

Wieso ist es so schwer, sich zu verändern?

- Begeisterung und Gebrauchsanweisung hilft weiter

#Gehirnforschung #Neuroplastizität #Notfallprogramm #Personalentwicklung #Persönlichkeit
#PSI-Theorie #Selbstmanagement #Zürcher_Ressourcen_Modell #[Fördermittel](#)

Rückblick

- In [Ausgabe 02](#)
Angst essen Denkvermögen auf
- *Hasenfuß oder Fels in der Brandung*
ging es um die Ursachen von Angst und ihre sehr unterschiedlichen Auswirkungen auf unser Verhalten.
- In [Ausgabe 03](#)
Fluggötter in Blau
- *mit Hochmut in den Tod*
lernten Sie die vier Säulen für ein erfolgreiches Selbstmanagement in Notsituationen kennen. Dieses vierteilige Fundament benötigt ein erfolgreicher Akteur für die Vorbereitungsphase, für den Ernstfall und die Erholung nach der belastenden Situation.

*Was im Gehirn vom kleinen Hänschen
an Ressourcen schon bei der Geburt angelegt war
und ihm danach in wenigen Jahren „verloren“ ging
oder abtrainiert wurde,
kann auch ein greiser Hans wiedererlernen.*

Bedeutungsvoller Wissensvorsprung mit 24 Minuten Leseaufwand:

Wieso ist es so schwer, sich zu verändern?

- *Begeisterung und Gebrauchsanweisung
hilft weiter*

Die gute Nachricht

Es kann leicht gehen, wenn man wüsste wie.

Die „schlechte“ Nachricht

Bei einem Veränderungsvorhaben gilt es viel zu beachten.

Um Spaß mit einem technischen Gerät zu haben,
muss man möglichst seine sämtlichen Funktionen

kennen. Ebenso sollte man seine Möglichkeiten klug nutzen können. Erst wenn man weiß wie etwas funktioniert, kann man sich an die Optimierung machen. Dies gilt für die kluge Nutzung von komplizierten Geräten, wie z. B. einer Stereoanlage oder das neueste Smartphone. Hier wird kaum jemand widersprechen wollen.

Doch das Gleiche gilt für die „persönliche Optimierung“, wie das Erlernen

- ✓ von körperlichen Fertigkeiten, z. B. Schwimmen, Jonglieren, Tango tanzen, Fahrrad fahren.
- ✓ von geistigen Fähigkeiten, wie eine Fremdsprache oder Schach spielen.
- ✓ der anspruchsvollsten zu lernenden Fähigkeiten, z. B. andere begeistern, einen Konflikt schlichten, Empathie empfinden, sich beruhigen, motivieren können, Selbstbremsung und Reflexion.

Im weitesten Sinne gehören diese Fähigkeiten zum Oberbegriff Selbstmanagement. Mit Tipps, Tricks, gut gemeinten Ratschläge oder Apellen kommt man bei den Fähigkeiten für ein gutes Selbstmanagement nicht weiter. Für eine wirksame Unterstützung benötigt man als Lernender eine gute Gebrauchsanweisung. Für die Hilfe zur Selbsthilfe ist es mit einem Workshop allein nicht getan. Der betroffene Mensch sollte immer wieder die Möglichkeit haben nach einiger Zeit nachzuschlagen. Auch wenn dies eine Information ist, die oft für Erstaunen sorgt:

So eine Anleitung gibt es.

Sie ist sogar wissenschaftlich fundiert hergeleitet und in seiner Wirksamkeit durch viele Studien belegt. Doch dazu später mehr.

Im Großen wie im Kleinen hat jeder Mensch seine eigene Art und Weise wie er

- in der Welt handelt und wandelt,
- auf seine Umwelt reagiert,
- in ihr kommuniziert,
- die Dinge wahrnimmt und
- Entscheidungen trifft.

Für ein zufriedenes Leben gibt es eine unendliche Vielzahl von „Hürden“ zu überwinden. Vor einem Hindernis kann man zurückschrecken. Man kann

es auch als Herausforderung betrachten, durch die der Erfahrungsschatz vergrößert wird.

Risiko

Paradoxerweise löst die Erkenntnis, dass sich etwas ändern könnte, unmittelbar eine Vielzahl von positiven und negativen Gefühlen aus. Schlagartig „wird dem Gehirn klar“, dass eine Zeit der Anstrengung mit hohem Energieverbrauch droht.

Die anstehende Veränderung erzeugt eine gewisse Unruhe im Gehirn. Dies gilt besonders dann, wenn andere uns darauf hinweisen, dass wir uns verändern müssen:

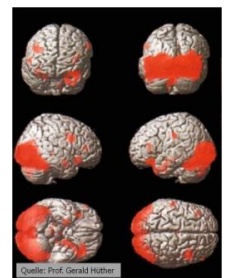
„Sei doch nicht immer so nervös/ängstlich /aufbrausend!“

oder ähnliche Hinweise können uns schnell verärgern.

Bei solchen oder ähnlichen Äußerungen verändern sich eine Vielzahl von Körperfunktionen: Puls, Hormonausschüttung, Gesichtsausdruck, Körperhaltung ([Embodiment](#): „So, wie es mir geht, so gehe ich.“).

Wird die Kritik vom Gehirn sogar als Bedrohung wahrgenommen, verändern sich die Verarbeitungsprozesse im Gehirn und im Körper extrem. Die Regionen, mit denen man denken, analysieren und planen kann, fallen durch die „Flutung von Stresshormonen“ aus. Jetzt kann weder geplant werden, noch kann man absehen, welche Auswirkungen das eigene Handeln haben wird.

Möglicherweise sind jetzt noch Handlungen möglich, wie Türen zu schlagen, sich anschreien oder mit Gegenständen schmeißen. Fällt vor Übererregung (siehe rote Bereiche in der Grafik) auch die Gehirnregion aus, die die obigen Überreaktionen ermöglicht, kann man sicher sein, dass das im Gehirnstamm abgespeicherte Notfallprogramm immer funktioniert:



1. **Angriff**, wenn dies nicht mehr geht,
2. **Flucht**, und wenn dies auch nicht mehr geht,
3. ohnmächtige **Erstarrung**.

Herausforderung

Versucht man einen Menschen, der bereits mit 30 Jahren innerlich gekündigt hat, noch einmal wachzurütteln, ihn einzuladen, noch einmal umzulernen, hört man resigniert, z. B. aus dem beruflichen Umfeld:

*„Was Hans nicht lernt,
lernt Hänchen nimmer mehr!“*

Diese völlig überholte und damit falsche und somit überflüssige „Denke“ beinhaltet null Spielraum für Zutrauen und Entwicklung. Früher wurden diese unmotivierten Menschen im Unternehmen z. B. „mitgezogen“. Heute werden sie weggelobt oder entlassen, bestenfalls mit einer guten Abfindung, oder sie werden schlimmstenfalls hinausgemobbt.

Chance

Die aktuelle Gehirn- und Persönlichkeitsforschung hat inzwischen ein unglaubliches Wissen über die Funktionsweise unseres Gehirns angehäuft.

Veränderungsprozesse der Persönlichkeit
Wie sich unsere Persönlichkeit entwickelt ist zu ca. 50 % genetisch festgelegt. Die anderen 50 % verteilen sich auf neuronale Prozesse während der Schwangerschaft (vorgeburtlich) und nach der Geburt. In der frühen Kindheit lernen wir vor allem durch Nachahmung. Wenn jemand beispielsweise beim Heben der Kaffeetasse den kleinen Finger weit abspreizt, was man kaum noch beobachten kann, dann sagt man: *„Wie die Mutter oder wie die Oma.“* In diesem Fall spielen die Gene jedoch keine Rolle. Das ist Lernen durch unbewusstes Nachmachen. Gleiches gilt weitgehend auch z. B. für den Gang, Körperhaltungen, Gestik und sogar Ängste.

Der Wunsch nach Veränderung

Wenn etwas gelernt wurde, kann man es „verlernen“. Wissenschaftlich korrekter: Man kann ein unerwünschtes Verhaltensmuster durch etwas Gewünschtes ergänzen.

Auch eine 80 Jahre alte Dame kann noch Spanisch lernen. Lernen ist keine Frage des Alters. Dies ist eine Frage der Begeisterung^{*1}. Ausreichend Freude und damit Motivation könnte beispielsweise der betroffenen Person das Schicksal schenken. Wenn sie einen Spanier heiraten würde könnte sie

innerhalb weniger Monate Spanisch sprechen und lesen.

Herausforderung Anatomie

Je „tiefer“ im Gehirn etwas abgespeichert ist, desto schwerer kann man es verändern. Unveränderbar sind beispielsweise die Reflexe, aber auch die Notfallprogramme (*Angriff, Flucht, Erstarrung*) im Stammhirn. Darüber liegen Gehirnareale, die für die Körperkoordination, fürs Sehen, für automatisiert ablaufende Handlungen (Auto fahren, Schwimmen etc.) und vor allem für unsere Gefühle zuständig sind. Ganz vorne rechts im Frontallhirnlappen (= 3 bis 5 mm dick) sind unsere Erfahrungen und damit auch unsere inneren Haltungen abgespeichert. Im linken Teil des Frontallhirnlappens liegt das Areal, welches als der Verstand bezeichnet wird. Mit ihm kann geplant und analysiert werden. Auch kann man sich tiefere Gedanken zu einem Sachverhalt machen. Dieses Areal ist im Vergleich zu den anderen Regionen extrem langsam und mit zwei Sachverhalten zeitgleich bereits überfordert. Hierum mag es verwundern, dass hier der Ort unserer Testintelligenz ist.

Dank der Computertomographie (bildgebendes Verfahren) weiß man heute, dass in der eben beschriebenen Reihenfolge - also von unten nach oben - immer eine große „Datenmenge“ fließen kann und somit die darüber liegende Ebene stark beeinflusst werden kann. Umgekehrt, also von den Gehirnarealen ganz oben (z. B. Verstand), ist nur ein „kleiner Informationsfluss“ in die tieferen und älteren Gehirnregionen möglich^{*2}.

Einen Wutausbruch, kann der Verstand zwar bewusst „bemerken“ (zum Beispiel kann man sich selber beobachten oder selber hören, wenn man sich um Kopf und Kragen redet.), man hat jedoch null Chance „einzuschreiten“, um seinen impulsiven Gefühlsausbruch rechtzeitig zu stoppen. Ähnliches gilt für die Zeit vor und während einer Prüfung: *„Du musst jetzt sofort gelassen sein, sonst versemeln wir es!“*

Solche Art Selbstgespräche verstärken ein Stressgefühl eher noch. Eine Selbstberuhigung ist so nicht möglich. Schlimmstenfalls erlebt man ein Blackout.

„Angst macht dumm“, sagt der Volksmund.

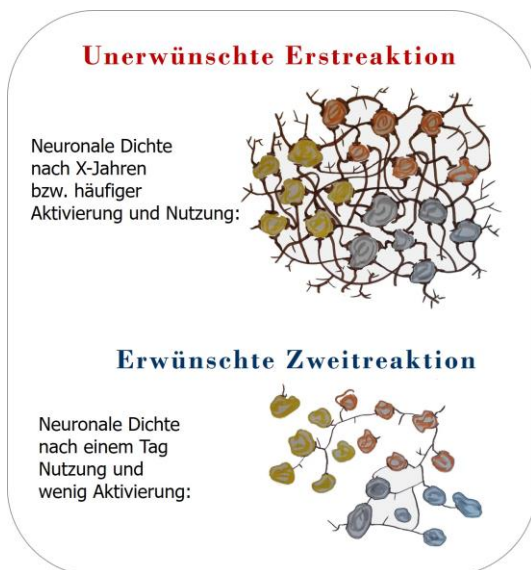
Dies bedeutet, dass von den oberen Gehirnregionen nur sehr wenig bis gar keine „Daten-

mengen“ in die tieferen Gehirnareale gesendet werden können. Hierum gibt es kaum bewusst herbeigeführte Einflussmöglichkeiten. Die Macht ungeliebter Gewohnheiten lässt sich also auf diesem Wege nicht auf Dauer „besiegen“.

Handlungsanregung

Im ersten Schritt wäre es vor einem Veränderungswunsch wichtig, genau zu schauen, was denn optimiert werden soll. Viele Menschen im Dauerstress sind sich hierüber nicht im Klaren und sie können sich darüber auch nicht im Klaren sein. Nur im Zustand der Gelassenheit hat der Mensch Zugang zu seinem emotionalen Erfahrungswissen und zu seinen Bedürfnissen. In der PSI-Theorie heißt diese Fähigkeit **Selbstzugang**. Hier bedarf es einer sehr differenzierten **Persönlichkeitsdiagnostik**, um zu ermitteln, wo denn genau „der Hebel“ anzusetzen ist.

Wie wir zuerst und ohne nachdenken auf einen äußeren Reiz reagieren nennt man in der **PSI-Theorie** die **Erstreaktion**. Eine ungeliebte und unbrauchbare Reaktionsweise gehört somit zur Erstreaktion. Dieses neuronale Reaktionsmuster kann nicht „gelöscht“ werden.



Aus der Erstreaktion einer jeden Person ergeben sich Entwicklungsaufgaben.

So kann zum Beispiel eine sehr

- *temperamentvolle* Person mit einer stark erhöhten Impulsivität Impulskontrolle (= Selbstbremsung) erlernen.

- *sensible* Person lernen, mehr auf ihre Erfahrungen zu vertrauen und gelassener zu werden (= Selbstberuhigung).
- *selbstkritische* Person lernen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu handeln.

Weitere Beispiele finden Sie in meinem [Glossar](#) oder [hier](#).

Hindernisse und Risiken

Zur Herausforderung von Veränderungsvorhaben gibt es drei besondere Phänomene:

A

Eines der drei zentralen sozialen Grundbedürfnisse ist der Wunsch dazugehören, also in Verbindung mit anderen Menschen zu stehen. Die erste Erfahrung die das noch junge Gehirn im Bauch der Mutter macht. Auf das engste verbunden zu sein, ist die erste Erfahrung, des noch ungeborenen Säuglings. Aus diesem Grund ist dieses Bedürfnis sehr stark ausgeprägt.

Manche „einsame“ Menschen fragen sich fortwährend,

- „Wieso haben mich die anderen nicht lieb?“
- „Warum akzeptieren die mich nicht?“
- „Wieso lassen die mich nicht in deren inneren Kreis?“
- „Wieso habe ich heute nur 10 SMS erhalten?“ (Hier wird die Anzahl der Nachrichten mit der Qualität von Freundschaften gleich- gesetzt.)

Was sich diese Menschen nicht fragen: „Was müsste ICH tun, damit ich akzeptiert werde?“

Diese Menschen haben durch ihre fortwährenden sorgenvollen Gedanken, den Zugang zu ihrem Selbst verloren. Durch die Fähigkeit zur Selbstberuhigung würden sie wieder Zugang zu ihrem emotionalen Erfahrungsgedächtnis (nachfolgend das **Selbst** genannt) erhalten. Dieses riesige neuronale Netzwerk hält eine Vielzahl von realistischen Handlungsmöglichkeiten parat. Weiterhin ermöglicht das Selbst Empathie, ohne die keine wertschätzende Kontaktaufnahme und erst recht keine liebevolle Beziehung möglich ist.

B

Das Arbeit krank machen kann, ist keine neue Erkenntnis. Im Gegenteil, es ist die Regel^{*3}. Zu vermuten ist, dass aus Unkenntnis über geeignete Strategien und Gegenmaßnahmen häufig so weiter gemacht wird wie bisher. Oft wird der Druck von innen (sich selbst unter Druck setzen) und von außen erhöht. Ziel ist dann ein weiter so, jedoch mehr und schneller vom Gleichen umzusetzen. Oft bekommt das „Kind“ noch piffiger Weise einen anderen Namen. Aus dem Wort Entlassung wird dann z. B. Freistellung.

Gibt es eine Abteilung, die sich um die „Personalentwicklung kümmert“, wird oft genug in Dinge investiert, die auf den ersten Blick vielversprechend erscheinen. Da die dortigen Mitarbeiter oft auch unter einem hohen (Erwartungs-)Druck stehen, sind die erwählten Maßnahmen unter dem Strich oft ein Ergebnis von Aktionismus. Oder: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Oder: „Die Mitarbeiter wollen nichts anderes.“ Oder gedacht und selten ausgesprochen: „Bloß nichts Neues!“

Löbliche Ausnahmen bestätigen hier die Regel.

Wohlklingende Nutzenargumente bringen wenig, wenn z. B. in einem „Antistress-Seminar“ „nur“ vorgetragen wird, was alles krank macht und vielleicht auch noch einige gutgemeinte Tipps gegeben werden. Meist wissen die Teilnehmenden das alles. Was man ihnen jedoch nicht oder selten erklärt, was sie machen müssen, wie „es“ zu tun ist und wieso diese Schritte aus Sicht der aktuellen Gehirn- und Persönlichkeitsforschung von zentraler Bedeutung sind. Dies wäre dann eine Gebrauchsanleitung die Wirksamkeit garantiert.

Eulen auf dem Weg nach Athen

- den Fünftausender zum Abschluss Zentral für das Lernen von neuen Gewohnheiten ist unter anderem das erste Üben während des Workshops oder der Coaching-Phase. Dann müssen die ersten Herausforderungen nach dem Workshop genau geplant werden. Damit das neue neuronale Netz sich festigen kann (s. Grafik Seite 4), braucht es rasche Erfolge. Denn das dann ausgeschüttete Dopamin sorgt dafür, dass im Gehirn Verknüpfungen wachsen können. Da allzu leicht die entstandene Euphorie während eines Workshops dafür sorgt, dass das Gehirn meint,

sogleich die bis dahin schwerste Aufgabe als erstes „aus der Welt“ schaffen zu können, wie beispielsweise das seit Jahren verschobene Klärungsgespräch

- mit der (respektlosen) Schwiegermutter oder
- mit dem (cholerischen) Vorgesetzten,

wäre ein Scheitern vorprogrammiert. In der Folge kann es zur Resignation und zu Selbstvorwürfen kommen.

Über dieses Risiko muss der Teilnehmende noch im Workshop informiert und zielführend vorbereitet werden.

Das neue neuronale Netz kräftigt und stabilisiert sich unter anderem mit

- einer exakten sowie leicht umsetzbaren Vorbereitung und
- zwei bis fünf einfachen bis mittelschweren Aufgaben.

Hierdurch kommt es zu ersten Erfolgen. Man erlebt sich selbstwirksam.

Nur dann endet die (erneut) vorgenommene Absicht nicht wie ein Neujahrsvorsatz.^{*4}

Kein kluger Mensch käme auf die Idee, die neue Leidenschaft Bergsteigen, sogleich an einem Fünftausender auszuleben.

Beispiel

In 2015 wurde mir von einer Vorstandssekretärin berichtet, dass in den jährlich stattfindenden „Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit“, viele den Fragebogen so ausfüllen, als wenn alles zum Besten stehen würde. Grund: Man wolle seine wertvolle Zeit nicht mehr in Seminaren verbringen, die sowieso nichts ändern.

Der Supergau in der Personalentwicklung.

C

Manche Menschen haben durch die Arbeit ihre Lebensfreude verloren. Dies mag natürlich auch ein wenig an der Veranlagung liegen. Hinter vorgehaltener Hand schimpfen sie bei jeder Gelegenheit über ihre Firma, Vorgesetzte und/oder Arbeitsabläufe. Manchmal lästert man auch mit, da man sich in einer Lästerkultur nicht verdächtig

machen möchte. Dies kann jedoch ganz schnell zur unliebsamen Gewohnheit ausarten. Menschen, die ohne Selbstzugang nur das Negative erkennen können, würden niemals auf die Idee kommen, aus sich heraus die Verantwortung für das eigene Wohlbefinden und für Ihre Gefühle zu übernehmen.

„Die Firma hat mich krank gemacht, also soll sie auch Geld in die Hand nehmen und mich wieder gesund machen“; könnte die Idee lauten.

Oder:

„Und in meinem Alter finde ich sowieso keine neue Anstellung.“

Oder:

„In 8 Jahren gehe ich in Rente. Das sitze ich aus.“
Dies ist der persönliche Supergang.

Das Wort Selbstverantwortung enthält im übertragenen Sinn *Antworten haben*. Ein sorgenvoller Gefühlszustand verhindert jedoch den Zugang zum Selbst. Doch nur mit der Fähigkeit zum Selbstzugang findet man über sein riesiges Erfahrungswissen kreative Lösungen.

In der Psychologie nennt man diese Menschen [lageorientiert](#). Alles Denken dreht sich nur noch um die eigene, unbefriedigende Lage. Möchte man diesen „Typ Mensch“ wieder „aktivieren“ und ihm die Möglichkeit geben, Verantwortung für sich zu übernehmen, haben Führungskräfte es sehr schwer. Für die meist sowieso schon völlig überforderten Führungskräfte besteht unter anderem die Herausforderung, etwas zu finden, was sie an diesen Menschen mögen. Denn nur wenn ein Mensch (wenigstens teilweise) als sympathisch empfunden wird, kann man die Motivation aufbringen ihn einzuladen oder zu inspirieren, doch noch einmal positive Erfahrungen zu machen.

Das Flutlicht am Ende des Tunnels

- Die Erkenntnisse der Gehirnforschung

Das menschliche Gehirn ist zeitlebens veränderbar. Was es lernt, hängt davon ab, wie und wofür man es benutzt. Um nachhaltige Veränderungen in einem Kopf in Gang zu bringen, braucht ein Mensch Erfahrungen, die „unter die Haut gehen“. Das dann ausgeschüttete Dopamin sorgt dafür, dass im Gehirn Verknüpfungen wachsen können (s. Grafik Seite 4). Man kann sich diesen extrem komplexen Vorgang stark vereinfacht so vorstellen: Zum Wachstum braucht der Körper, hier in diesem Fall die Verbindungen zwischen den

Neuronen (Gehirnzellen), ein bestimmtes Eiweiß. Dieses Eiweiß wird im Gehirn nur bei der Ausschüttung von Dopamin produziert. Jede neue Erfahrung, die ein Gehirn macht, wird an das jeweilige Gefühl gekoppelt, das in der „frischen“ Lernsituation aktiviert wurde. Neuronen die zeitgleich aktiviert sind, verknüpfen sich für immer. Sind die beiden Grundbedürfnisse des Menschen nach Zugehörigkeit (Bindung) und Wachstum (Autonomie) befriedigt, lassen sich somit neue Erfahrungen besonders leicht mit positiven Gefühlen und hierum nachhaltig verknüpfen. Eine neue Haltung beginnt sich zu festigen. Damit Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten und ihre Erfahrungen in ihr Unternehmen einbringen, brauchen sie

- a) Aufgaben, an denen sie wachsen können,
- b) Verantwortung, die sie übernehmen dürfen (Selbstwirksamkeit) und
- c) eine wertschätzende, anerkennende Beziehungskultur im Unternehmen.

Der Gehirnforscher Gerald Hüther nennt den hierfür nötigen Führungsstil „supportive leadership“ (siehe YouTube). Unternehmen, in der dieser Führungsstil gelebt wird, sind extrem erfolgreich*⁴.

Macht man sich auf den Weg der Veränderung, muss man vom Therapeuten, Coach und Prozessbegleiter unter anderem darüber informiert und darauf vorbereitet werden, dass die Ausbildung neuer neuronaler Netze für die gewünschte [Zweitreaktion](#), einer neuen Gewohnheit oder eines neuen Automatismus mindestens vier bis sechs Monate dauert. Erst dann sind sie so „stabil“, dass sie auch in Stresssituationen, unter Druck und Belastung aktiviert werden können. Auch muss darauf vorbereitet werden, dass es bis dahin immer wieder kleine und große Rückschläge geben wird. Ist man darauf nicht vorbereitet, gibt ein Mensch bei der ersten „Hürde“ schnell auf. Schlimmer noch: Es besteht die Gefahr, dass man sich selbst die Schuld für ein (erneutes) Versagen gibt. Mit der damit einhergehenden Verstärkung der Opferhaltung haben es Führungskräften und /oder Coachs dann extrem schwer.

Zukunft und Handlungsempfehlung

Seit wenigen Jahren gibt es mit dem [Zürcher Ressourcen Modell](#) (ZRM) ein segensreiches

Instrumentarium. Als Selbstmanagement-Konzept unterstützt es erfolgreich und nachhaltig Menschen bei ihren Veränderungsabsichten. Auf unterschiedlichen Wegen finden Coaching- bzw. Workshop-Teilnehmende, Zugang zu den weiter oben erwähnten, tief im Gehirn liegenden emotionalen Regionen (= Selbstzugang). Denn möchte man einen nachhaltig wirksamen Veränderungsprozess einleiten, ist es **zwingend** das Unbewusste (umgangssprachlich: Bauchgefühl) mit „ins Boot zu holen“. Wie unter „Herausforderung Anatomie“ auf Seite 3 beschrieben (s. auch Grafik Seite 8), hat man hierauf keine bewusste Zugriffsmöglichkeit. Eine der vielen innovativen Neuerungen bzw. Alleinstellungsmerkmale des ZRM-Trainings ist, dass Teilnehmer auf unterschiedliche Weise Zugang zu ihren emotionalen Zentren des Gehirns erhalten. Schlussendlich wird dafür Sorge getragen, dass Verstand und Bauch an einem Strang ziehen und für die Veränderungsabsicht in einem Boot sitzen. Etwas wissenschaftlicher ausgedrückt: Die Bewertungen vom Intentionsgedächtnis (Verstand) und dem Extensionsgedächtnis (Selbst/Bauchgefühl) werden synchronisiert. Das hierdurch entstandene positive Gefühl gibt die Power auf Dauer und dann, wenn es sinnvoll ist, neu zu handeln und sich neue zielführende Gewohnheiten anzueignen. Dies ist für unangenehme Pflichten genauso möglich wie in unerwarteten Belastungssituationen.

Ergänzt und wissenschaftlich untermauert wird ein Veränderungsprozess hierbei durch die Erkenntnisse der [PSI-Theorie](#). Zur PSI-Theorie*⁵ gehört eine sehr differenzierte und umfangreiche [Persönlichkeitsdiagnostik](#).

Für das Vorhandensein und die Entwicklungsmöglichkeiten von Schlüsselqualifikationen braucht man genaue und verlässliche Informationen. Hierzu ist der Einsatz einer [objektiven Messmethode](#) förderlich. Die Ergebnisse sind hier nicht von sozialer Erwünschtheit beeinflusst.

Fazit

Natürlich sind Gewohnheiten nicht immer einfach abzulegen. Wenn wir uns aber diese Tatsache bewusst machen und uns gegenüber die Verpflichtung eingehen, die entsprechende Gewohnheit zu verändern, dann haben wir bereits einen sehr großen Schritt in Richtung auf eine Veränderung getan. Wir sind also nicht die Gewohnheiten, sie

sind ein Teil von uns, den wir ablegen können, wenn wir das wollen.

Anfang 2017 steigen wir erneut ins Cockpit: Die Themen der nächsten beiden Ausgaben:

- 05:
**Unterwürfig nach oben –
respektlos nach unten**
- Der Wert einer Nachricht
- 06:
**Was macht eine "gestandene"
Persönlichkeit aus?**
- Die entscheidenden Kompetenzen

Liebe Leserin, lieber Leser,

lassen Sie uns in 2017 ein Zeitfenster für ein Telefonat finden. Lassen Sie uns darüber austauschen wo und wie ich Sie und Ihr Unternehmen bei Veränderungsprozessen unterstützen kann. Für Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigte gäbe es hierfür [Fördermittel](#).

2017 wartet darauf erobert zu werden.

Auf Ihre Rückmeldung freue ich mich.

Ganz herzliche Grüße,
eine erholsame Weihnachtszeit und
ein angenehmes Ankommen in 2017

Hartmut Neusitzer

Ressourcencoach, Dozent, PSI-Kompetenzberater und
[autorisierter Prozessberater unternehmensWert:Mensch](#)

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

PS:
**Meine nächsten Veranstaltungen
finden Sie [hier](#).**

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

***1**

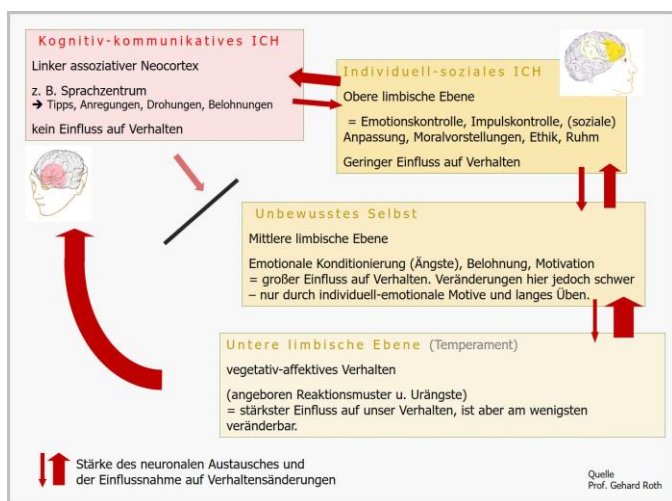
Siehe auch Vortrag in YouTube Prof. Gerald Hüther – Gelassenheit hilft – Anleitung für Gehirnnutzer

***2**

Gerhard Roth

Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten

- Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern (2007)



***3**

Siehe auch meinen [Gesundheitsbrief 18](#)

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

***4**

- Frederic Laloux
Reinventing Organizations
- Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)
- Sebastian Purps-Pardgol
Führen mit Hirn
- Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern

***5**

Die PSI-Theorie ist eine Meta-Persönlichkeitstheorie, die die großen Theorien der Psychologie (z. B. Jung, Skinner, Hull, Pavlov, Maslow, Rogers) auf anerkanntenswerte Weise zusammenführt. Meist bilden diese älteren Theorien nur eine Ebene der vielschichtigen Persönlichkeit ab. Die dort verwendeten Diagnostiken messen nur die Erstreaktion einer Person. Unter anderem gab es in der Forschung damals die bildgebenden Verfahren noch nicht. Entscheidend für die persönlichen Kompetenzen und den Lebenserfolg ist jedoch die [Zweitreaktion](#). In einer [Diagnostik](#) sollte diese dann auch gemessen werden.

Quellen

- Gerhard Roth
Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten
Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern (2007)
- Gerald Hüther
Biologie der Angst
- Wie aus Stress Gefühle werden (2009)
- Maja Storch/Julius Kuhl
Die Kraft aus dem Selbst
- Sieben PsychoGyms für das Unbewusste (2012)
- Maja Storch/Frank Krause
Selbstmanagement - ressourcenorientiert
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Daniel Kahneman (Nobelpreisträger)
Schnelles Denken, langsames Denken (2012)

Hartmut Neusitzer

Selbstmanagement-Trainer, Ressourcencoach, PSI-Kompetenzberater und autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unternehmensWert:Mensch
Tel: 040 – 41 35 62 42 Mobil: 0177 – 553 52 45 E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de