

Ach so!:

Februar 2018

Autor: Hartmut Neusitzer

Ausgabe 13



Artgerechter Wandel

- Die Evolution lässt sich nicht austricksen

Agilität #aus_Fehlern_lernen #Flexibilität #Persönlichkeit
#Gehirnforschung #Innovation #Komplexität #Neuroplastizität
#Veränderungsmotivation #Wandlungswille

Rückblick

In der [Ausgabe 12](#) *Eunuchenwissen - Weiterbildung für Notsituationen und Krisen* ging es

- um die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen und
- wie man sich auf den selten eintretenden Notfall effektiv vorbereiten kann.

*Wir haben nicht zu viel Verstand und zu wenig Seele,
sondern wir haben zu wenig Verstand in den Fragen der Seele.*
Robert Musil

*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

Spannender Erkenntnisschub in fünfzehn Minuten.

Artgerechter Wandel

Die Probleme und Herausforderungen, mit denen Institutionen und Organisationen heute konfrontiert sind, sind derart komplex, dass konventionelle Methoden der Bewältigung (oft) nicht erfolgreich sind.
Prof. C. Otto Scharmer, Theorie U - Von der Zukunft her führen (2015)

Komplexes Problemlösen war über Jahrtausende in der Entwicklungsgeschichte unwichtig.

Dem Menschen hat die Evolution jedoch die Fähigkeit zur Hoffnung gegeben beziehungsweise es wurde ihm „Hoffnung haben zu können“ geschenkt. Je nach Persönlichkeit und auf welche Art ein Mensch sein Gehirn nutzt, wie er hierum die Welt und das Geschehen wahrnimmt und interpretiert, führt die Hoffnung zu sehr unterschiedlichen Handlungsfeldern.

Wandel von A bis H

A)

Zum einen gibt die Hoffnung dem Menschen Energie für seine fortwährenden Bemühungen um Lösungen und im Notfall oder in einer Krise für die Suche nach einem Ausweg.

B)

Selbst wenn die Fakten für ein drohendes Ungemach (z. B. „Digitalisierung“) schon schwarz auf weiß auf dem Tisch liegen, das Ärgernis schon „laut an die Tür klopft“ hofft er, dass „der Kelch an ihm vorbeigeht, ihn nicht betreffen wird“. Hier sollte Hoffnung nicht mit (Zweck-)Optimismus verwechselt werden. Umgangssprachlich könnte man dies die Strategie des Vogel Strauß nennen – der Kopf wird in den Sand gesteckt. Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß. Und in der Tat: Je nach Fall kann ein Aussitzen durchaus auch zum „Erfolg“ führen.

Negatives Beispiel hierzu:

Ein Unternehmen aus dem Großraum Hamburg informierte über einen notwendigen Stellenabbau zwei Jahre vorher. Von den 800 Stellen werde die Hälfte wegfallen. Nach zwei Jahren kam es genauso wie angekündigt. **Keiner** von den 800 Mitarbeitern hatte sich umorientiert ...

Sicher gibt es dazu auch gegenteilige Erfahrungen. Doch in diesen Fällen wandern dann oft die wertvollsten Mitarbeiter zuerst ab.

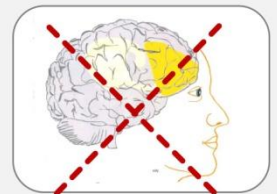
Verwundert fragt man sich beim obigen Beispiel:
Wie kann das sein?

- (1) Hoffnung ist eng verknüpft mit dem Glauben daran, dass der da ganz oben, die Regierung, der Chef, der Herr Doktor, die Wissenschaft „es“ schon in Ordnung bringen wird ...

Hoffnung und Glaube ruhen somit auf einem wackeligen Fundament. Andererseits scheint es so wunderbar einfach zu sein, denn ich brauche keine Verantwortung zu übernehmen. Jedoch hat Hoffen und Glauben (zu müssen) immer etwas mit Angst zu tun und/oder damit, keine Antwort zu haben. Beides hängt eng zusammen. Wenn ich Angst habe oder im Modus der Dauersorge „gefangen“ bin, habe ich keinen Zugang zu meinem Erfahrungswissen.

Negative Gefühle, wie z. B.

<i>Angst</i>	<i>Trauer</i>
<i>Ärger</i>	<i>Überforderung</i>
<i>Ausgrenzung</i>	<i>Verbissenheit</i>
<i>Demütigung</i>	<i>Verunsicherung</i>
<i>Frust</i>	<i>Wut</i>
<i>Hilflosigkeit</i>	<i>Zweifel</i>
<i>Mobbing</i>	sowie
<i>Nervosität</i>	<i>Disziplin und</i>
<i>Scham</i>	<i>Selbstkontrolle</i>
<i>Sorge</i>	



blockieren den Selbstzugang zum Erfahrungswissen.

- (2) Das Gehirn scheut Anstrengungen mit dem damit verbundenen hohen Energieverbrauch. Dagegen liebt es Automatismen bzw. Handlungsrouninen. Eine Neuorientierung kostet unglaublich viel Energie

und ist mit einer längeren Phase der Verunsicherung und oft mit purer Angst verbunden.*1

- (3) Geht es um die eigene Persönlichkeit, möchte man so geliebt und anerkannt werden wie man eben ist. Dieses (unbewusste) Bedürfnis ist deshalb so stark ausgeprägt, weil das Gehirn bereits vor der Geburt gelernt hat, auf das Engste verbunden zu sein.

Und selbst wenn man sich dann gequält oder voller Zuversicht auf den Weg macht, eine Haltung und/oder ein Verhalten zu verändern, geht dieser Prozess immer mit einer Phase der Verunsicherung einher: „Wird man mich danach auch noch mögen und anerkennen?“ „Werde ich auch dann noch dazugehören dürfen?“

- (4) Da wir mit Nachdruck auf Rationalität sozialisiert wurden (siehe auch Seite 9), scheint es logisch, dass man im Fall von Problemen mit sich und anderen intensiv über das Ganze nachdenkt. Man versucht die Quelle des eigenen Verhaltens/des ständigen nebulösen Unwohlseins ausfindig zu machen. Dies ist harte Verstandesarbeit, die unglaublich viel Energie verbraucht. Ohne professionelle Unterstützung kann so ein Versuch rasch in ein chronisches Grübeln münden. Und nicht nur das. Es werden beim Nachdenken über das, was man an unliebsamen Mustern loswerden bzw. ändern möchte, immer auch körperliche Anpassungsprozesse ausgelöst, wie z. B. eine Veränderung in der Körperhaltung, in der Stresshormonausschüttung, im Kreislauf, Immunsystem u.v.m. Hierdurch kann es durch das Nachdenken über ein Problem zu einer Verschlimmerung von Symptomen bzw. einer Verstärkung/Verdichtung der neuronalen Netzwerke kommen, die genau das im Gehirn repräsentieren, was man umgestalten wollte.

Wie es gehen kann

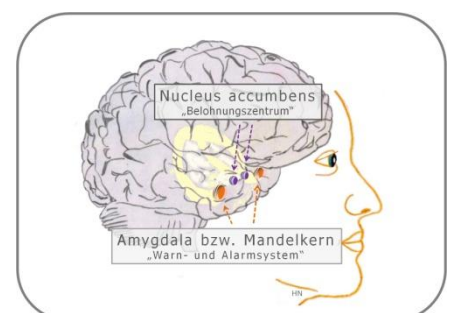
Sobald ich Zugriff auf meine gesamte Lebenserfahrung habe, kann ich Dank meiner Lebensgeschichte auf mein Urvertrauen zurückgreifen. Dann habe ich Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten. Wenn meine Fähigkeiten nicht reichen, kann ich darauf vertrauen, dass es jemanden gibt, der mir hilft. Und letztendlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass es immer weitergeht. Deshalb werde ich darauf vertrauen, dass es wieder gut wird. In der [PSI-Theorie](#) nennt man diese immens wichtige Fähigkeit die [innere Sicherheit](#).

Diese Sicherheit ist tiefer verankert als Überzeugungen und Gedanken, die ebenfalls Sicherheit vermitteln. Innere Sicherheit wird jedoch **gefühl**t, nicht gedacht.*2

C)

Lernerfahrung

Den Griff auf die heiße Herdplatte speichert das Gehirn unauslöschlich im Alarmzentrum (Amygdala) ab. Für dieses Lernen aus Erfahrung gilt: Je zeitnaher die Handlung zum ausgelösten Schmerz liegt und je größer der Schmerz, desto



zuverlässiger warnt uns die Amygdala, auch Jahrzehnte nach der Ersterfahrung.

Einzig in den Momenten, wenn man zum Beispiel stark abgelenkt ist, unter starkem Zeitdruck steht, nervös oder euphorisch ist, kann es passieren, dass man beim Herausziehen des heißen Kuchenblechs ungeschickt hantiert und sich dann doch eine mehr oder weniger große Brandwunde zuzieht.

Liegen eine Entscheidung bzw. die dazu ausgelöste Handlung auf der einen Seite und das eingetretene negative Ergebnis auf der anderen Seite allerdings Minuten oder sogar Tage auseinander, kann **kein** Lernen aus Erfahrung stattfinden. In einer schnelllebigen Welt kann man die Quelle des Ungemachs oft gar nicht mehr rekonstruieren. Dies kann man oft in der Politik, jedoch auch in Organisationen beobachten. Die gleiche negative Erfahrung wiederholt sich immer wieder. Einzig die Namen, wie Vietnam, Afghanistan, Irak, Syrien in der Politik oder Agilität, Change, Disruption, Kaizen, Modernisierung, Optimierung und/oder Transformation in der Wirtschaft, ändern sich und natürlich auch die Verantwortlichen.

Ein Fehler löst im Millisekundenbereich immer einen negativen Affekt aus. Die Stärke des Affekts hängt hierbei von der Fehlerkultur in einer Organisation und/oder der Sensibilität eines Menschen ab. Will man aus einer Fehlentscheidung lernen, beispielsweise aus der Fehleinschätzung, dass sich irgendwann alle Mitarbeiter mit den geplanten Neuerungen anfreunden werden, muss man sich das „Ungemach“ irgendwann anschauen und vor allem die Verärgerung darüber, dass dem (mal wieder) nicht so ist, mindestens einige Sekunden an sich heranlassen! Erfahrungen müssen emotional aufgeladen sein, um aus ihnen lernen zu können.

D)

Falls nicht ...

Wenn man sich nach einem Fehler/einem Fauxpas daran erinnert, dass man vor einigen Minuten, Tagen oder Monaten mit bester Absicht in einer bestimmten Art und Weise gehandelt hat und unter dem Strich ein Ergebnis herauskam, welches (extrem) negativ ist, kann das Gehirn das Ergebnis emotional nicht mehr mit der Handlung bzw. der Art und Weise der Umsetzung verknüpfen. Die Verärgerung muss fast zeitgleich mit dem schlechten Ergebnis einer Handlung ausgelöst und vor allem zugelassen werden.

Denn solange eine Erfahrung nicht emotional aufgeladen ist, bleibt sie für das Gehirn unbedeutend. Sie ist dann gar nicht oder nur zufällig erinnerbar. Manchmal erkennt man eine ältere Fehlhandlung wieder, sobald uns ein ähnlicher Fehler ein zweites Mal passiert ist – wenn überhaupt.

Wird statt einem Glas Orangensaft nach zwei Tagen ein Becher mit leckerem Kaffee über die Tastatur vergossen, bemerken alle ringsherum die Ungeschicklichkeit des Kollegen. Er selbst kann gedanklich jedoch derart abwesend oder dickfällig oder überdreht sein, dass ihm so ein wiederholter Fehler noch nicht einmal peinlich ist.



Der Verstand kann verzögert den Grund/die Quelle für einen Fehler mit dem negativen Resultat „nur“ logisch verknüpfen. Dies verhindert jedoch nicht, dass man den gleichen Fehler erneut begeht. Mit dem Gehirnareal des Verstandes hat ein Mensch null Einfluss auf die emotionalen Zentren. Würden wir aus Gründen der Vernunft die Amygdala dazu bewegen können, eine Handlung, die in einem (fatalen) Fehler mündete, nachträglich mit einem starken negativen Gefühl (Scham, Ärger, Wut) neuronal zu verknüpfen, würden wir den Fehler nicht erneut begehen. Dies klappt jedoch nicht. Umgekehrt dagegen können die emotionalen Zentren den Verstand lahmlegen.

Beispiele:

- Blackout im Falle von Angst
- Unvernunft im Falle von Verliebtsein.

Bei einem geschehenen Fehler gibt es weiterhin die Phänomene

- des Aktionismus – hierzu neigen sehr intuitive Menschen: „Nicht lange drüber schnacken! Rasch weitermachen!“;
- des Schönredens – hierzu neigen die in sich ruhenden Dickhäuter;
- des Intellektualisierens – hierzu neigen Verstandesmenschen;
- des Katastrophierens – hierzu neigen sensible Menschen. *3

Dies sind Bewältigungsstrategien, die den Organismus vor der Angst bewahren oder aus ihr heraushelfen, also dazu beitragen, die Unruhe im Hirn wieder zu beruhigen. Das Selbstwirksamkeitskonzept bleibt dann erhalten – zunächst.

E)

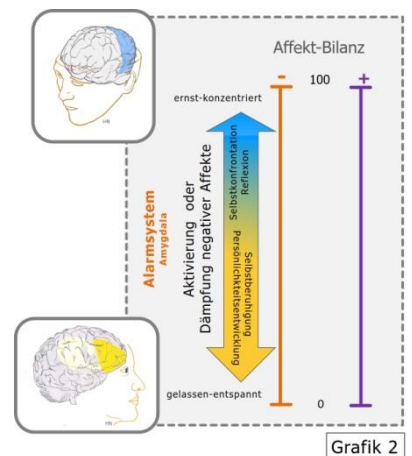
Chance und Perspektive

Wachstum der Persönlichkeit

- ✓ Seinen Erfahrungsschatz zu vergrößern,
- ✓ aus Fehlern zu lernen *4 und
- ✓ (schwere) Schicksalsschläge zu verarbeiten

gelingt nur, wenn man sich zeitnah zum Fehler oder in einer ruhigen Minute, z. B. nach einem Notfalleinsatz, für einen Moment „in Frage stellt“ bzw. seine Entscheidung und sein Handeln kritisch reflektiert.

Hierzu hemmt man das Selbstsystem vorübergehend, um aus der gelassenen Stimmung heraus in eine ernst-konzentrierte Stimmung zu wechseln (Grafik 2 - von unten nach oben). Man „bringt dann etwas Unruhe“ in die [Amygdala](#). Erst dann kann man neue Einzelheiten und bislang noch nicht ins Selbst integrierte Erfahrungen genau anschauen. Hier fragt man sich: was ist gut gelaufen und was werde ich beim nächsten Mal anders machen?



Grafik 2

Sensible Menschen müssen dagegen lernen, sich nach einem Fehler rasch zu beruhigen (Grafik 2 – von oben nach unten). Nur über die Selbstberuhigung öffnet sich der Zugang zum Selbst und die neue Erfahrung kann mit der gesamten dort abgespeicherten Lebenserfahrung verknüpft werden. Durch den Zugang zum riesigen Netzwerk der Lebenserfahrung erkennt man dann auch, wie weit die eigene Verantwortung und die der anderen am „Ungemach“/an der Krise geht.

F)

Evolution die Zweite

Weiterhin bescherte uns die Evolution die Vorsicht vor allem, was unbekannt ist. Für die Fortpflanzung war es erfolgversprechender,

- einen glitschigen Ast auf dem Waldboden im ersten Moment für eine Schlange zu halten, als umgekehrt;
- einen die Dorfgrenze überschreitenden unbekanntem Mann zunächst als potentiellen Nebenbuhler einzustufen, als ihn freundlich zu umarmen.

Bereits weit vor dem Beginn von Veränderungsprozessen gilt es dieses evolutionäre Erbe zu bedenken, ernst zu nehmen und zu würdigen. Die Evolution lässt sich nicht austricksen ... ☺

G)

Vergangenheit

Zum Erfolg von Veränderungsprozessen ab ca. der 70er-Jahre gibt es unterschiedliche Zahlen. Die meisten Studien ergaben, dass in Unternehmen zwischen 60 und 70 Prozent aller „Change-Vorhaben“ scheitern. Dieser Anteil ist seit den 1970er-Jahren konstant – also seit knapp 50 Jahren.

Erstaunlich! Oder? Auf jeden Fall haben Sie jetzt eine Erklärung: Beispielsweise könnten die obigen vier beschriebenen Phänomene eine gewichtige Rolle gespielt haben. Einen Zugewinn an Erkenntnis gab es nicht, und/oder es wurden die falschen Schlüsse gezogen. Und im Dauerzustand der Sorge wurde vermutlich zu beharrlich an den Konzepten von Heilsversprechern aus dem beratenden Gewerbe „festgehalten“. Im Zustand der Sorge, der Frustration und des Getriebenseins ist man sehr empfänglich für die Botschaften und Lösungsangebote anderer. Je namhafter der Ratgeber, umso empfänglicher sind wir.

Es bleibt zu hoffen, dass das beratende Gewerbe rasch eine alternative Haltung zum Homo oeconomicus findet. Hier wäre ein weiterer Wandel von radikalem Ausmaß wünschenswert – ja zwingend:

Probleme kann man niemals mit der gleichen Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.
Albert Einstein (1879 - 1955)

H)

Zukunft

Die aktuellen Ideen zur erfolgreichen Gestaltung der Zukunft reichen von

- sehr konkreten, logisch nachvollziehbaren Handlungsanregungen im Sinne von „man muss“ und somit „weiter so wie bisher, nur unter anderen Überschriften“ oder
- lösungsfreien Hinweisen, dass man sich auf die schon seit langem als überholt erkannten betriebswirtschaftlichen Modelle nicht verlassen könne und somit auch noch nie verlassen konnte, bis hin zu
- der aus meiner Sicht sehr ehrlichen Anregung, dass man zu so etwas in seiner Schnelligkeit, Radikalität und alles durchdringenden Art noch nie dagewesenem keine Patentrezepte haben kann, also in kleinen Schritten auf Experimente angewiesen sei.

Handlungsanregungen „man muss“

Hier werden (bekannte) Begriffe wie Beziehungskompetenz, emotionale Intelligenz, Empathie, Feedbackkultur, Fehlerkultur, Kommunikationsfähigkeit, Lernkultur, Potenzialentfaltungskultur, Selbstverantwortung, Spontaneität, Unternehmenskultur, Vertrauen und unzählige weitere Aspekte als zentrale Fähigkeiten und/oder Voraussetzungen genannt. Das wirkt eingängig, logisch und kompetent.

Relativ neu scheint die Idee der Agilität, womit sehr stark vereinfacht so etwas wie extrem flexibles und anpassungsfähiges Organisieren und/oder Orientieren am Kunden gemeint sein könnte.

Risiko

Ein Gehirn, welches sich fortlaufend durch Neuerungen im Anpassungsstress befindet, wird irgendwann psychotisch.

Wieso kommt man jetzt **erneut** darauf, diese Ideen auf die Tagesordnung zu setzen? Zumal jeder einzelne Aspekt erneut als Appell an den Verstand gerichtet wird. Die Verstandessysteme sind jedoch seit langem „in hellem Aufruhr“. Und dies bedeutet neuronal, dass sie nicht voll funktionsfähig sind! (siehe auch ^{*1})

Ich habe hierzu einen Verdacht. Man ahnt, dass es jetzt um die Wurst geht. Auf unbewusster Ebene wird möglicherweise gehofft, dass die in der Vergangenheit als lernunwillig, veränderungsresistent und widerborstig erlebten Gehirne, spätestens jetzt erkennen müssten, dass es vernünftiger wäre, wenn ...

Oder: Wieso sind diese Lösungsansätze in den letzten Jahren aus dem Fokus gerutscht?

Offen bleiben die folgenden, aus meiner Sicht viel interessanteren Fragen:

- Wie kann man ermitteln, welche Menschen bereits Veränderungspotenziale besitzen?
- Wie funktioniert Veränderungswille im Gehirn eines Menschen?
- Wie kann man Wandlungskraft im Einklang mit den Bedürfnissen entwickeln?
- Wie kann man Menschen dabei helfen, dass sie gemeinsam ihre realen Reserven erschließen können, die für tiefgreifende Veränderungsprozesse vorhanden sind, für Veränderungsprozesse, die scheinbar unmöglich sind? *5
- Wie funktioniert (Veränderungs-)Motivation?
- und vieles mehr ...

Wieso werden diese Fragen nicht gestellt? Ich vermute, dass der Umgang mit Bedürfnissen, Gefühlen und dem Unbewussten verunsichert – verständlicherweise. (siehe G).

Weiterhin:

Immer noch geistert der fatale Denkfehler umher – und nicht nur in der Weiterbildung – dass man Menschen motivieren kann. In tausenden von Bestsellern wird aufgelistet, was man alles dazu tun müsse.

Durchdringt man die Funktionsweise des Gehirns, führt dies jedoch zum unumstößlichen Fakt: Man kann sich nur selbst motivieren *6 Punkt!
Eine Organisation kann jedoch zweifelsfrei dafür Sorge tragen, sozusagen als erster vertrauensaufbauender Schritt, dass demotivierende Rahmenbedingungen der Vergangenheit angehören.

Denn zu meinen, dass Führungskräfte Mitarbeiter motivieren können, ist ein weitverbreiteter Irrtum. Dieser Trugschluss überfordert Führungskräfte! In deren „Sandwichposition“ haben sie genug mit der eigenen Motivation zu kämpfen. Und wenn es bereits ein innerer Kampf ist, ist Gefahr in Verzug! *7

Auf unbewusster Ebene wissen bereits 75 % der Führungskräfte, dass „es“ so nicht weitergehen kann! *8

Auch ...

... wenn man wüsste, wie unser Gehirn emotional auf Fremdworte reagiert, ist der Umstand der geradezu explodierenden Arten von Führungsstilen völlig daneben!

Authentische, charismatische, demokratische, integrale, komplementäre, kooperative, liberale, plurale, partizipative, situative, transaktionale, transformationale Führung und ähnliches mehr – oder Führung 11.0 oder Führung M.O oder 4.0 ...

**Daumen noch fester drück ...*

Und ich verärgere ungern meine Leserschaft! Wie klingen die folgenden Führungsansätze für Sie?

- ❖ emotional leadership
- ❖ supportive leadership
- ❖ sustainable leadership
- ❖ change leadership
- ❖ digital leadership
- ❖ distance leadership
- ❖ servant leadership
- ❖ financial leadership

Vorwurfsfrei denke ich:

„Geht's noch?“

Doch wem sollte ich diese Frage stellen?

Sind Sie beim Schnellessen der obigen dreieinhalb Zeilen auch „ins Stolpern“ gekommen oder hatten das Gefühl, dass sich Ihre Zunge verknotet?

Und in der Tat verbergen sich sicher beste Absichten und sogar viel Forschungsaufwand hinter einigen Ansätzen. Möglicherweise ist der Auslöser dieser Vielfalt das Bedürfnis, einen einzigartigen Ansatz in die Welt zu bringen

...

Aufgabe:

Lassen Sie eine (neue) Führungskraft zu jedem der obigen Bezeichnungen eine Affektbilanz erstellen. ^{*9}

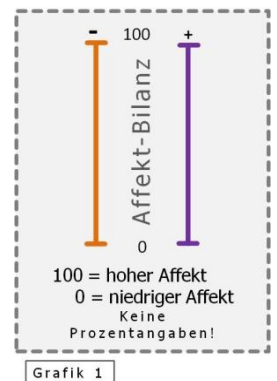
Das durchschnittliche Gehirn einer ganz normalen deutschen Führungskraft denkt, analysiert, plant, spricht und träumt auf Deutsch. Ich erwähne dies, auch auf die Gefahr hin, dass ich in eine bestimmte Denckecke bugsiert werden könnte.

Um ein auf Deutsch träumendes Gehirn für etwas zu begeistern, also es positiv emotional zu erreichen, sind Fremdwörter **nicht** geeignet. Im Gegenteil: Sie schrecken auf unbewusster Ebene ab. Sie lösen ein „Häää?“ aus – und damit ist das Interesse an einer weiteren und vor allem mit Leichtigkeit einhergehenden Beschäftigung mit diesem Thema flüchtig. Auch hier gilt: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Es sei denn man holt seine innere Peitsche vom Haken ... ^{*10}

Vorsorglich: Intellektuelle, hochbegabte und/oder „extreme“ Verstandesmenschen mögen in den obigen Zusammenhängen die Ausnahme sein. Zum Aspekt Führung gibt es bei diesen Menschen jedoch eine weitere Herausforderung. Ich möchte es jetzt jedoch nicht ausufern lassen.

Wieso selbst die Idee des „gesunden Führens“ krankmachend sein kann, habe ich vor gut drei Jahren erläutert. ^{*11}

Das Gleiche gilt für Agilität, Change, Digitalisierung, Disruption, Kaizen, Modernisierung, Optimierung, Reorganisation, Transformation, Umbruch, Veränderung, Verbesserungsprozess, Wandel, 4.0 etc.



Welche Worte beschreiben Change, Transformation, Wandel etc. hirngerecht und motivierend, ohne dass Menschen das Gefühl haben, mit dem Wort würde irgendetwas verschleiert?

Aufgabe:

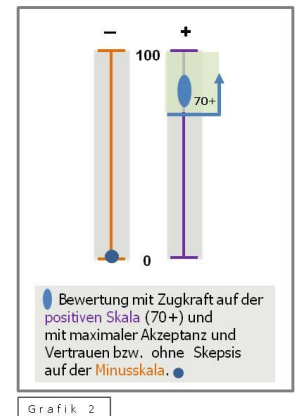
Fragen Sie die Mitarbeiter und Führungskräfte in Ihrer Organisation. Lassen Sie hierzu als erstes je eine Affektbilanz zu jedem der obigen Bezeichnungen machen, auch zu den deutschen Begriffen.

Solange Sie zu einem Begriff einen Wert von im Durchschnitt mehr als 10 auf der Minusskala haben, ist „Sand im Getriebe“!

Sofern die Werte auf der Pluskala unter 70 liegen, fehlt es an „Schubkraft“.

Ziel einer Weiterbildungsmaßnahme muss es sein, jeden Mitarbeiter auf dem Weg in die Zukunft ins Boot zu holen.

Appelle an die Vernunft – „Sieh doch ein!“, „Sei doch vernünftig!“ – sind hierbei wirkungslos. Ich wiederhole mich gern ... ☺



Auch wird es zu meiner „Forderung“ JEDEN ins Boot zu holen, den einen oder anderen reflexhaften inneren Aufschrei geben: „Alle? Völliger Blödsinn und an der Realität vorbei!“

Stimmt! Wenn man alles so macht wie bisher.

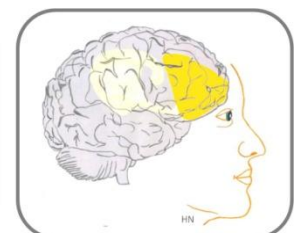
I)

Artgerecht und anders als bisher

Veränderungsprozesse sind sehr komplexe Situationen, egal ob in einer Organisation oder als individueller Prozess. Bei den meisten Menschen lösen sie eine Vielzahl von positiven und negativen Gefühlen aus. Dabei spielen die häufig vorherrschenden negativen Gefühle der Beteiligten und deren Nutzung im Prozess eine wichtige Rolle. Diese Gemengelage von Gefühlen muss ernst genommen werden. Dies bildet die Basis für Veränderungsmotivation. ^{*12}

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

Das Innovative an der Unterstützung von Change- bzw. Veränderungsprozessen mit dem ZRM ist der Einbezug des [Unbewussten](#) (emotionales Erfahrungsgedächtnis). Diese Thematik ist vielen Mitarbeitenden und Führungskräften in Unternehmen noch nicht vertraut. Dies betrifft jedoch auch viele Coaches und Trainer. Wir sind meistens mit Betonung auf Rationalität sozialisiert. Als Menschenbild orientiert man sich (deshalb) am Homo oeconomicus ^{*13}, der rational und verstandesgesteuert vorgeht. Vor diesem



Hintergrund ist es von zentraler Bedeutung, dass der Umgang mit dem Unbewussten wissenschaftlich fundiert und seriös eingeführt wird. ^{*14}

Im Zentrum eines ZRM-Workshops steht die individuelle Entwicklung einer neuen, positiven Haltung zum Change. Durch diese Methode werden Selbstkompetenzen wie Gefühlsregulation und Selbstbestimmung verbessert und führen zu einem erhöhten Commitment der Beteiligten zu einem Veränderungsprozess.

Die Qualität der Ergebnisse von Veränderungsprozessen wird von der Qualität der Intention (innere Haltung) bestimmt.
Bill O'Brien, ehemaliger Geschäftsführer Hanover Insurance Group Company

Wenn man etwas ändern will, möchte man am liebsten bei den Ursachen ansetzen. Dann braucht man nicht jedes einzelne Symptom zu behandeln, sondern kann unter Umständen zahlreiche Symptome mit einer einzigen Veränderung ganz unterschiedlicher Ursachen beseitigen.

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

Die nötigen Kompetenzen zur Behebung der Einschränkungen bzw. die Aktivierung der erforderlichen Ressourcen lassen sich dann mit gezielten Übungen in einem Workshop bzw. einem Einzelcoaching auf Basis des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) ^{*15} entwickeln – siehe hierzu unter PS.

Mit dieser Ausgabe haben Sie mehr als nur eine flüchtige Idee dazu erhalten, wo sich Ihr Schlüssel zu erfolgreichen und wirkungsvollen Veränderungen finden lässt. Gern begleite ich Sie dabei, diesen Schlüssel real werden zu lassen.

Ganz herzliche Grüße und bleiben Sie gesund!

Hartmut Neusitzer

Ressourcencoach, Dozent, PSI-Kompetenzberater und

autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
unternehmensWert:Mensch

E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de

Homepage: www.Mein-Ressourcencoach.de

PS:

Meine nächsten offenen Veranstaltungen finden Sie [hier](#).

Mögliche Workshopthemen inhouse finden Sie [hier](#).

*1

Siehe auch

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

*2

Quelle

Maja Storch/Julius Kuhl

Die Kraft aus dem Selbst

Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)

*3

Siehe „Ach so!“-[Brief 06](#)

Was macht eine gestandene Persönlichkeit aus?

- Die entscheidenden Kompetenzen

*4

- C. Otto Scharmer
Theorie U
Von der Zukunft her führen (2015)

*5

Siehe [Gesundheitsbrief 22](#)

Aus Fehlern lernen

– gewusst wie

*6

Ans Herz legen kann ich Ihnen zwei Quellen:

- Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl
Die Kunst der Selbstmotivierung
Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (2011)
- Prof. Gerald Hüther, Vortrag: Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenutzer IV. Know-How-Kongress 2009, Wirtschaft und Demographie – Zukunft wird jetzt gemacht (Sept. 2009) 42 Minuten

*7

Siehe „Ach so!“-[Brief 06](#)

Die innere Peitsche

- Wann macht Disziplin Sinn und wann macht sie uns krank?

***8**

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.](#)

„Goldklümpchen“-[Vortrag](#)

Zukunft Personal 2013 (HRM Expo 2013)

Prof. Dr. Peter Kruse

Zukunft von Führung:

- kompetent, kollektiv oder katastrophal?

***9**

[Gesundheitsbrief 13 und 14](#)

Affektbilanz

- Ihr Gefühlsbarometer Teil 1 und 2

***10**

Siehe „Ach so!“-[Brief 06](#)

Die innere Peitsche

- Wann macht Disziplin Sinn und wann macht sie uns krank?

***11**

Gesundheitsaufsatz 18

Der Ruf in der Oase, der seidene Faden und das Flutlicht am Ende des Tunnels

***12**

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

Dan Ariely, John H. Bargh, Christopher Chabris, Dietrich Dörner, Gerd Gigerenzer, Malcolm Gladwell, Peter Gollwitzer, Gerald Hüther, Daniel Kahneman (Nobelpreisträger), Julius Kuhl, Gerhard Roth, Daniel Simons, Manfred Spitzer, Cass R. Sunstein, Richard H. Thaler - Alle aufgezählten Wissenschaftler sind Bestsellerautoren. Die Reihenfolge ist alphabetisch.

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

***13**

Gönnen Sie sich für 10 Euro die DVD „Das automatische Gehirn“
- eine preisgekrönte Dokumentation (Jokers hörsaal)

***14**

Siehe „Ach so!“-[Brief 06](#)
Vom Gelingen rasanter und radikaler Umbrüche
- *Das Gefühl muss mit ins Boot.*

***15**

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

Quellen

- Frederic Laloux
Reinventing Organizations
Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)
- C. Otto Scharmer
Theorie U
Von der Zukunft her führen (2015)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl
Die Kunst der Selbstmotivierung
Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen (2011)
- Dietrich Dörner
Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)
- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen - Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)

- Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst
Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)
- Julius Kuhl
Motivation und Persönlichkeit
Interaktionen psychischer Systeme (2001)
- Kristina Sommerauer/René Meier
Ein guter Kapitän zeigt sich im Sturm - Krisenkompetenz für Führungskräfte
(2015)
- Jan U. Hagen
Fatale Fehler - Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen
(2013)
- Karl E. Weick/Kathleen M. Sutcliffe
Das Unerwartete managen - Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen
(2010)
- Julius Kuhl/Philipp Alsleben
Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik
(2012)