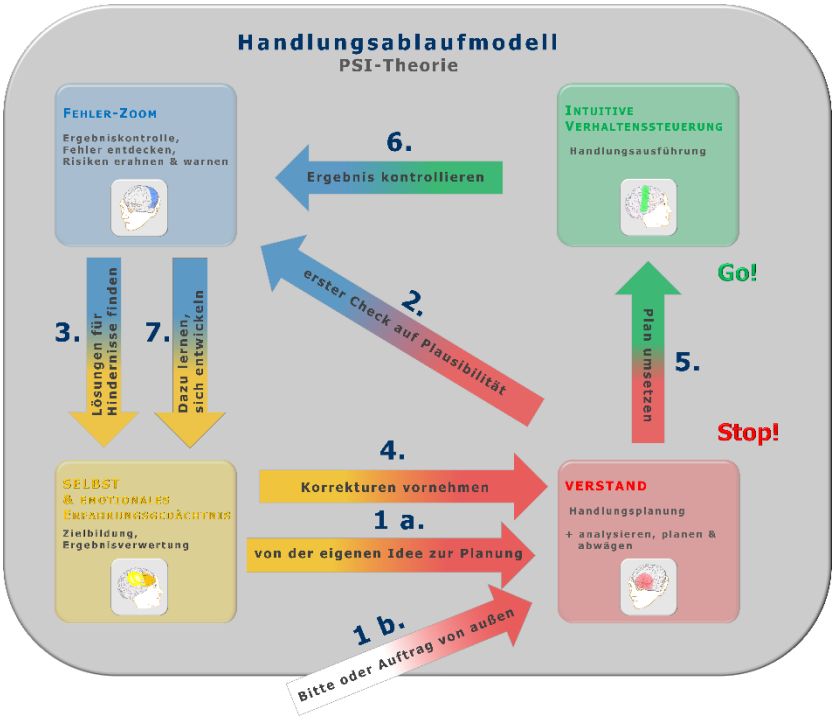
## Die zwei Formen der Aufschieberits überwinden

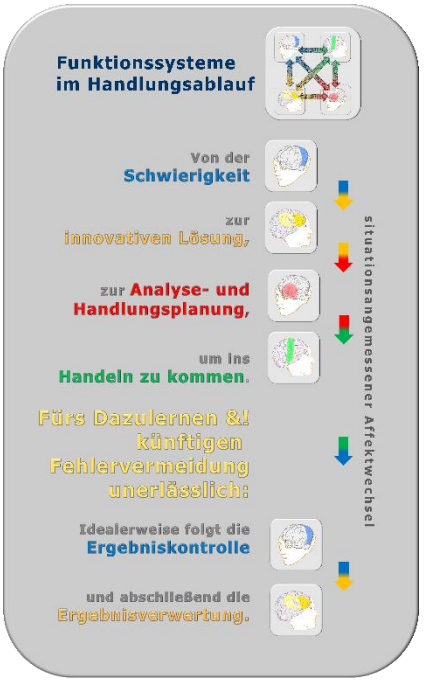



## Aufschieberits überwinden



## 6 Schritte vom Problem zur Handlung: die hohe Kunst der Affektregulation



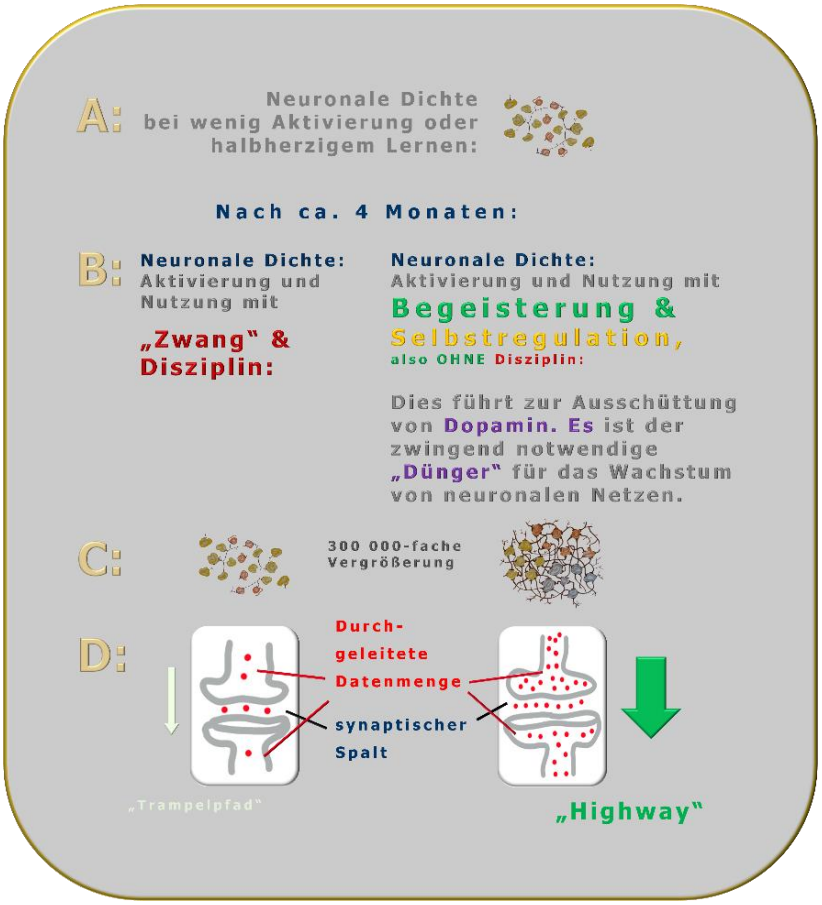




## Der richtige Moment

Jeder neuronale Schritt kann eine Sekunde dauern [ siehe **Verarbeitungskapazität**, Seite 39, oben ] oder Tage.

## Gratis-Energiequelle oder Burnout-Risiko

## Vor dem Start zur Selbstentwicklung: Gut zu wissen

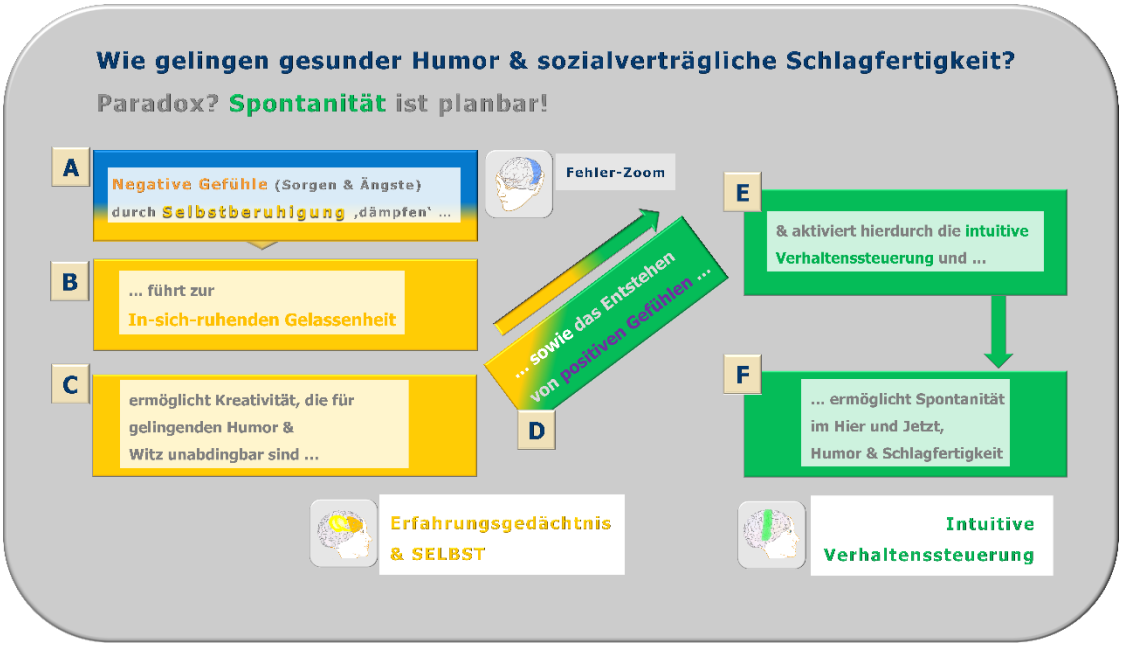


## Aktivierung des Erfahrungswissens durch Bilder und/oder Motto-Ziele

## 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:

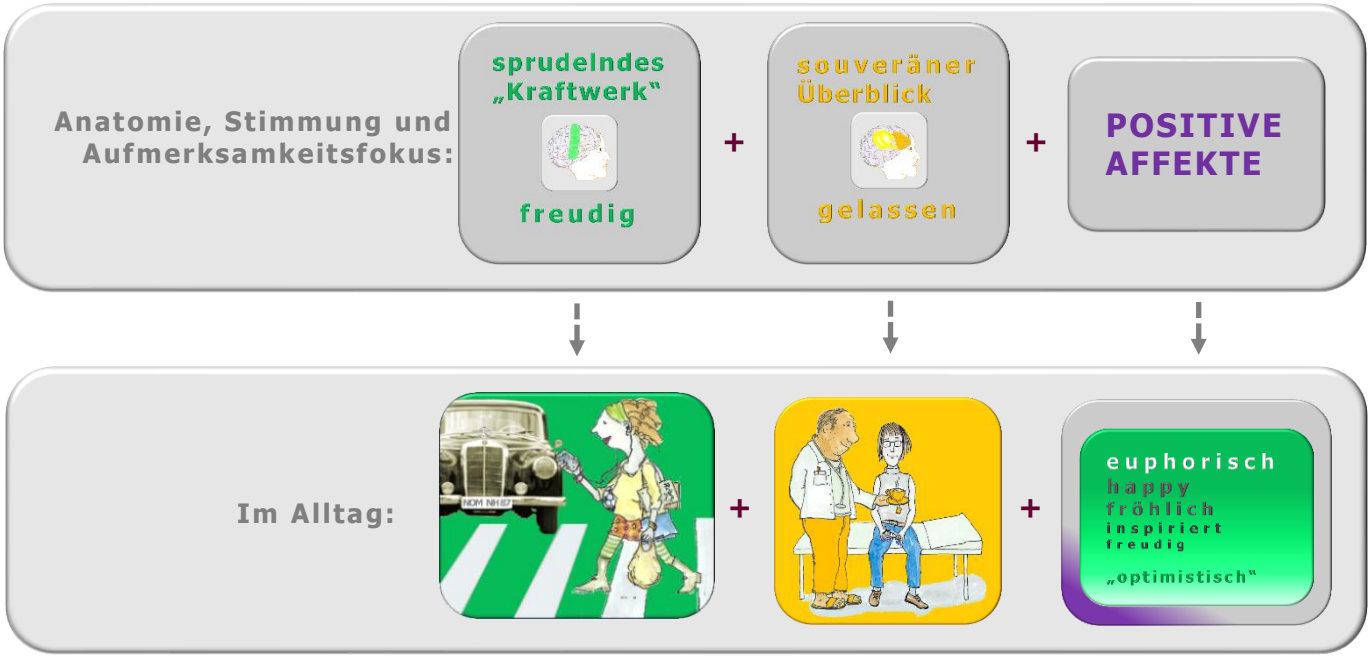
Wie muss man sein Gehirn benutzen, wenn folgende Aspekte im Vordergrund stehen?

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 aktivieren? 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+** ].



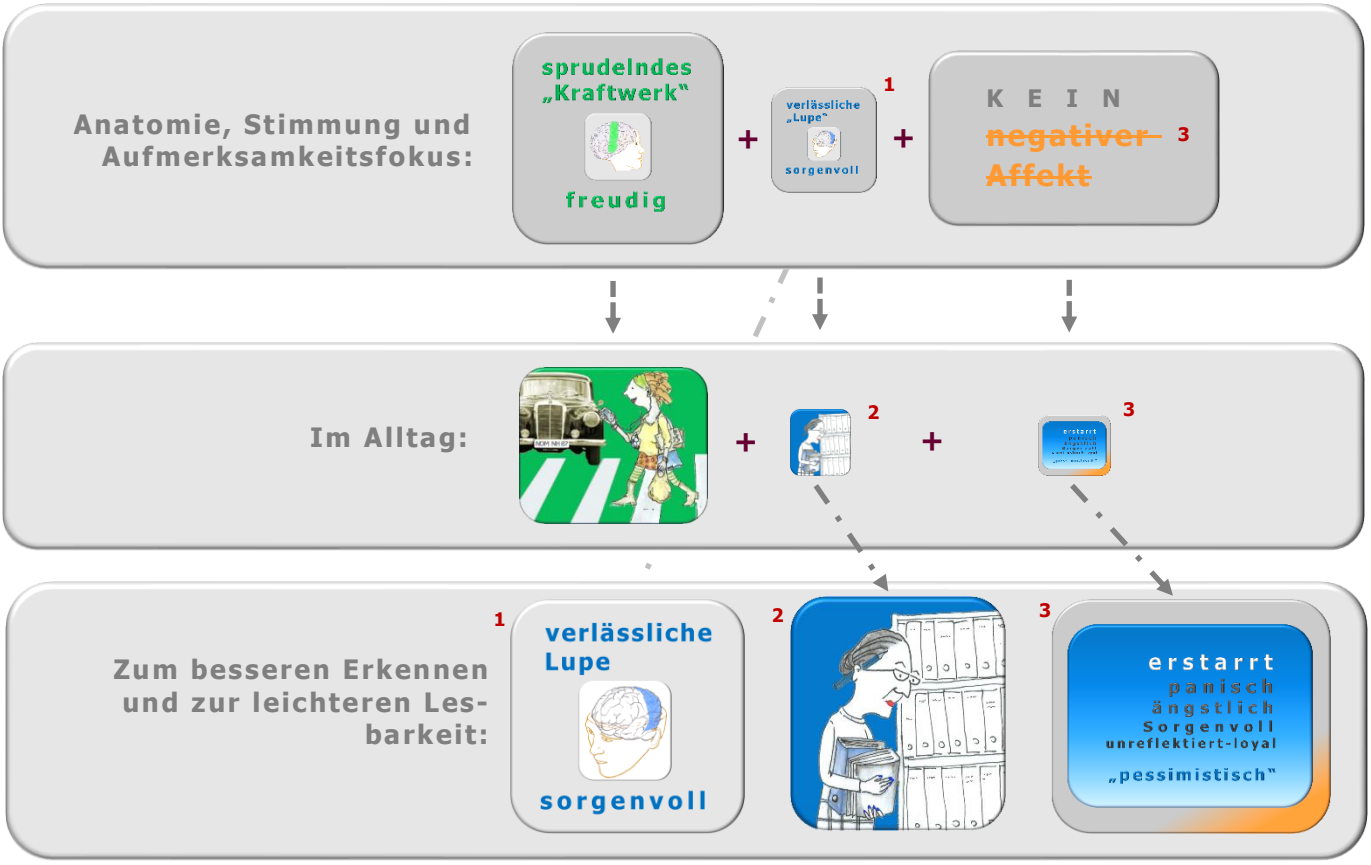
Dieser Typus bezieht seinen positiven Affekt aus seiner Anreizsensibilität (**A+**) und aus dem Vermeiden von **negativem Affekt**. Personen mit dieser **positiven Verstärkung** der beiden Systeme **EG** und **IVS** sind oft sehr extravertiert und bewegen gerne Menschen. Sie übernehmen von sich aus Verantwortung 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-.



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.

## Resilienz: Die 7 Säulen innerer Stärke

**Siehe auch Selbstzugang, Seite 25 ff. 41 ff. und 44**

**Resilienzförderung ist hochgradig individuell.**

**Julius Kuhl (PSI-Theorie)**

### Fußnoten

*1 – 5 siehe Seite 7

*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, siehe Internet:
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.

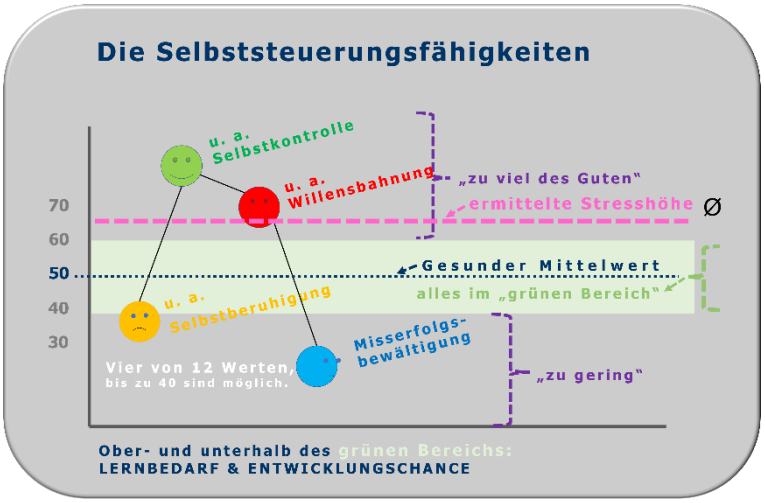
Aus meiner Sicht wird diese innere Haltung ab und zu geringschätzend als Opferhaltung bezeichnet – „Sei kein Frosch!" verdeutlicht hierbei die Froschperspektive.

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.

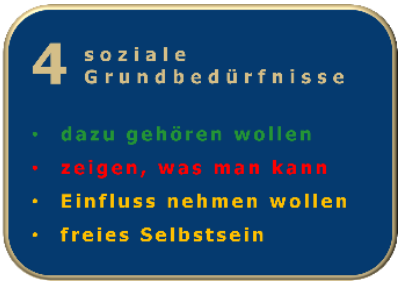
**Beispielhaft: Zwei Testmodule:**

**A:**

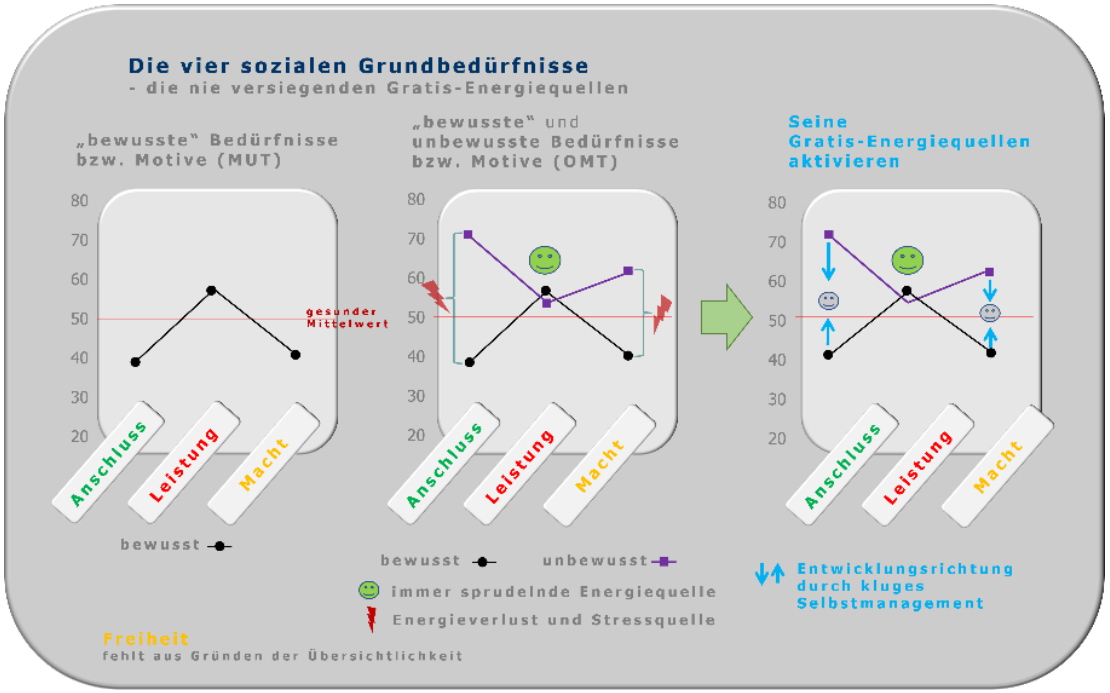



## IHRE GRATIS-ENERGIEQUELLEN

**B:**



## DIE VIER SOZIALEN GRUNDBEDÜRFNISSE, BEWUSSTE UND UNBEWUSSTE




### Quellen und Buchempfehlungen


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

Julius Kuhl
**Motivation und Persönlichkeit**
Interaktion psychischer Systeme

Maja Storch/Julius Kuhl
**Die Kraft aus dem Selbst**

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

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

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

A. Dietrichs/D. Krüsi/M. Storch
**Durchstarten mit dem neuen Team**

Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem

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

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

## Stichwortverzeichnis


Aktionismus ..... 6, 9, 14, 33
aktuellen Gehirn- und Persönlichkeitsforschung ..... 8
alles im Blick ..... 34
Antagonismus ..... 18
Aufmerksamkeit ..... 9, 13, 25, 33
Bedürfnisebene ..... 31
Belastungssituation ..... 14
Belohnungszentrum ..... 11
Beratung ..... 6
Bewältigung negativer Erfahrungen ..... 24
Blackout ..... 26, 27
Burnout ..... 34
Changemanagement ..... 16
Coaching ..... 19, 24, 30
das persönliche Wachstum ..... 26
Datenaustausch ..... 16
Depression ..... 34
Dickhäuter ..... 5, 15, 24, 32, 33
Dreh- und Angelpunkt ..... 11, 17
Egozentrik ..... 24
Emotionsregulation ..... 23
Entscheidungen ..... 23, 30
Entweder-oder-Denken ..... 24
Entweder-oder-Lösungen ..... 33
Entwicklungsaufgabe ..... 9, 29
Erfahrungsschatz ..... 24, 25
Erholungsphase ..... 14
Erkenntnissystem ..... 23
Fehlerkultur ..... 32
Fels in der Brandung ..... 5, 15, 24, 33
fortschreitende Lebenserfahrung ..... 30
fremdgesteuert ..... 35
Frustrationstoleranz ..... 9, 18, 33
Führungskräfte ..... 32
Gefahren und Risiken sehen ..... 14
Gefahrensignale ..... 25
Gefühlsregulation ..... 17
Gehirnareale ..... 5
Genetik ..... 5
Gesunder Humor ..... 27, 28, 33
gesundes Gehirn ..... 19
handeln unter Druck ..... 14
Handlungsoptionen ..... 23
Handlungsorientierte ..... 48
Handlungsorientierung ..... 8, 13, 14, 48
Hochkonzentriert ..... 10
Humorlosigkeit ..... 33
impulsiv und unüberlegt ..... 18
intelligentes System ..... 18
komplexes Problemlösen ..... 24
Komplexität ..... 23, 25
Komplexitätsreduzierung ..... 16
Konfrontation mit Schwierigkeiten ..... 18
Kontrollzwang ..... 33
Lageorientierte ..... 48
LEITSATZ ..... 6, 24, 25, 26, 30
Lernaufgabe ..... 15
Lernerfahrungen ..... 26, 33
Logik der Gefühlswelt ..... 14, 16, 19, 26, 30
Lotsenfunktion ..... 24
Macherart ..... 11
Mangel an Ideen ..... 18
Misserfolgsbewältigung ..... 14
Modulationsannahme ..... 20, 27
Moment ..... 11, 19, 29, 33
Negativer Affekt ..... 14, 26
Neurobiologie ..... 1
Neuroplastizität ..... 6
nichts dazugelernt ..... 25
Notsituation ..... 14, 24
Optimismus ..... 33
parallele und ganzheitliche Verarbeitungsform ..... 23
persönliche Intelligenz ..... 6, 17, 31
Persönlichkeitsdiagnostik ..... 13, 50
Persönlichkeitstypen ..... 8, 11
Problemerkennung ..... 48
Prokrastination ..... 9, 18
Prokrastination mangels Motivation ..... 9
Reaktionsmöglichkeiten ..... 12
Reflexion ..... 14, 19
Regulation von Gefühlen ..... 23
rosarote Brille ..... 16
Rücksichtslosigkeit ..... 33
Schlagfertigkeit ..... 11, 27, 28
Schlechte Laune ..... 25
Schmerztoleranz ..... 33
Schutzengel ..... 33
Selbstbestimmung ..... 13
Selbstentwicklung ..... 26, 30
Selbstgespür ..... 13
Selbstkongruenz ..... 6
Selbstlosigkeit ..... 25

Selbstmanagement-Analyse .....49
Selbstmanagement-Training .....30
Selbststeuerungsfähigkeiten .....13, 29, 33
Selbstwahrnehmung.....24
Selbstzugang.....24, 25
situativ-flexible Nutzung.....14, 17
somatische Marker.....17, 34
somatische Verankerung.....24
Souveränität im Führungsalltag.....15
sprachlos.....27
Stressresistenz.....29
tröstliche und sinnstiftende Argumente.....23
Überplanung.....9, 14, 33
Ungeliebte Gewohnheiten .....29
unsichtbar.....33
Unstimmigkeitsexperte .....25, 33, 35
Veränderungsmotivation.....16
Veränderungsvorhaben.....8, 16, 31
Verhaltenssteuerung.....19, 27, 34, 35
Vertrieb .....16
Vorhersagefunktion.....13
Wahlmöglichkeiten .....24
Warn- und Alarmsystem .....11
Warnsystem .....33
Willenskraft .....18
Willensstärke.....6, 13
Winderblues .....34
Wissens- und Entwicklungsvorsprung.....16
Wohlbefinden.....4, 16, 29
Ziel.....9, 18
Zukunft .....27, 31, 34
Zweitreaktionen .....29, 30
Zynismus & Sarkasmus .....33

## Chance auf Selbstreflexion

**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