



*Individualisierte, humanistische Beratung zur Effizienz- und
Energiesteigerung im Bereich Sport und Wirtschaft*

Grundlagen der psychosozialen Unternehmensberatung

D I P L O M A R B E I T

Für den erfolgreichen Abschluss
zur diplomierten psychologischen Beraterin

vorgelegt von
Theresa FUCHS, BA

Begutachter: René Otto Knor

Wien, Dezember 2023

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und dabei nur die angewiesenen Hilfsmittel verwendet zu haben. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken, sind als solche gekennzeichnet. Diese vorliegende Diplomarbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht worden.

Wien, im Jänner 2024

Fuchs Theresa

Dieses Skriptum einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne unsere Zustimmung unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die 5 Freiheiten

Die Freiheit zu sehen und zu hören, was im Moment wirklich da ist, anstatt das, was sein sollte, gewesen ist oder erst sein wird.

Die Freiheit, das auszusprechen, was ich wirklich fühle und denke und nicht das, was von mir erwartet wird.

Die Freiheit, zu meinen Gefühlen zu stehen und nicht etwas anderes vorzutäuschen.

Die Freiheit, um das zu bitten, was ich brauche, anstatt immer erst auf Erlaubnis zu warten.

Die Freiheit, in eigener Verantwortung Risiken einzugehen anstatt immer nur auf „Nummer sicher zu gehen“ und nichts Neues zu wagen.

(Virginia Satir)

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	1
2	DEFINITIONEN	3
2.1	INDIVIDUALISIERTE, HUMANISTISCHE BERATUNG	3
2.2	EFFIZIENZ- UND ENERGIESTEIGERUNG.....	3
3	BEWUSSTSEINSBILDUNG FÜR SPORT UND WIRTSCHAFT.....	4
3.1	PARADOXE GLEICHUNGEN	4
3.2	PERSÖNLICHKEITSSTRUKTUR.....	5
3.3	MIKRO-MESO-MAKROEBENE.....	6
3.4	SYSTEMISCHE LEITBILDER & RAHMUNGEN.....	7
3.4.1	SELBST UND FREIMDBILD.....	7
3.5	DER GEMEINSAME NENNER	8
3.5.1	KÖRPER, KOGNITION UND EMOTION – (D)EIN DYNAMISCHES SYSTEM / „SELBST“	9
4	ENERGIE-RESSOURCENMANAGEMENT IM LEISTUNGSSPORT.....	11
4.1	ZEITMANAGEMENT	11
4.2	REIZMANAGEMENT	13
4.3	WAHRNEHMUNGSSAPPARAT	14
4.4	FUNKTION DES HIPPOCAMPUS.....	14
4.4.1	DIE METAREPRÄSENTATION	16
4.4.2	DIE ZUSAMMENHÄNGE UNTERSCHIEDLICHER WAHRNEHMUNGSREIZE - KÖRPERBEZUG	19
4.5	KÖRPERERFAHRUNGEN	19
4.6	KÖRPER HABEN – LEIB SEIN	21
4.7	LEBENSROLLENMANAGEMENT	22
4.8	ENERGIEHAUSHALT	24
5	RESSOURCENMANAGEMENT IN DER WIRTSCHAFT	24
5.1	DIE 6 BERATUNGSBRILLEN - ERFOLGSORIENTIERTES DENKEN, HANDELN & BERATEN	26
5.2	NACHHALTIGES PERSONALMANAGEMENT	28
5.3	SELBST(-SYSTEM).....	30
5.4	KRISE VS. ERFOLG	31
6	KÖRPERZENTRIERTE VS. GEISTZENTRIERTE VERFAHREN / BERATUNGSMETHODEN ZUR EFFIZIENZSTEIGERUNG IN BEIDEN EINSATZBEREICHEN	32
6.1	INTRAPSYCHISCHE UND INTERPSYCHISCHE FAKTOREN (STRESSOREN)	33
6.2	GEDANKENSTRUKTUREN UND -FORMATIONEN	34
6.3	PARADIGMENWECHSEL	36
6.3.1	FOKUS	39

6.3.2 PERSPEKTIVENWECHSEL	40
7 FAZIT	49
ANHANG	
LITERATURVERZEICHNIS	

1 Einleitung

Die Grundidee des Konzeptes ist das Streben nach Ausgleich in jeder Hinsicht. Die äußere Wirklichkeit ist ein Produkt des inneren Erlebens, Erfahrens, Denkens und Handelns. Das Materielle eine Folge des Immateriellen. Dieser Grundsatz lässt sich auf viele Bereiche des Lebens ummünzen. Im Sinne ko-konstruktivistischer Beratungsprozesse werden vorhandene Ressourcen & gegebene Potentiale eines Menschen in Kombination mit anwendbaren Möglichkeiten und Techniken erkannt, (neu) strukturiert, entfaltet und gegebenenfalls (weiter-) entwickelt.

Vermittelte Inhalte und Methoden orientieren sich an (ko-)konstruktiven & systemischen Intervenierungstechniken, die erfolgskritischen Faktoren der Energie- und Effizienzsteigerung aufzeigen und vom Individuum selbst mitgestaltet und verändert werden können. Aufbauend auf natürlicher, ganzheitlicher Intelligenz bilden sich Identitäten, die sich als Mensch oder Organisation/Unternehmen verkörpern.

Kognitive Denk- und Verhaltensmuster in Kombination mit sinnesspezifischen Wahrnehmungserfahrungen definiert sich in diesem Kontext über körperliche Zustände (Ausdruck, Haltung, Spannung), und damit einhergehende Gefühle (Emotionen und Affekte), die lebensweltorientiert situiert sind und in ständiger Wechselwirkung stehen.

Embodiment und Situiertheit sind damit einhergehende motivationale wirksame Einbettungen, die intrinsisch und extrinsisch angeregt werden und unbewusste Grenzen dehnen. Intelligenz ist ohne Einbettung nicht möglich (vgl. Storch/Cantieni et al. 2010, S. 32), da Umweltzustände wirken als Kontrollparameter auf die Kognition einwirken und Musterbildung verursachen das Weltbild (inklusive seiner innerlichen und äußeren Grenzen) eines Menschen grundlegend definieren.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Das vorliegende Skript richtet sich an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen, Spitzensportler:innen und Familien, die bereits mit einem strategischen Ansatz der

systemisch-konstruktivistischen Beratung arbeiten – oder diesen erfolgsversprechenden Ansatz zukünftig einführen wollen.

Es geht um Strategien, die den eigenen Kompetenz- und Qualifikationserwerb sichern, um fortlaufende Bildungs- und Lernprozesse voranzutreiben und anschlussfähig zu sein. Selbstmanagement, lernmethodische Kompetenzen und repräsentative Metakompetenzen zählen dabei zu den grundlegenden Schlüsselkompetenzen. Eigenverantwortliches Lernen umfasst die Aneignung und Entwicklung von Kompetenzen mit dem Ziel, dass der Lernende:

- ⇒ Wesentliche Informationen von unwesentlichen zu unterscheiden vermag,
- ⇒ anfallende Arbeiten selbstständig und selbstbestimmt organisiert und prozessorientierte Trainings koordiniert,
- ⇒ sinnesspezifische Erfahrungen in größeren Zusammenhängen sieht oder auf andere Arbeits- und Lebensbereiche überträgt,
- ⇒ neuartige Problemstellungen und (körperliche) Herausforderungen individuell konstruktiv und kreativ löst und für sich und das Unternehmen Informationen und Wissen nutzbringend anwendet.
- ⇒ Bewusstseinsbildende Formationen: körperlich, geistig, mental, spirituell.

2 Definitionen

In den folgenden beiden Unterkapiteln erfolgen grundlegende Begriffsklärungen, um eine klare Vorstellung der Hintergründe und Absichten der vorliegenden Arbeit zu erlangen.

2.1 Individualisierte, humanistische Beratung

Der humanistische Ansatz zeichnet sich durch die Berücksichtigung des Bedürfnisses des Menschen nach Sinn und Zielorientierung aus. Es geht um die individualisierte Intentionalität, Kreativität in Bezug auf die schöpferische Gestaltung von Lern-/Lehr- und Beratungsprozesse. Aufgrund der Zukunftsorientierung wird die humanistische Beratung mit existenziellen, vielschichtigen Fragen in Verbindung gebracht und das Da-Sein an sich hinterfragt und die den Vordergrund rückt. Diese Form der Beratung spiegelt auch die Pluralität der Gesellschaft und der Wissenschaft mit ihren unterschiedlichen Menschenbildern, Wert- und Zielvorstellungen und verfahrensübergreifenden Kompetenzen mit ein. Abgesehen davon werden im Sinne individualisierter Ansätze werden deduktive und vor allem induktive und abduktive Zusammenhänge herangezogen, um messbare Veränderungen herbeizuführen (vgl. Janisch, S. 24 f.).

2.2 Effizienz- und Energiesteigerung

Effizientes Arbeiten im Allgemeinen meint, Arbeitsergebnisse mit geringem Zeit-, Personal- oder Kapitalaufwand zu erbringen. Die Energiesteigerung ist von der Energiedienstleistung mit konkretem energetischem Aufwand abhängig, die zu einem bestimmten Zeitpunkt beziehungsweise über eine definierbare Zeitspanne bereitzustellen ist.

„Insofern eine Quantifizierung möglich ist, ist das Verhältnis Energieertrag/aufgewandte Energie die Maßzahl für die Effizienz: Je größer der Wert, desto höher die Effizienz“.

Es gilt zwischen der Wandlungseffizienz, der Nutzungseffizienz und der Gesamteffizienz zu unterscheiden. Die Wandlungseffizienz meint die Wandlungskette von der Primärenergie bis zur Endenergie.



Gemäß der Wandlungskette kann die Nutzungseffizienz in zweierlei Hinsicht verringert werden: Einerseits durch Reduktion von Wandlungsverlusten oder aufgrund der Ersetzung energiewirtschaftlich bereitgestellter Energie durch gegebene Umweltenergie (vgl. Günther 2015, S. 45 ff.).

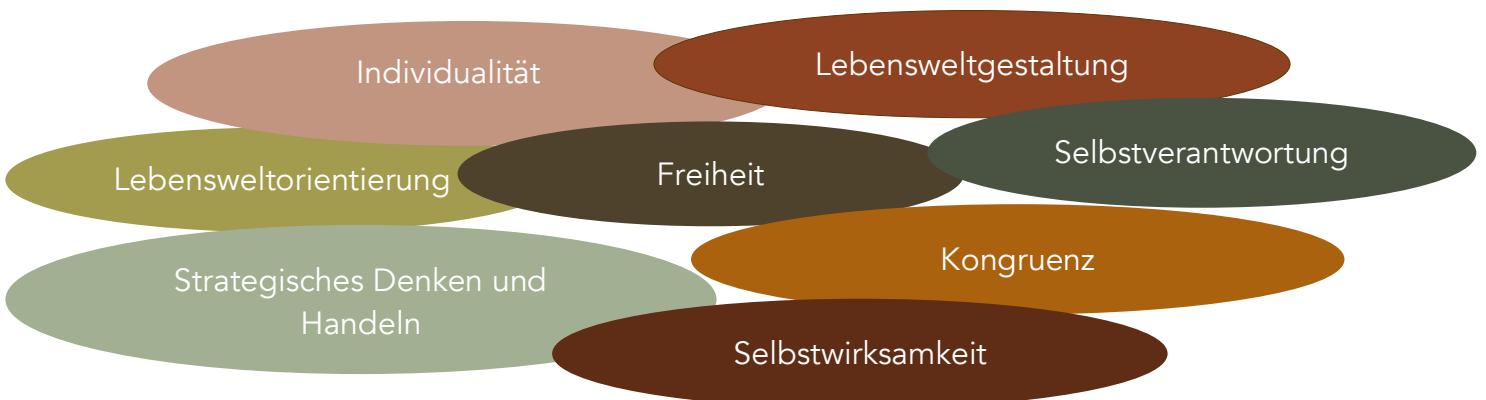


3 Bewusstseinsbildung für Sport und Wirtschaft

Denn Intelligenz ist sinnvolle, adaptive Musterbildung in einem Meer von möglichen Mustern. Für die Erkennung der sinnvollsten Muster und die Verknüpfung von neuronalen Verbindungen braucht es Anregungen, den Antrieb von außerhalb eines Musterbildungssystems: durch die Einbettung, also durch die Umwelt des aktuellen Denkapparates (vgl. Storch/Cantieni et al. 2010, S. 31).

3.1 Paradoxe Gleichungen

Globale Strukturen sorgen für zunehmende Komplexität in Unternehmen und in der Sportwelt. Entsprechend einer ergonomischen und kontinuierlichen Leistungssteigerung bedarf es strukturierter Lehr-Lernprozesse. Weiterentwicklungs- und Optimierungsverfahren brauchen **didaktisch-methodische Prinzipien**, die aufeinander abgestimmt sind und im Zuge eines konstruktivistischen Konzeptes durchgeführt werden.



3.2 Persönlichkeitsstruktur

Die strategische Dimension in der Personal- und Identitätsentwicklung eröffnet Räume für erhebliche Potenzialentfaltungen im Unternehmen und im Profisport. Die Leistungsfrage wird unausweichlich mit der systematisch und methodisch geplanten Bildung und Förderung der Identität des oder der Leistungsträger:innen in Verbindung gebracht. Die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen setzt sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammen und liefert die Ausgangslage für fortlaufende Entwicklungsprozesse.

„Ziel ist die Veränderung des Leistungspotenzials der Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit, das heißt alle planenden, durchführenden und kontrollierenden Instrumente, Ergebnisse und Prozesse. Dabei ist der Vorgang (Bildung als Prozess) genau- so wichtig wie das Ergebnis (Bildungsstand). [...] Die Maßnahmen sind also generell auf eine Erhöhung der Handlungskompetenz von Mitarbeitern und Organisation (Entwicklung und Verbesserung der fachlichen und der Verhaltensqualifikationen) und damit auf die Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs gerichtet.“

Abgeleitet aus den Inhalten und Zielen geht es daher um vielfältige, strategische Ansätze, die sowohl für die oder den Unternehmer:in, als auch für die oder den Sportler:in lösungsorientiert umgesetzt werden (vgl. Wegerich 2015, S. 30).

3.3 Mikro-Meso-Makroebene

Das **Mikrosystem** umfasst den unmittelbaren Lebensbereich einer Person, in der sie direkt teilnimmt. Darunter gehört allen voran der engste Familienkreis, die Großeltern, der Kindergarten, die Schule oder der Sportverein. Innere und äußere Strukturen eines Systems werden genauer betrachtet und analysiert. Die Mikroebene bildet den Kern einer gesamten Systemkapsel.

Das **Mesosystem** schließt unmittelbar an das Mikrosystem an. Es beschreibt die Wechselbeziehungen mehrerer Lebensbereiche des Mikrosystems, an denen eine Person beteiligt ist. Das bedeutet für das Beispiel mit Tim, dass der Lebensbereich Familie (Schwester, Vater, Großeltern), der Lebensbereich Kindergarten und der Lebensbereich Sportverein miteinander verbunden sind und in Wechselwirkung stehen.

Das **Makrosystem** beschreibt die gesellschaftlichen und kulturellen Einflüsse, die die Entwicklung einer Person beeinflussen, wie zum Beispiel Werte & Normen, Konventionen, (Lern-)Kulturen, Gesetze und Vorschriften einer Gesellschaft.

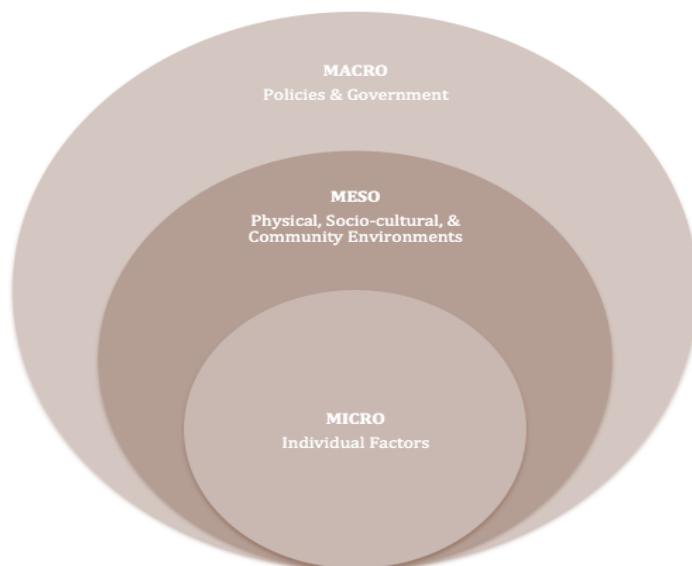


Abbildung 1: Mikro-, Meso-, Makrosystem
(übernommen aus resumekiduit)

3.4 Systemische Leitbilder & Rahmungen

Die Maßnahmen können sich in diesem Rahmen auf die Unternehmensstrukturen beziehen. Mögliche Aktivitäten beleuchten die Strukturen und Abläufe innerhalb der Organisation, die mit erhöhter Effizienz gestaltet sein sollen, um den Unternehmenserfolg zu steigern.

Eine Organisationsentwicklung soll dafür **einen möglichen Rahmen** schaffen. Neben der strukturellen Ausrichtung zielt eine Organisationsentwicklung auf die Menschen im Unternehmen ab. Organisationsmitglieder und Sportler:innen sollen sich durch konkrete Maßnahmen ihrer Handlungen bewusstwerden und den Gesamtzusammenhang der Wertschöpfungskette innerhalb einer vorgegebener Rahmung verstehen lernen. Ein organisatorischer Wandel kann jedoch nur gelingen, wenn **Ressourcen des Handelns** zielgerichtet gestaltet sind und wenn sich neue Denkweisen und Handlungsmöglichkeiten, wie etwa die Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses, sowie Leitbilder, Strategien oder die Integration neuer Mitarbeiter:innen in der Unternehmenskultur wiederfinden (vgl. Becker und Labucay 2012, S. 17 ff.).

Durch den so genannten „systemischen Ansatz“ wird versucht, im Rahmen individuell gestalteter Entwicklungsverläufe die Blickwinkel aller am Prozess Beteiligten bei der **Situationsanalyse** und der Arbeit an konkreten Aufgaben mit einzubeziehen. „Der Systemansatz ist auf das Erkennen von Zusammenhängen und von vielgliedrigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen und -Mechanismen ausgerichtet und deshalb für das Erfassen der komplexen Vorgänge in Unternehmungen besonders geeignet.“

3.4.1 Selbst und Fremdbild

Wie ich mich innerhalb eines Systems verhalte, entspricht meist meinem dynamischen Selbst. Die Fragen nach der Identität orientieren sich am Modell der **logischen Ebenen** nach Robert Dilts und dienen der Erfassung komplexer

Persönlichkeitsstrukturen (Wertesystem, Glaubensmuster, Einstellungskonstruktionen, innere und äußere Antreiber, et cetera) (Knor 2022, S. 23 f.).

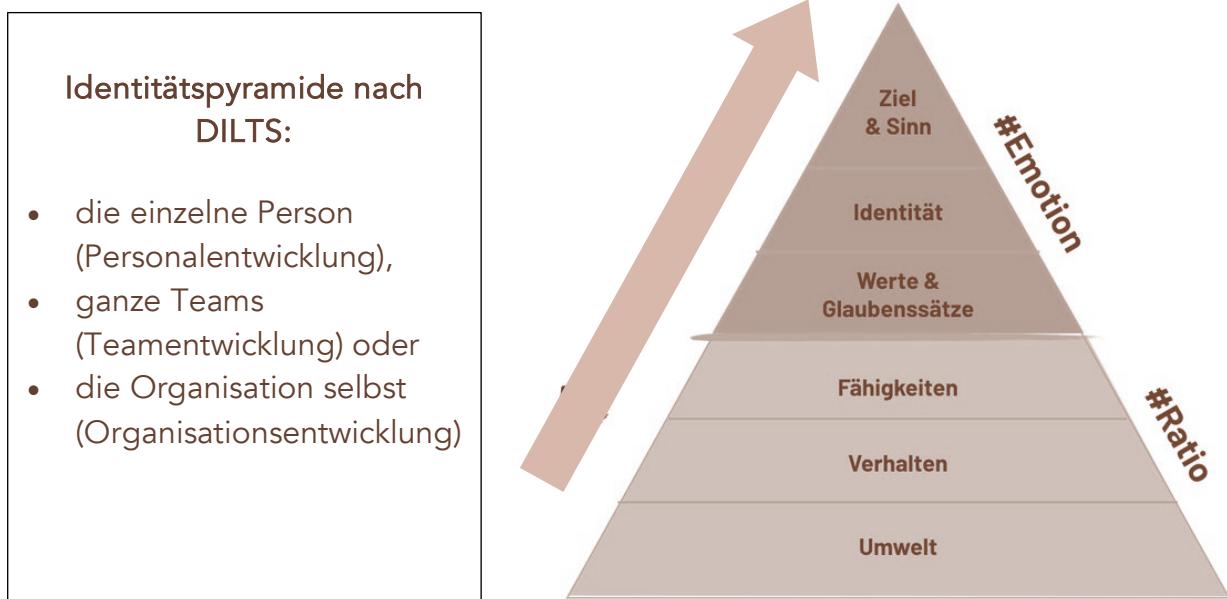


Abbildung 2: Logische Ebenen nach R. Dilts

3.5 Der gemeinsame Nenner

Die in einem System vorhandene Energie impliziert die unterschiedlichen Formen von **auftretenden Zuständen als physikalische Größen**. Entsprechend der physikalischen Grundgesetzmäßigkeiten in Bezug auf Bewegung, Lage, Wärme und Thermik beschreibt Energie grundsätzlich die Fähigkeit, Wirkungen hervorzubringen, die sich in Form von Arbeit, in körperlichen Bewegungsabfolgen oder als Körper im Schwefeld der Erde beziehungsweise im natürlichen elektrischen Feld manifestieren. (Günther 2015, S. 15 ff.). Generell gilt, dass **Energiezustände prinzipiell ineinander umgewandelt** werden können, was gleichbedeutend damit ist, dass sie nicht erzeugt oder vernichtet werden können – sie verändern sich jedoch in ihrer Form.

Der Zusammenhang lautet also, dass Energie stets so gewandelt werden kann (Energieerhaltung), dass sie in Arbeitsprozessen übertragen werden kann

(Energie als Fähigkeit, Arbeit zu verrichten) (vgl. Günther 2015, S. 14).

Energie und Arbeit bedingen sich angesichts der obigen Erklärung wechselseitig. Generell gilt, dass **Energie von einem Körper auf einen anderen übertragen** wird, wenn mechanische Arbeitsprozesse im und außerhalb des Körpers stattfinden, wobei Arbeit nur dann verrichtet werden kann, wenn die Energie dazu vorhanden ist (vgl. Günther 2015, S. 14 f.).

Die zweite Charakterisierung, welche dem Energiebegriff zugeschrieben werden, ist die sogenannte **Erhaltungsgröße**, die sich anhand des folgenden Abschnitts präziser erläutern lässt.

3.5.1 Körper, Kognition und Emotion – (d)ein dynamisches System / „Selbst“

Emotionen („*movere*“ = Bewegung, Fortbewegung) beschreiben Funktionen des psychischen Systems, dessen Vorgänge **eng mit körperlichen Prozessen** in Verbindung stehen. Psychisch Erlebtes äußert sich im physiologischen Geschehen und individuellen Reaktionen. Die Ursache-Wirkungsreaktion zeigt sich demnach in **körperlicher Form (weltliche Präsenz)**. Dieser Vorgang kann bewusst oder unbewusst von statten gehen, bedingt sich im Grunde genommen wechselseitig und verhält sich zirkulär (siehe Abb. 3). Der körperliche Zustand eines Menschen spiegelt häufig emotionale Befindlichkeiten wider, was sich beispielsweise in der Körperhaltung, konditionellen und konstitutionellen Faktoren, der Mimik und Gestik, aggressivem Verhalten, Erschöpfungs- oder Hyperaktivitätszuständen oder Ähnlichem äußert (vgl. Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher 2010, S. 37 ff.).



Abbildung 3: Zirkulärer Emotionskreislauf zum Verhalten
übernommen aus Bosley und Kasten 2018, S. 9

Für die Weiterentwicklung emotionaler Kompetenzen bei Kleinkindern im mentalen Arbeitsbereich ist der Miteinbezug des Körpers demnach unerlässlich. Die Arbeit mit dem **Körper eröffnet eine große Bandbreite an emotionsregulativen Maßnahmen**, die das Individuum im Laufe seines Entwicklungsprozesses erlernt und entwickelt. Aus biologischer Sicht ist unsere Skelettmuskulatur willentlich beeinflussbar. Der Mensch und insbesondere das Kleinkind ist dem emotionalen System häufig unterworfen, wodurch eine permanente Kontrolle nicht möglich erscheint. Wissenschaftliche Untersuchungen aus der Sozialpsychologie bestätigen jedoch die Annahme, dass konkrete körperliche Positionen und Ausführungen, gezielt eingesetzte Atemrhythmen und Muskelkontraktionen, die **psychische Haltung und Einstellung** eines Menschen beachtlich beeinflussen. Demnach können mentale Verarbeitungsprozesse mithilfe motorischer Aktivitäten begünstigt werden, welche sich das **Streben körperlichen und geistigen Gleichgewichts** – sogenannte innere und äußere Kohärenz - zum Ziel setzen (vgl. Pieper 2019, o.S.)

4 Energie-Ressourcenmanagement im Leistungssport

Potentiale zu entfalten, braucht permanente Entwicklungsprozesse und schließt immer ein gewisses Maß an Persönlichkeitsbildung und Bewusstseinsbildung mit ein. Maximale Energiegewinnung fordert **selbstgesteuerte aktives und passives Energiemanagement**, was sich am Beispiel eines Profiathleten präzise abbilden lässt.

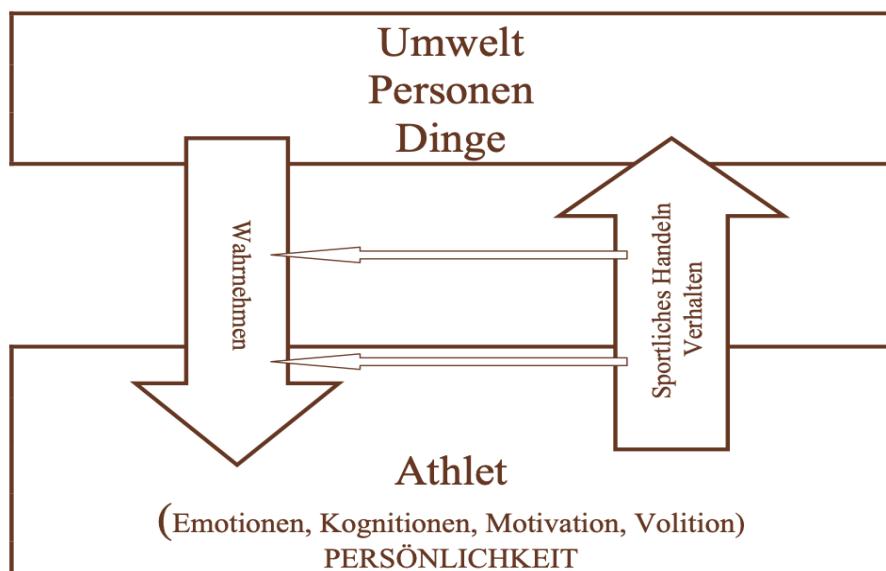


Abbildung 4: Energie- und Effizienzhaushalt einer/eines Athlet:in
(unbekannte Quelle)

Um eine Optimierung **psychologischer, ressourcenvoller Handlungsvoraussetzungen** dahingehend zu erreichen, muss vorerst festgestellt werden, welche Voraussetzungen in der jeweiligen Sportart wichtig sind, beziehungsweise welche individuellen Ausprägungen beobachtbar sind.

4.1 Zeitmanagement

Innerhalb eines Beratungsprozesses geht es vor allem um das Herausfiltern von Problemzuständen beziehungsweise um das **Erkennen von Ursache – und**

Wirkungsprinzipien, um Lösungen binnen eines konkreten Zeitrahmens (Zeitleiste) zu generieren.

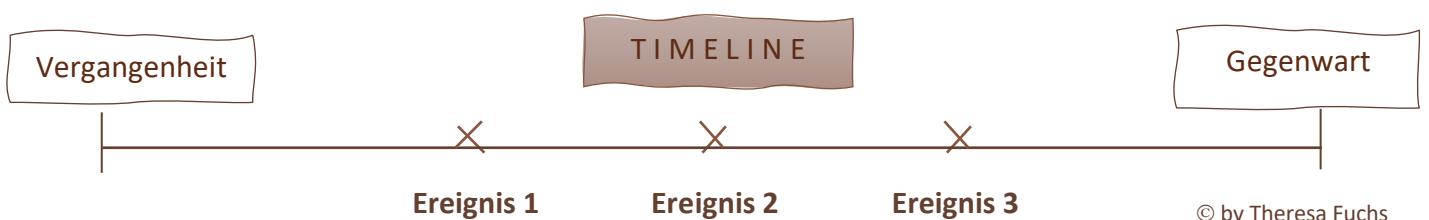


Es geht darum, vom **Ist- zum Soll- Zustand** zu gelangen, weswegen es ein vielfältiges Methodenrepertoire und didaktisch-methodische Prinzipien braucht:

- zweckgerichtet sein.
- plan- und regelmäßig stattfinden.
- sportartspezifisch orientiert sein.
- komplexe Trainingsverfahren beinhalten (vom Einfachen zum Schwierigen).
- Problembezogen und lösungsorientiert vorgehen.
- in das allgemeine Training integriert werden und ergänzend dienlich sein.
- bezüglich des Verlaufs und dessen Effizienz und Effektivität messbar sein.
- Individuell und identitätszentriert sein.

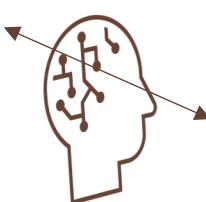
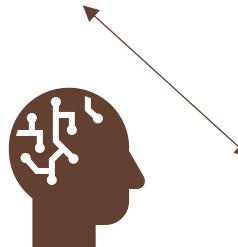
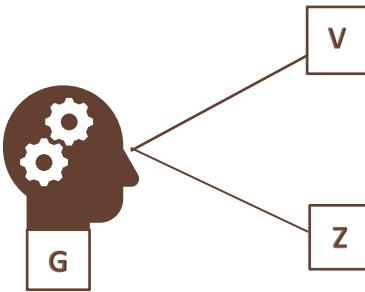
IN-Time ↔ THROUGH-Time ↔ In-Between-Time

Die zeitliche und räumliche Ein- und Anordnung kann über eine „Zeitlinie“ abgebildet werden – gedanklich oder in Präsenz. Dabei wird zwischen drei Vorstellungstypen unterschieden: **In-Time**, **Through-Time** und **In-Between-Time**.



Eine Timeline ist eine visuelle Repräsentation der Zeit und Aufreihung der eigenen

biografischen Erinnerung an einem gedachten Zeitstrahl. Die Timeline ist eine visuelle, räumliche Metapher für den Lebensweg eines Menschen (Knor 2022, S. 27).

<p>In-Time: erfährt die eigene Lebenswelt „durch sich durch“</p>	<p>Through-Time: sieht die Zeit vor sich (weiß genau, wie viel er/sie zu spät ist) – erlebte Zeitdauer im außen.</p>	<p>Between-Time: die gesamte Zeitlinie im Beobachtungsfeld vorne liegt. Für eine Zwischen-Zeit-Analyse werden die Vergangenheit und die Zukunft im mentalen Raum wie ein V repräsentiert. Die Gegenwart wird assoziiert, als bzw. in der Person selbst verkörpert. (vgl. Mnemo Academy 2016, o.S.)</p>
		

© by Theresa Fuchs

4.2 Reizmanagement

Im Hinblick auf Energieeffizienz besteht der erste Unterschied bereits in den **realistischen und unrealistischen Zielsetzungen**, welche eng mit dem individuellen Anspruchsniveau gekoppelt sind. Es wurde zudem herausgefunden, dass eine realistische **Zielsetzung und Selbsteinschätzung** durch selbstwirksame Lern- und Entwicklungsprozesse längerfristig eine positive Auswirkung auf die erfolgsorientierte Tendenz hat und als wichtiger Ansatzpunkt für Trainingsbemühungen nicht vernachlässigt werden sollte. In Bezug auf eine klare Struktur **bezüglich Intensität und das Ausmaß an Training werden Reizüberflutungen** verhindert, wodurch Informationen aufgenommen/wahrgenommen – verarbeitet und abgespeichert

werden. Angesichts unterschiedlicher lernpsychologischer Vorstellungen wirken Reize von innen und von außen auf den menschlichen Organismus (Gehirn/Geist) ein und führen unausweichlich zu einer motorischen Reaktion und in weiterer Folge zu einer Verhaltens- oder Handlungsweise.

4.3 Wahrnehmungsapparat

Das Wahrnehmungssystem ist wesentlicher Bestandteil der natürlichen Intelligenz eines Menschen. Das gesamte Wahrnehmungssystem kann wie eine Musterbildungsbrille dargestellt werden. Das **Muster wird erkannt oder selbst konstruiert**, um eine angepasste, sinnvolle Form der Komplexitätsreduktion durch selbstorganisierte Musterbildung zu schaffen. In der Psychologie ist solche Musterbildung besonders im Bereich der Wahrnehmung seit den Tagen der **Gestaltpsychologie** wohlbekannt. In der Selbstorganisationstheorie allgemein bezeichnet man die Musterbildung als **Emergenz** (als „Auftauchen“ einer Gestalt aus einem komplexen Zusammenhang).

Typischerweise nimmt die bei Selbstorganisation emergierende Gestalt eine makroskopische Struktur an: sie ist **groß, ganzheitlich, bewusst**. Man geht also von einem deduktiven Vorgang aus – vom Großen, bereits Bewussten zum Unbewussten, wodurch sich neue Gedankenkonstruktionen und Sinnzusammenhänge erschließen lassen. Die Emergenz wird so durch eine zirkuläre Kausalität zwischen Mikro - und Makroebene beflügelt, und kann deshalb geradezu schlagartig vonstatten gehen (.

4.4 Funktion des Hippocampus

- ⇒ Organisationszentrum
- ⇒ Organisiert Zusammenspiel von emotiven, kognitiven, motorischen und vegetativen Reizen und Wahrnehmungen

Die Poststelle des Gehirns heißt Hippocampus und ist die Schnittstelle zwischen Kurzzeitgedächtnis und Langzeitgedächtnis. Im Hippocampus fließen alle Informationen der verschiedenen **sensorischen Systeme** zusammen, darunter fallen

zum Beispiel externe Sinneseindrücke des Sehens, Hörens, Schmeckens, Riechens und Fühlens (V.A.K.O.G.) und auch **interne vom Körper selbst ausgehende Signale**. Aufgrund der immensen Datenfülle, die pro Sekunde an das Gehirn gesendet wird, muss der **Hippocampus eine Auswahl** treffen. Dabei trifft er Entscheidungen nach Dringlichkeit, Relevanz und Aktualität. Da der größte Teil der eingehenden Informationen keinem der genannten Kriterien entspricht, werden diese für das Gehirn nicht relevanten Informationen geblockt und verworfen. „Um die Büromitarbeiter vor einer *Informationsflut* zu schützen hat die Poststelle zudem noch eine *Filterfunktion*. Unwichtige Telefonanfragen werden abgeblockt und nicht weitergeleitet, Werbesendungen wandern umgehend in den Papierkorb.“ Informationen aber, die einem oder mehreren Anforderungskriterien entsprechen, werden bestenfalls strukturiert und kanalisiert und an die dafür zuständigen Hirnareale der Großhirnrinde (Neokortex) weitergeleitet, wo dann die **Speicherung und Einbettung der Information** erfolgt (**Gedächtnisbildung**). Dieser Vorgang bildet die Grundlage für weiterführende Bewusstseinsprozesse des **höheren Selbst**.

Der Hippocampus zählt zu den stammesgeschichtlich ältesten Strukturen des Gehirns. Er ist ein **zentraler Bestandteil des limbischen Systems** und zuständig für die Verarbeitung von bewussten und unbewussten Emotionen und damit einhergehenden Folgewirkungen. Es geht um bestehende Strukturen, die vor allem für der Gedächtnisbildung ausschlaggebend sind.

Die wichtigsten (an Entscheidungen des einzelnen geknüpft) dieser Musterbildungen, besonders jene, die ständig wie bei Angebot-Nachfrage wiederholt werden, wachsen allmählich zu einer **komplexen und kompakten Struktur einer Persönlichkeit (Mensch – Organisation – Unternehmen – Position)** und erlangen damit eine historische Dimension. wie dies bei der Entwicklung des Individuums vor sich geht, erläutert Gerald Hüther mit den Begriffen Repräsentation und Metarepräsentation (vgl. Storch/Cantieni et al. 2010, S. 31).

4.4.1 Die Metarepräsentation

Neben der Gestaltwahrnehmung und dem systemisch-konstruktivem Zugang braucht es den Blick in Richtung **Gedächtnisforschung**, um die nachfolgenden Inhalte und Strategien überhaupt anwenden zu können. Der klassische Ansatz zum Gedächtnis, den die KI zunächst verfolgte, ist der einer **großen internen Wissensbasis**, auf die der Geist beständig zurückgreift und die er auch ständig aktualisiert. Weitere Erläuterungen visueller und auditiver Re-präsentationen schließen folgende Schlüsselkompetenzen mit ein:

Vorstellungsvermögen (Realität vs. Fantasie)	Raum- und Tiefenwahrnehmung (Kinästhetik, Submodalitäten)	Denk- und Handlungsmatrix (fortlaufend)
(Strategische) Merkfähigkeiten	Kodieren & Dekodieren	Copingstrategien
Internale/externale Zusammenhänge erfassen	Lernmethodische Kompetenz und Metakompetenz	Richtungshören, Richtungssehen, Richtungsdenken

© by Theresa Fuchs

Visuelle Kompetenz strebt an, einem Bild einen Sinn zu geben. Dazu sind eine Reihe von Fähigkeiten erforderlich - von einfacher Identifikation (benennen, was man sieht) bis hin zur komplexen Interpretation auf kontextueller, metaphorischer und philosophischer Ebene. Das Betrachten, Hinterfragen, Spekulieren, Analysieren, Kategorisieren und Vernetzen der sich im Bild befindlichen Informationen sind wesentliche Merkmale visueller Kompetenz. Dabei ist der Versuch, ein Bild objektiv zu verstehen ebenso wichtig wie das Einbringen subjektiver und emotionaler Aspekte (vgl. Jung

BILD -ung auf mental-repräsentativen Flächen schließt vor allem auditiv-visuelle Fähigkeiten mit ein und ähnelt dem Konzept des *Visual Strategy thinking*.



Entsprechend dem ko-konstruktivistischen Ansatz werden Lerninhalte in Form von Bildern und Filmen (vom Standbild zur gesamten Szene) methodisch sinnvoll und zielorientiert durchdacht und aufbereitet.

Auf Basis innerer Repräsentationen werden Intentionen klar und deutlich vorstellbar, sodann sich dessen Wirksamkeit und Wirklichkeit in eine reale Ziel- beziehungsweise



Ressourcenphysiologie verändert. Dies verändert nicht nur die Physiologie, sondern wirkt vor allem auf emotionaler Ebene. Das Zusammenwirken dessen zeigt sich in Form von Metarepräsentationen, die anfangs für den einzelnen sichtbar werden und sich nach fortlaufenden Übungsabfolgen und situationsadäquaten Lebenswelt-erfahrungen vervielfachen.

Neben auftretenden Selbst- und Fremdgefühlen, gibt es Fremdstimmen. Diese



repräsentieren den auditiven Ausdruck eines Introjekts. Es geht aus psychologischer Sicht um die unbewusste Übernahme von Haltungen und Bewertungen für den individualisierten, inneren und äußeren Lern- und Entwicklungsverlauf.

Das Wesentliche und Besondere an der mentalen Repräsentation ist die Tatsache, dass sich sowohl das Bewusste, vor allem aber unbewusste Denk-, Verhaltens- und Handlungsmuster wahrheits- und wirklichkeitsgetreu abbilden.

➤ Beratungstätigkeiten:

Für die professionelle, psychosoziale Beratung gewinnt es an enormer Bedeutung, da das Unbewusste (85 %) Teil des Geistes ist und vielfältige Ursache-Wirkungszusammenhänge, Wertebildungen, Glaubenssätze, Haltungs- und Einstellungskonstruktionen, Verhaltenskonditionierungen, Vorwissen und Erfahrungen daraus ableiten und aufarbeiten lassen (Knor 2022, S. 27 f.).

Zusätzlich zu neuen, strategischen Gedankenformationen und -konstruktionen, die sich kreativ aufbauen und gestalten lassen, kann sich eine Wirkung auf den verschiedenen Ebenen folgendermaßen auftun:

- ⇒ Temporäres und Atemporäres Speichern von Erinnerungen (Verletzungen, Unfälle, Krisen) – Verarbeitung auf auch körperlicher Ebene.
- ⇒ Funktionelle Blockaden erkennen und lösen – zeigen sich auf der Metaebene häufig wirklichkeitsgetreuer als in realen Erfahrungssituationen.
- ⇒ Erkennung und Verarbeitung von unterdrückten Emotionen zur Verarbeitung.
- ⇒ Verwaltung, Strukturieren und Kanalisieren von neuronalen Verbindungen und Erinnerungen (Abspeichern und (Neu-) Codierung).
- ⇒ Selbstregulation und Selbstmanagement körperlicher Zustände (statisch und in Bewegung)
- ⇒ Kontrolle und Bewahrung aller Wahrnehmungskanäle: regulär, telepathisch, Empfang und Senden von Wahrnehmungsreizen vom Bewusstsein.
- ⇒ Zeitlinien-Arbeit (Weiter-Bildung, Persönlichkeits-Bildung, Biografie)

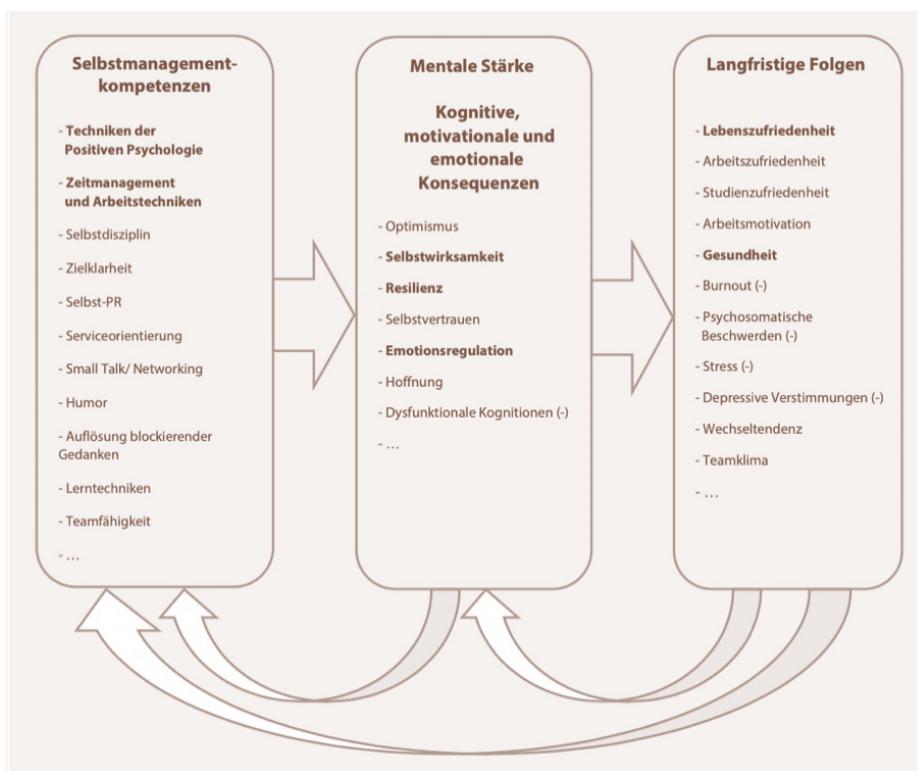


Abbildung 5: Das Modell des Positiven Selbstmanagements
übernommen aus Braun et al. 2017

4.4.2 Die Zusammenhänge unterschiedlicher Wahrnehmungsreize - KÖRPERBEZUG

Spiegelneuronen beziehen sich auf das limbische System. Lebt beziehungsweise trainiert man mit jemanden über einen längeren Zeitraum zusammen, passen sich die Körper in vielfältiger Hinsicht aneinander an - Hormonhaushalt, äußere Reaktionen, emotionale Empfinden, motivationaler Antrieb, Entscheidungskompetenzen et cetera.

Verarbeitete Wahrnehmungsreize verkörpern sich und entsprechend dem eigenen Bewusstsein entscheidet das Individuum, inwieweit es sich **physiologisch und psychologisch** ausdehnt.

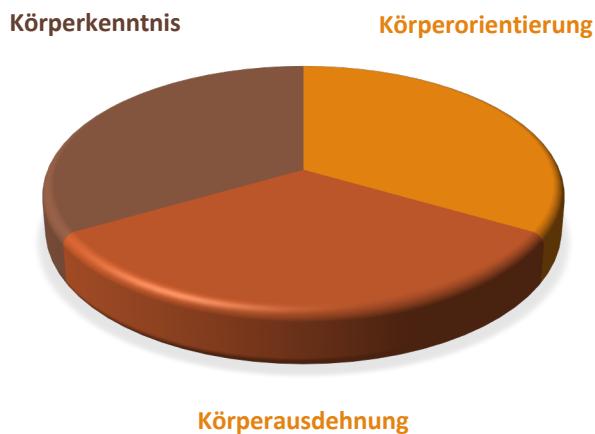
Es obliegt die/der Berater:in ob der psychosoziale Aspekt mitgedacht wird oder nicht. Wenn ja, spielt vor allem in der Arbeit mit Führungskräften in Unternehmen und den Sportler:innen, da sich Körper und Geist ständig mit Grenzerfahrungen konfrontiert sehen und somit einem dauerhaften Wandel unterzogen sind.

Das Verbindende der beiden Zielgruppen ist das **Materielle und das Immaterielle**, dass in unmittelbarer Wechselwirkung steht: Körperliche Erfahrungen knüpfen an mentale, gedankliche Strukturen an und liefern gleichzeitig die Grundlage für weitere Bildungs- und Entwicklungsprozesse.

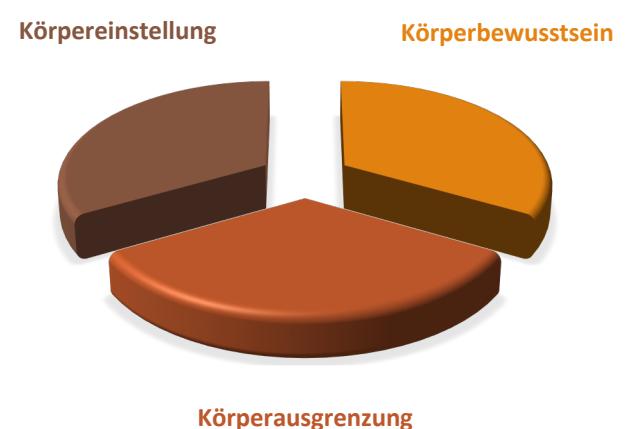
4.5 Körpererfahrungen

Demnach geht es um die Gesamtheit aller im Verlauf der individuellen wie gesellschaftlichen Entwicklung erworbenen Erfahrungen mit dem Körper, die sowohl kognitiv wie affektiv, bewusst und vor allem unbewusst von statthen gehen. Ziel dessen ist die vollkommen erlebte Lateralität des eigenen Körpers in unterschiedlichsten Situationen – willkürlich oder unwillkürlich.

KÖRPERSCHEMA



KÖRPERBILD



Perzeptiv - kognitiv (erfassen, wahrnehmen)
> BEWUSSTES SPÜREN

Affektiv – emotional
> BEWUSSTES FÜHLEN

© Theresa Fuchs

Um das **Körperbild** und das **Körperschema** von sich selbst erfassen zu können, braucht es spezifische, in sich wiederholende (Selbst-)Erfahrungen, die sich über das eigene Erleben verkörpern lassen – sei es im Sport oder in Alltagssituationen.

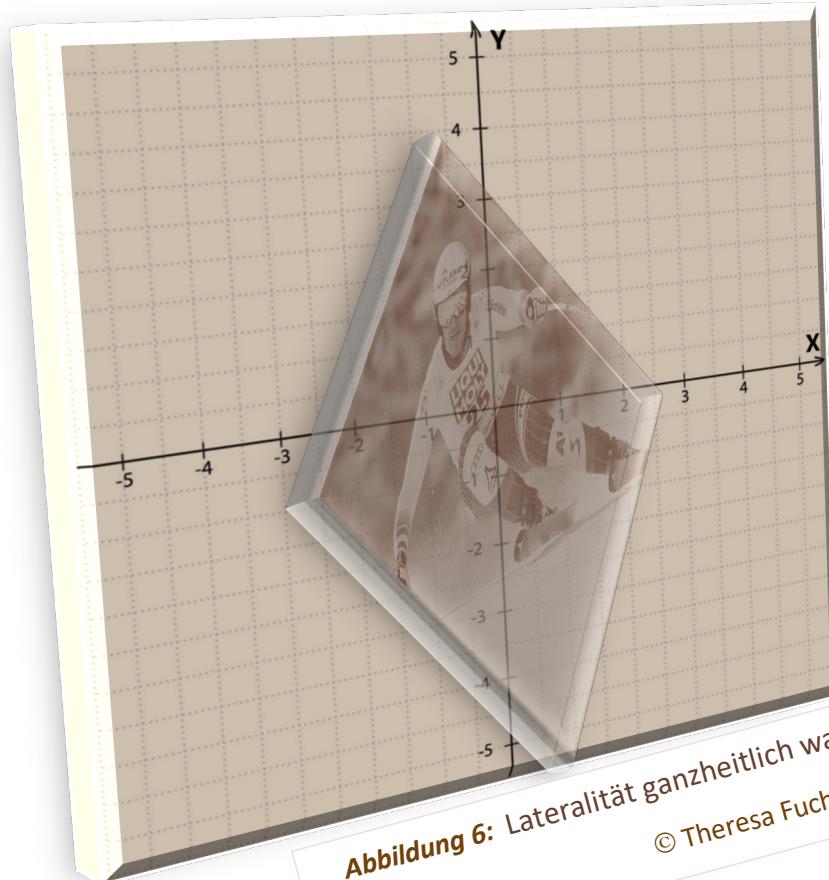


Abbildung 6: Lateralität ganzheitlich wahrnehmen und erleben
© Theresa Fuchs

Um klassische Trainingslehre und Unternehmensberatung zu modifizieren, werden psychografische Merkmale miteinbezogen.

Ergänzende Teilespekte dazu lassen sich beispielsweise durch **innere und äußere Semantik** erklären.

Körperorientierung meint das Auskennen im eigenen Körper über die Wahrnehmung der kinästhetischen Signale mittels Spannungs- und Stellungsrezeptoren. Für die Ausdehnung bedarf es an „innerer“ und „äußerer“ Grenzerfahrungen.	Körperausdehnung schließt das realistische Einschätzen von Länge und Breite des eigenen Körpers mit ein – Optimierung über Sport, um Raum/Zeiterfahrungen zu intensivieren (Höhe/Tiefe/Verschmelzung).	Körperkenntnis über den Bau und die Funktion des Körpers (Anatomie, Physiologie, Energiekörper). Es geht um Wissen und Bewusstsein über körperliche Leistungen und entsprechendem Training sowie um das eigene Energiepotential.
Körperbewusstsein ist dann vorhanden, wenn Körpersignale erkannt und verstanden (interpretiert) werden können. Vorab geht es aber um die adäquate Einschätzung und Beurteilung der individuellen Leistungen – dass braucht bewusste Aufmerksamkeit.	Körperausgrenzung setzt sich zum Ziel, die emotionale, affektive Mitte zu finden, um den konstruktivsten Zustand zum jeweiligen Zeitpunkt zu leben. keine ←→ starke Ausgrenzungen	Körpereinstellung umfasst die gesamte subjektive Beziehung zum eigenen Körper – bezieht das Körpergefühl, die Haltung und das subjektive Erleben von Bewegungserfahrungen mit ein.

(Palletta 2021, S. 2 ff.)

4.6 Körper HABEN – Leib SEIN

Bewegungserfahrungen sind notwendig, um herauszufinden, inwieweit die Identitätsentwicklung eines einzelnen mit der individuellen Leistung zusammenhängen beziehungsweise wie das Lehr-Lern-Potential maximal ausgeschöpft werden kann. Ergänzend zu den äußeren und inneren körperlichen Wahrnehmungsreizen geht es um das Bewusstsein darüber: Wie SEHE, FÜHLE, HÖRE ich meinen Körper?

Identität ist aufs kleinste reduziert ein bewusstes Gefühl und beruht auf eigener und anderer Wahrnehmung biografischer Erfahrungen und Erlebnisse. **Identitätsbildung** ist Wahrnehmungsleistung, weshalb sie unmittelbar mit natürlicher Intelligenzsentwicklung in Zusammenhang gebracht werden kann.

Generell gilt: Körperlichkeit eines Menschen/Kindes ist Zentrum seiner Persönlichkeit und das (bestenfalls) bewusste TUN und Handeln ist Grundlage von Erfahrung, wodurch es automatisch Persönlichkeitsbildung miteinschließt.

- **KÖRPER haben:** reflektiv, gestaltend, Perspektive nach außen, Leistungsorientierung, Ästhetik und Gesundheit, Körper als Werkzeug, maschinell und rational betrachtet.
- **LEIB sein:** existentielle und organische Anteile mitdenken, Prozesse des Organismus, Raumsinn, Gelenks- und Muskelsinn, Tiefenwahrnehmung und kinästhetische Wahrnehmung dehnen.

Beide körperlichen Dimensionen definieren das gesamte Körperbild /-schema und stehen sich gleichbedeutend gegenüber (Palletta 2021, S. 9).

4.7 Lebensrollenmanagement

Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Lebensumwelt und der Tätigkeiten beziehungsweise der Identitätsentwicklung (-bildung) eines Menschen geht es darum, die **einzelnen Lebensrollen zu definieren und selbstwirksam zu gestalten**. Unter Berücksichtigung von systemtherapeutischen und gestalttherapeutischen Zugängen sollen das konstruktive **Umsetzungspotential und die Handlungsfähigkeit** von Unternehmer: innen und Sportler: innen gestärkt werden.

Eine Lebensrolle klar zu strukturieren und in ihrer Einzigartigkeit zu definieren braucht den Blick auf den „ganzen“ Menschen als **dynamisches System**. Es gilt zu unterscheiden zwischen den Zuständigkeitsbereichen und deren Verhaltens- und

Tätigkeitsrepertoire, die einer Rolle zugeschrieben wird und dem Wesen und der Essenz eines **Menschen an sich**.

Die Effizienz und die Klarheit über die eigene (eine) Rolle steigert sich dann, wenn sich innere, unbewusste Bedürfnisse und Verlangen mit den äußeren Erscheinungstypen und Handlungen decken. Lebensrollen zu organisieren, gleicht systemischer Veränderungsarbeit aufgrund der **Bewusstseinsbildung** über Positionen, Haltung(en), Konstellationen zueinander und miteinander und der Reflexionsfähigkeit innerhalb und außerhalb eines vorgegebenen Rahmens (vgl. Gatt/Meerwald 2023, S. 28 ff.).

Nach dem Virginia Satir Modell werden Rollen unterteilt und benannt, Wesentliches soll dabei erfasst und Unwesentliches umorganisiert oder weggelassen werden. Das bereits Existierende wird quasi weiterverarbeitet (Vorwissen, Vorerfahrungen, Ist-Stand) und es kommt mindestens zu einem **Wandel des Mikro- und des Makrosystems**, da aus jeder Haltung heraus etwas Neues oder Anderes entsteht und die Wirkung sich aus dem gleichen **Kausalitätsprinzip** wie im Energiemanagement ergibt (Kausalitätskette).

Intentionen & Ziele:

- Ressourcenfindung
- Reflexionsfähigkeit stärken
- Zuständigkeitsbereiche klar abstecken
 - Tätigkeitsfelder erfassen
- Beziehungsgefüge erkennen und strukturieren
 - Persönlichkeitsentwicklung
- Kongruenz der inneren und äußeren Wirklichkeit

Das Gleiche gilt für Beziehungen und Partnerschaften, wobei auch hier unterschiedliche Rollen und Konstellationen in verschiedensten Familien-, Unternehmens- und Verbandmodellen ausgearbeitet werden können.

4.8 Energiehaushalt

Unsere Sinne verbinden uns mit der unmittelbaren Lebensumwelt. Es gibt mehr Sinne als materielle Sinnesorgane. Diese „energetischen“ Sinne sind allerdings subtil, liegen oft im Verborgenen beziehungsweise werden unbewusst nicht zugelassen oder dauerhaft verdrängt. Sie werden von den anderen (sehen, spüren, fühlen, hören, riechen), feinstofflichen Sinnen meistens überlagert. Die feinstoffliche Welt spricht jedoch nicht direkt unsere physiologischen Sinne an – die Wahrnehmungen dessen treten jedoch immer als Sinneseindrücke in unser Bewusstsein. Es existiert ein sogenannter **Energiesinn**, der mithilfe von vielschichtigen Bewegungserfahrungen geschult werden kann. Das Gehirn übersetzt diese Wahrnehmung dann in eine **Sinnesqualität**, die wir gewohnt sind – wie zum Beispiel das Sehen (Govinda/Long et al. 2018, S. 18 f.).

Energie und Effizienz stehen immer in unmittelbaren Zusammenhang, egal von welchen Bewegungen und Arbeitsprozessen die Rede ist. Das folgende Kapitel beschreibt die Relevanz eines gelungenen Ressourcenmanagements innerhalb **wirtschaftspsychologischer Bewegungen**.

5 Ressourcenmanagement in der Wirtschaft

Ressourcen innerhalb einer festgelegten Unternehmenskultur und -struktur zu erkennen und nutzen lernen steht im Fokus des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Jedes Unternehmen und jede Organisation stellt fachlich betrachtet **eine „kollektive Identität“ oder „einzigartige Persönlichkeit“** dar, die sich anhand einfacherer und komplexerer Muster und Strukturen darstellen und erklären lässt (vgl. Gatt/Meerwald, S. 35 f.).

Die wesentliche Kompetenz eines psychosozialen Unternehmensberater:in besteht darin, Menschen in deren beruflichen und privaten Rollen innerhalb und außerhalb ihrer Unternehmensaktivitäten zu beraten und zu begleiten.

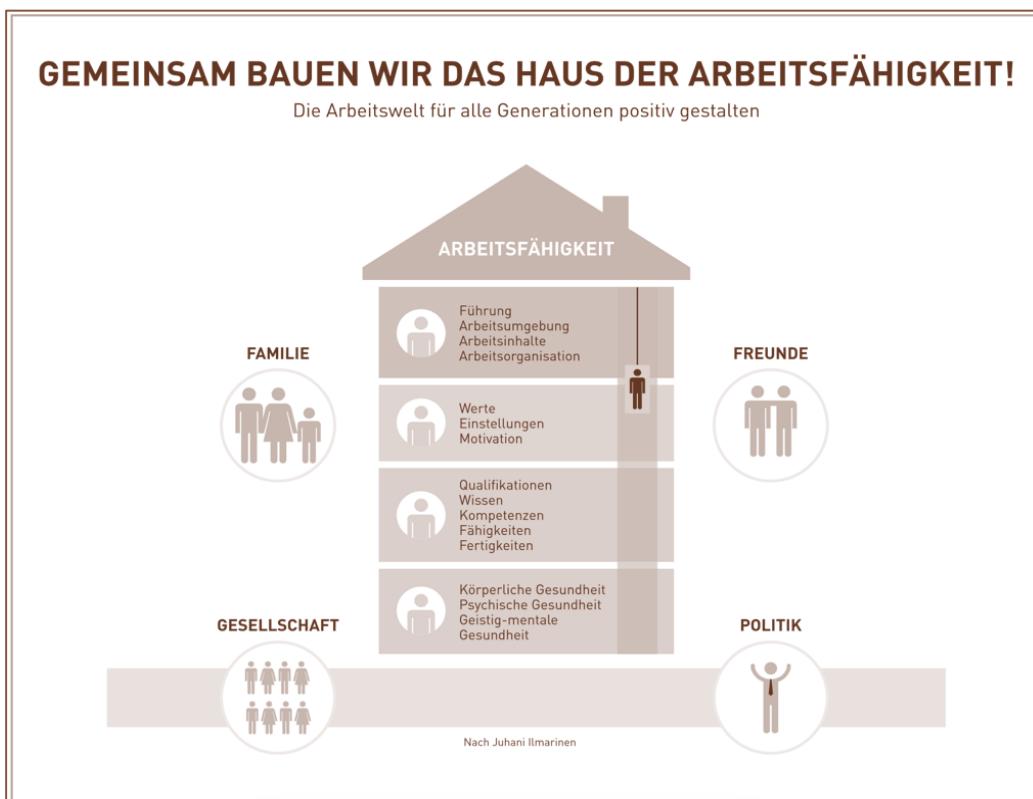


Abbildung 7: Systemisches Ressourcenhaus

übernommen aus Wiener Resilienzmodell, S. 36

Die obige Abbildung veranschaulicht, wie ganzheitliche Arbeitsfähigkeit innerhalb eines abgeschlossenen oder offenen Systems gelingen kann.

Das Modell stammt vom finnischen Wissenschaftler **Juhani Ilmarinen** und strebt den erfolgreichen Ausgleich zwischen der Leistung eines Mitarbeiters: in und den Ansprüchen seitens eines Unternehmens und deren systemischen Aufbau an. Unter Berücksichtigung der äußeren Einflüsse werden vier Bereiche abgebildet, die innerhalb eines dynamischen Lehr-Lernprozesses ablaufen:

- ◆ **Arbeit:** Strategische Veränderungen und neue Zielsetzungen werden dann veranlasst, wenn es rasche Umstrukturierungen im Unternehmen, Probleme im Führungsbereich, Konfliktsituationen, erschwere Personalbeschaffung, Qualitätsprobleme und Produktivitätsverluste im System und Ähnliches vorherrschend sind.
- ◆ **Werte:** Instabilität und Inkongruenz der persönlichen und firmeninternen Wertehaltung führt oft zu Unzufriedenheit, fehlendes Engagement und gesunkene Leistungsfähigkeit.
- ◆ **Kompetenz:** Wenn Weiterbildungsangebote nicht angenommen oder wahrgenommen oder erkannt werden oder wenn es keine Aufzeichnungen mehr gibt, entstehen Qualitätsprobleme.
- ◆ **Gesundheit:** Der Gesundheitsaspekt bezieht sich sowohl auf körperliches und psychisches Wohlbefinden als auch auf die Leistungsfähigkeit und somit auf das Ausmaß an Krankenständen.

5.1 Die 6 Beratungsbrillen - Erfolgsorientiertes Denken, Handeln & Beraten

Strategisch zu denken ist Grundvoraussetzung für das Erreichen von Zielen und meint die Abfolge von konkretisierten Schritten, die ein Mensch/Kind innerlich durchläuft. Neben grundlegenden Erfolgsstrategien (Motivation, Kreativität, Lösungsorientierung, Flexibilität und Ähnliches) gelten folgende sechs Beratungszugänge als erfolgsversprechend:

I. Systembrille (= Blick auf Organisationen)	Lebendes (der Mensch) versus lebendes System (z.B. Unternehmen); Ziel ist die langfristige Sicherstellung; Systemverständnis braucht Verständnis des Umfeldes <ul style="list-style-type: none"> ⇒ System abgrenzen (Relevanz) ⇒ Umweltfaktoren festlegen, eingrenzen
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Erwartungen erfüllen; Effizienzfragen ⇒ Struktur – Oberfläche – Organisation – Verantwortungen (Passung und Kohärenz herstellen)
II. Lernbrille (= Lernbereitschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Personenlernen (Lernen durch Bewusstseins-Erhöhung z.B. Seminare) ⇒ Organisationslernen (Lernen durch Regeln: Kommunikation, Kooperationen, Entscheidungen) <p>Organisationen lernen nicht anders als Personen.</p>
III. Musterbrille (= Arten von Veränderungen)	<p>Optimierung = dasselbe wie bisher, aber effizienter (Input-Output Reaktion: mit gleichem Aufwand/gleicher Struktur mehr Erreichen)</p> <p>Musterwechsel = anders als bisher (z.B. über Metakommunikation – kommunizieren darüber, worüber man kommuniziert.</p>
IV. Integrationsbrille (= Autonomie mit Grenzen)	<p>4 Stufen der Integration von Betroffenen</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ INFORMIEREN ⇒ BERATUNG ⇒ MITENTSCHEIDEN ⇒ SELBSTSTÄNDIGES ENTSCHEIDEN
V. Emotionsbrille (= Ich fühle mich ...)	<p>IST => kollektive musterhafte Reaktion => Emotionen => Neugier, Interesse wieder wecken => SOLL</p>
VI. Energiebrille (= Loslösung vom IST-Stand)	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gibt es gemeinsam erarbeitete Bilder über Ist-Situation als „Mangelzustand“? ⇒ Gibt es gemeinsam erarbeitete Bilder des Soll-Zustandes = „attraktiv künftiger Zielzustand“? ⇒ Gibt es gemeinsam erarbeitete Bilder über den Weg der Veränderung?

(vgl. Conecta 2021, o.S.)

5.2 Nachhaltiges Personalmanagement

Entsprechend der gelebten natürlichen Intelligenz gewinnt die Maximierung des Potenzials des einzelnen zunehmend an Bedeutung. „Der Lebensstil ist bedingt durch spezifische Lebensbedingungen, daraus generiert sich eine spezifische Struktur, der Habitus“, d.h. eine spezifische Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Bewertungsdisposition ...“.

Die Frage nach der Personalentwicklung im Sinne zielgerichteter und nachhaltiger Weiterbildung stellt eine wesentliche Säule für **erfolgreiche (immaterielle und materielle) Unternehmen, Konzerne, Institutionen und Ähnliches** dar. Sie kann als Human Ressource Development angesehen werden und bekommt einen immer höheren Stellenwert im ganzheitlichen Kontext (wirtschaftlichen, sozialen und psychologischen) einer Institution oder eines Unternehmens (Kauffeld 2016, S. 12f.).

Wissen als Solches wird in der heutigen **Informationsgesellschaft** bereits als vierte Produktivkraft betrachtet – neben Boden, Kapital und Arbeit. Gleichzeitig sind die Bildungsarbeit und die Bildung selbst ein bedeutender Wirtschaftszweig. Auch das Erfordernis der Lernfähigkeit für Mitarbeiter und Organisationen gewinnt stark an Bedeutung (Wegerich 2015, S. 1ff.). Personalentwicklungsprozesse setzen sich aus **Planung, Umsetzung, Evaluation und Messung** konkreter Interessen, Bedürfnisse, Problemstellungen et cetera innerhalb eines Teams auseinander und zielen darauf auf, innovative Konzepte für eine bedarfsorientierte und zukunftsfähige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/innen zu gewährleisten.

Ziele nachhaltiger Potentialentfaltung:

- Bewusstsein für Veränderungen und deren Auswirkungen für das Individuum selbst und sein Umfeld zu erlangen, um Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten zu erweitern => Veränderung des Leistungspotentials
- Zusammenwirken der Mitarbeiter/innen im Team zu optimieren; Wechselwirkung der Kompetenzen aller Teammitglieder in entsprechender Position

- Bewusstsein für die Anpassung und Optimierung des institutionellen beziehungsweise unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses im Einklang mit anderen Bereichen einer Einrichtung
- Beitrag aller Tätigkeiten für die einheitliche Zielerreichung einer Organisation zu unterstreichen und langfristig zu erhalten (Wegerich 2015, S. 2ff.).

Wesentliche Begrifflichkeiten im Kontext der individuellen Potentialentfaltung sind:

Qualifikationen	Individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, der sichtbare Einsatz gebündelter und erfasster Kenntnisse einer Arbeitskraft
Kenntnisse	Kognitives, erworbene Wissen (durch Schulungen, Lehr- und Lerninhalte,)
Fähigkeiten	Potenzial eines Menschen, sich und seine Umwelt zu verstehen und beherrschen, um adäquate Handlungs- und Verhaltensweisen anzuwenden
Fertigkeiten	Teile des menschlichen Potenzials, die durch gezielte Trainings- und Übungsabfolgen erweitert und vertieft werden

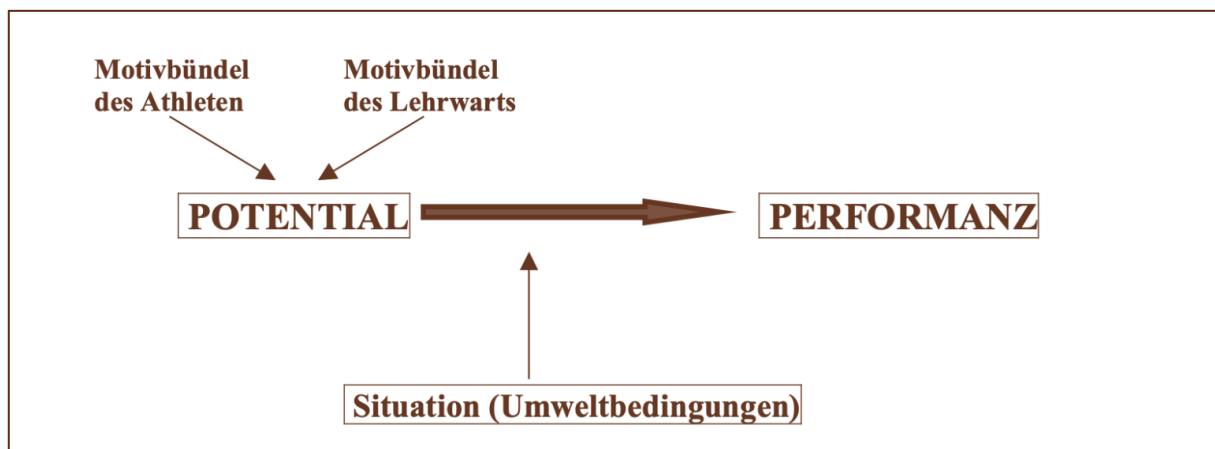


Abbildung 9: Potentialentfaltung in Relation zur Performanz
(unbekannte Quelle)

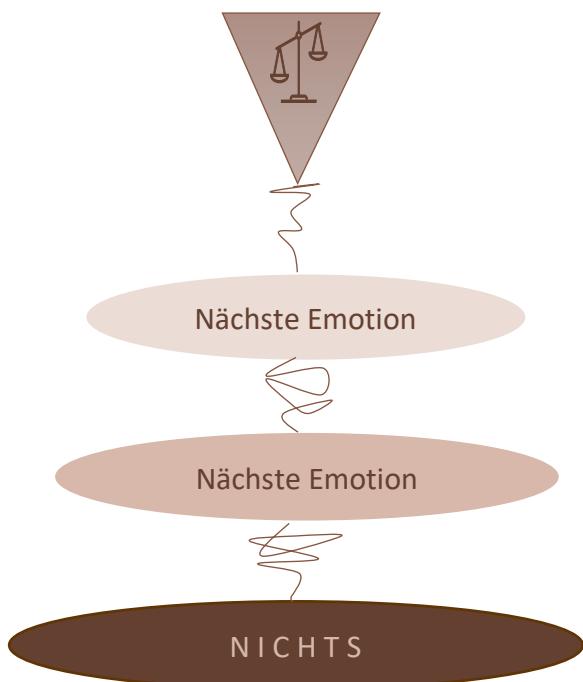
5.3 Selbst(-system)

Unterschiedliche Zugänge – körperliche und geistige Verarbeitung – wirken sich auf ganzheitliches Da-Sein aus. Es geht darum Selbsterfahrungen anzunehmen, zu durchlaufen, verarbeiten und abzuspeichern. Aus einem bestehenden System heraus werden vergangene Fehlerquellen erkannt und auf mehreren Ebenen umstrukturiert, um Veränderungen anzukurbeln und Selbstheilungskräfte zu aktivieren. Dies führt zu Veränderungen auf folgenden Ebenen:

- Geistige (Psychische) Ebene
- Körperliche (Physiologische) Ebene - Körperausdruck
- Mentale Ebene
- Emotionale Ebene
- Spirituelle Ebene

Unabhängig davon, ob es sich um **positive oder (scheinbar) negative Erfahrungen** handelt, geht es darum das Erlebte und Wahrgenommene für sich selbst zu erfassen und zu bewerten, um sie für die fortlaufenden Entwicklungsprozesse integrieren zu können. Diese Vorgänge bringen unbewusste Verhaltens- und Handlungsmuster an die Oberfläche und lösen (neue) Emotionen zu Situationen und Erlebnissen aus. Infolgedessen werden Glaubenssätze und Glaubensmuster erkannt und gebrochen, die sich in späterer Folge in der individuellen Wirklichkeit abbilden. Es beschreibt ein Konzeptsystem über das **individuelle körperliche Da-Sein**, soziale Eigenschaften und **geistige (innere) Merkmale**, wie zum Beispiel persönliche Denkzüge und psychische Vorgänge. Dies ist die Grundlage **aller Entwicklungserweiterungen** des Selbst, wie Selbstwahrnehmung, Selbstvertrauen, Selbstbild, Selbstgefühl, Selbstbewusstsein et cetera (vgl. Siegler/Eisenberg et al. 2014, S. 409 ff.).

Methodische Anwendung dazu: „Freier Fall“



- Raum und Zeit von der/dem Klient:in bestimmt

Grenzerfahrungen durch Sinneseindrücke mental abbilden: „**Metarepräsentation**“

- Emotional
 - Körperlich
 - Mental
 - Geistig (simulieren, durchleben)
- ⇒ Interpretation auf Basis alter Erfahrungen

Körperlich & Geistig – Veränderung der Energiefrequenz

© by Theresa Fuchs

5.4 Krise vs. Erfolg

Unter Krise ist **nach Caplan** eine „akute Überforderung eines gewohnten Verhaltens- respektive Copingsystems durch **belastende äußere und innere Erlebnisse** zu verstehen.“

Psychosoziale Krisen wirken sich unmittelbar auf die private und berufliche Qualität aus. Es handelt sich um negativ erlebte Ereignisse, die überraschend und/oder schlechend eintreten, in der Regel einen Verlust mit sich bringen, bedrohlichen Charakter haben, weil das bisher **bestehende Weltbild** (Werte, Ziele, Grundsätze, Leitbild) und **das Konstrukt** (Umsatz, Organigramm, et cetera) eines Menschen und eines Unternehmens in Frage gestellt wird beziehungsweise „bricht“ (siehe „Paradigmenwechsel“).

Die **Gesamtdynamik von Krisensituationen** stellt hohe Anforderungen an die/den Berater:in. Krisensituationen sind gekennzeichnet durch...

- Situationen von spontaner Unvorhersehbarkeit & Unkontrollierbarkeit
- Hohes Maß an extremer emotionaler Betroffenheit
- Notwendigkeit rasch deeskalierende Entscheidungen zu treffen
- Steigender Zeitdruck
- Innere und äußere Stressfaktoren nehmen zu viel Raum im Alltag/Berufsleben ein
- Informationsmangel und Fehlerquellen (digital und analog)

Für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise, egal ob auf immaterieller oder materieller Ebene gilt es 4 Phasen zu durchlaufen: **Stabilisierung, Bewältigung, Integration, Zukunftsorientierung.**

Um humanistische und konstruktive Unternehmensberatung zielführend einzuführen, braucht es das nötige Feingefühl dazu, um Ursache-Wirkungszusammenhänge zu erkennen. Erfolg wird breitgefächerter betrachtet und nicht nur am materiellen Output gemessen, sondern als ganzheitliche **Einheit von Subjekt und Objekt** angesehen. Dahingehend braucht es neben betriebswirtschaftlichen und sportwissenschaftlichen Theorien und Erfahrungswerte die Ergänzung psycho-sozialer/ psychologischer Bewusstseinsbildung.

6 Körperzentrierte vs. Geistzentrierte Verfahren / Beratungsmethoden zur Effizienzsteigerung in beiden Einsatzbereichen

„Der Körper ist der Spiegel der Seele“. Verkörperung eines Da-Seins zeigt sich im ganzheitlichen Ausdruck des Geistes in seiner körperlichen Erscheinung (Verstand, Denken, kognitives System, Psyche) mitsamt seinen Organen und dem Gehirn. Dieser

Körper ist wiederum in seinem individuellen Erleben in der restlichen Umwelt eingebettet. Die Zusammenhänge von Geist und Körper sind wechselseitig ausgestaltet und es kann von einer zirkulären Kausalität folgender Lebens- und Arbeitsgestaltung ausgegangen werden .

- ⇒ Menschen mit hohem **Kohärenzgefühl** bleiben gesund!
 - a. *Comprehensibility* = Verstehbarkeit, Nachvollziehbarkeit
- ⇒ Fähigkeit, die Welt **zu verstehen!**
 - b. *Manageability* = Bewältigbarkeit, Handhabbarkeit
- ⇒ Fähigkeit, die Welt **zu beeinflussen!**
 - c. *Meaning fulness* = eine Art sinnliche Fülle – einen **Sinn in etwas sehen**
- ⇒ Eigenes Handeln als sinnvoll erleben (Palletta 2021, S. 90).

6.1 Intrapsychische und interpsychische Faktoren (Stressoren)

Als Ereignis gilt im psychologischen Sinne nicht nur eine aktuell stattfindende Situation in der Außenwelt, auch eine Situation in der Innenwelt kann das psychische Erleben entscheidend verändern.

Egal, ob durch ein Äußeres oder ein inneres Ereignis hervorgerufen, egal ob als bewusster oder unbewusster Vorgang verarbeitet, die vermutete Abfolge von Ursache und Wirkung besteht darin, dass das **psychische Erleben das Körpergeschehen** hervorbringt.

Im Zuge von **selbstwirksamen und selbstorganisierten (Um-) Gestaltungsprozesses** von Körper und Geist werden **innere Grenzen gedehnt und überwunden**, wodurch das innere und äußere Empfinden und letztlich die erlebte Wirklichkeit bewusst(er) erfahren werden kann. Diese Vorgänge vollziehen sich anhand vielfach angewandter Methoden, die sowohl auf physiologischer als auch auf psychologischer Ebene stattfinden und ihren Anfang in **neu modellierten Gedankenstrukturen und -formationen** finden (siehe 6.1.1.).

6.2 Gedankenstrukturen und -formationen

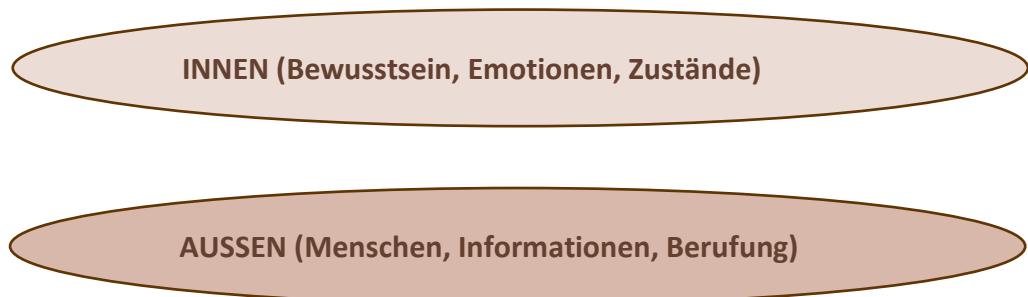
Natürliche Intelligenz (NI) ist durch viele Varianten von Musterbildungen gekennzeichnet. Die Welt und der Mensch an sich werden zunehmend komplexer, wodurch sich bereits die Erfahrungswelten eines Kindes mit unterschiedlichsten Reizen konfrontiert fühlt. Diese Erfahrungswelten können mithilfe visuell-auditiver **BILDungsmethoden der NI** (weg von KI beziehungsweise ergänzend zu KI) gedanklich repräsentativ aufgewertet und vervielfacht werden, ohne dabei „künstliche Lernräume“ und Spiele inszenieren zu müssen. Speziell das Gehirn (jedes mit Milliarden Neuronen und Abermilliarden Verknüpfungen dazwischen) gehört zu den komplexesten Gebilden im Kosmos. Also ist offensichtlich in unserem Verstand pausenlos ein Prozess im Gange, der Ordnung in diese überwältigende Vielfalt bringt. Diesen **Ordnungsprozess durch Musterbildung nennt man Selbstorganisation und/oder Reizmanagement.**

Diese Musterbildungen gestalten sich auf vielfache Art und Weise und schließen unterschiedliche Wahrnehmungsmechanismen ein.

Es werden Gedanken **visuell oder auditiv** entsprechend der momentanen Auffassungsgabe des Kindes/des Erwachsenen aufgenommen und verarbeitet beziehungsweise weitergeleitet. Dies führt zur permanenten Veränderung des subjektiven Erlebens der eigenen Wirklichkeit.

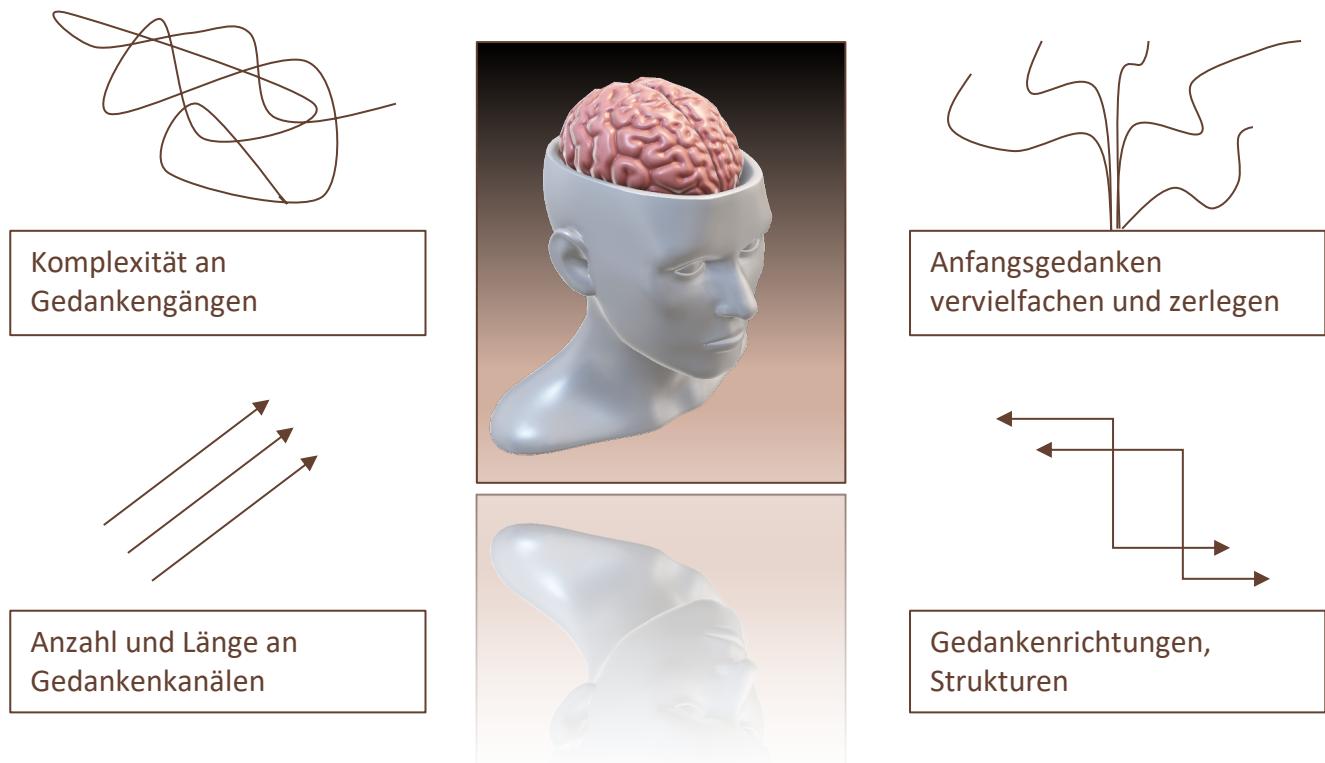
Im besten Falle führen einzelne Gedanken zu sinnhaften Gedankenmustern, die **selbstgesteuert kanalisiert und strukturiert** werden, um **ganzheitliche Gedankenmodelle** in der erlebten Realität verwirklichen zu lassen. Indem eine Kongruenz zwischen dem eigenen Denksystem und dem oben beschriebenen Selbstsystem (dass sich aus Anlage und Umwelt herausbildet) angestrebt wird, sind Denkprozesse präziser ablesbar – sowohl für und von sich selbst als auch vom Gegenüber. Dies ist sowohl im Wettkampfsport als auch im Unternehmen (Personalmanagement) von enormer Bedeutung.

Generell gilt: Je kongruenter und wahrhaftiger die eigenen Wahrnehmungen (implizit und explizit) gedanklich zusammengefasst werden können, desto eher entsteht eine kohärente Wirklichkeit innerhalb eines selbstgewählten Systems.



© by Theresa Fuchs

Natürliche Intelligenz (NI) Gedankenformationen und -konstruktionen



© by Theresa Fuchs

Entsprechend der Embodiment - Theorie kommt es zusätzlich zum **nachhaltigen Verkörpert - Sein** natürlicher Intelligenz. Deshalb ist echte Intelligenz immer auch körperlich eingefärbt. Darüber hinaus sind wir durch das In-der-Welt-Sein der Intelligenz in Umwelt - Situationen und soziale Beziehungen eingebettet.

Es kommt zu mathematischen Matrix-, Muster-, Reihungs-, und Ordnungsstrukturen (gedanklich, weltlich), die nicht beliebig, sondern willkürlich gestaltend an Energie und Form annehmen. Die **selbstorganisierende Musterbildung** der natürlichen Intelligenz muss an die jeweilige Art der Einbettung innerhalb eines Systems angepasst sein. Die unterschiedlichen **Formationen und Repräsentationen** verändern das eigene Weltbild und somit die eigene Wahrnehmung, was zu einem ganzheitlichen Paradigmenwechsel der inneren und äußeren Haltung führt.

6.3 Paradigmenwechsel

Heute findet er jedoch überall Verwendung, wo ein grundsätzlicher Wechsel oder Wandel der Denk- und Verhaltensmuster, Mitteln und Methoden stattfindet, sich anbahnt oder schlichtweg erforderlich ist.

Die Integration verschiedener Unternehmens- und Integritätsbereiche wird in einem Stufenplan (Meilensteine, Zwischenziele) priorisiert und zeitlich eingegrenzt umgesetzt. So kann der aktuelle und dringliche Fokus auf die Sache an sich beibehalten werden – ohne die langfristige Perspektive eines ganzheitlichen und **umfassenden Integritätssystems** kann ein Paradigmenwechsel und Musterwechsel nicht erfolgreich umgesetzt und durchgeführt werden. Es kommt zu **natürlichen und atypischen Grenzgängen** bisheriger Wertehaltungen, Dispositionen, Denkmustern, Glaubenssätze und Verfahrensweisen, die unausweichlich gebrochen werden.

Diese zu erkennen, wahrzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren, bedarf unterschiedlichster Kompetenz- und Unternehmensstrategien. Größere Paradigmenwechsel finden erst statt, wenn sich **homöostatische Bewegungen**

fortlaufend auf- und abbauen und an einem bestimmten Zeitpunkt unausweichlich für Veränderungen sorgen. Diese Verläufe passieren nicht nur, sondern können strategisch beeinflusst und partizipativ mitgelenkt werden. Ähnlich den körperlichen Zuständen, energetischen und physikalischen Naturgesetzen, systemischen Aufstellungen und menschlichen Beziehungskonstellationen gilt es zu verstehen, dass diese Bewegungen sich nicht wegdenken lassen und in ihrer Form und Richtung Wirklichkeit werden.

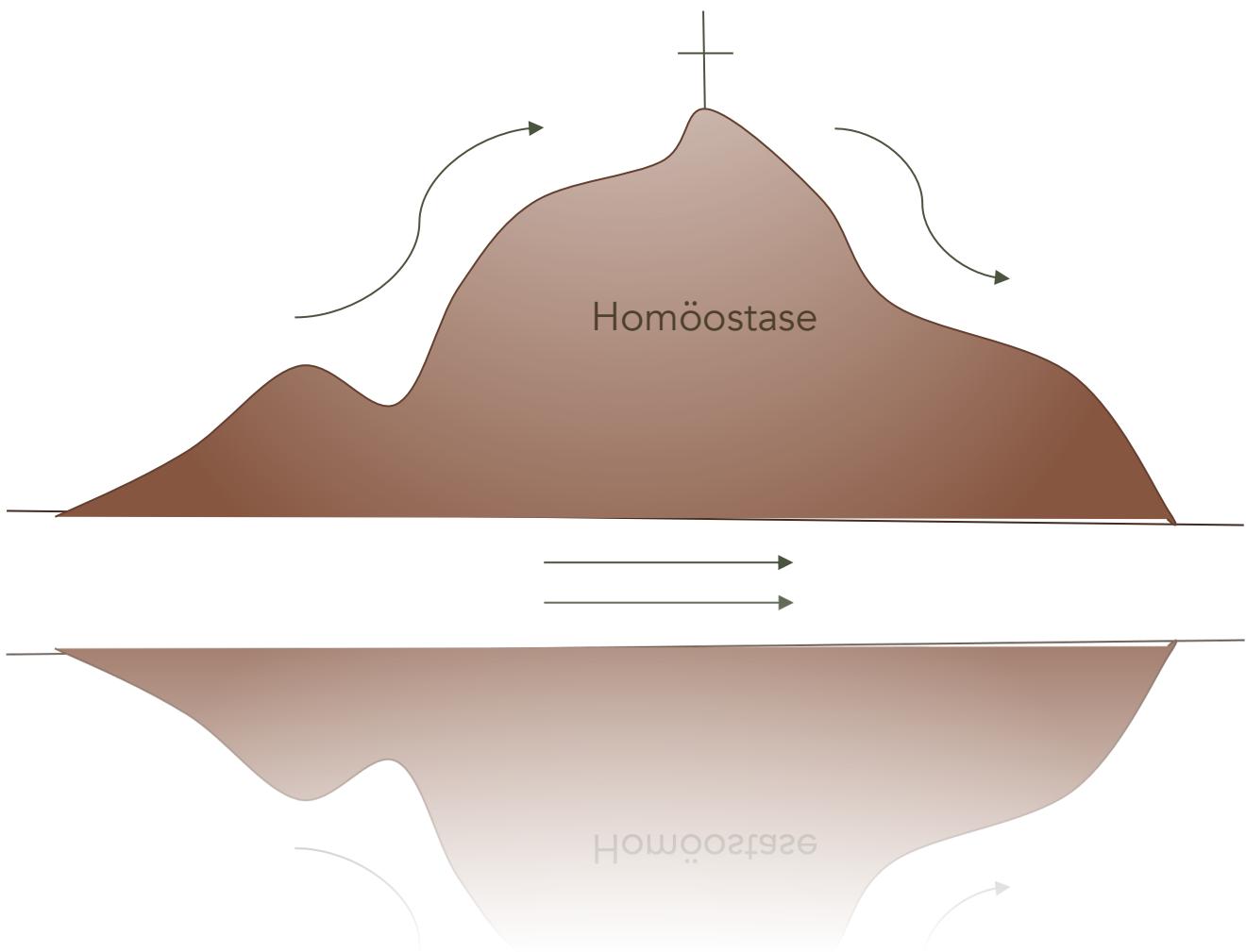


Abbildung 10: Homöostatische Bewegungen (inkl. Spiegeleffekt)

© by Theresa Fuchs

Homöostatische Bewegungen stehen in ihren Auf- und Abwärtsbewegungen in gleichen Verhältnissen zueinander:

- (A) Bewegungsablauf in Relation zur Intensität
- (B) Bewegungsintensität in Relation zur Steigung
- (C) Steigung in Relation zur Dauer

Es wird von einem wechselseitigen Zusammenspiel physikalischer Bewegungsgrundsätze unter Berücksichtigung **emotionaler und mentaler Repräsentationsprozesse** ausgegangen.

PNB – Psychoneurobiologische Ansätze

Die Psychoneurobiologie PNB ist ein interdisziplinäres Forschungsgebiet, das sich aus dem Forschungsgebiet der Psychosomatik heraus entwickelt hat. Untersucht wird die **Wechselwirkung bzw. die Kommunikation zwischen Psyche, Nerven, Hormonen und Immunsystem**. Alle Systeme sind miteinander verknüpft und haben das gemeinsame Ziel, den Organismus vor Angreifern sowie inneren und äußeren Stressoren zu schützen. Viele der Wechselwirkungen zwischen Psyche und Körper können heute bereits sehr wirklichkeitsnah erklärt werden.

Meta-Präsentation und Repräsentation

Nichtsprachliche, unbewusste Prozesse auf der Basis einer von Gefühl, Körper und Situation angetriebenen und geformten geistigen Selbstorganisation bilden die Grundlage von Intelligenz. Das Körperschehen ist in diesem Fall die Ursache des psychischen Erlebens und nicht die Wirkung davon – es wird repräsentativ (siehe Kapitel 4.4.1.) dargestellt und kann realitätsübergreifend in der Beratung eingesetzt werden. Ergänzend dazu zeigt die folgende Abbildung den Ablauf auf gedanklicher und neuronaler Ebene, welcher in unterschiedlichen Übungen sichtbar wird.

Verarbeitung & Abspeicherung von implizitem und explizitem Wissen

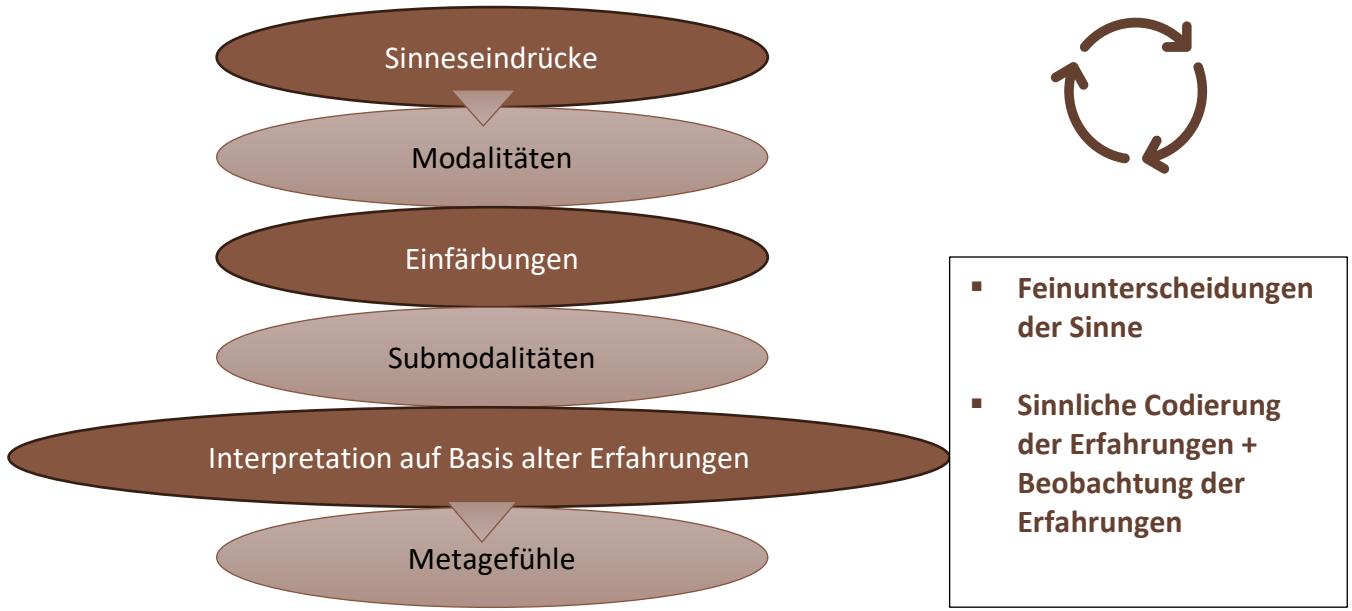


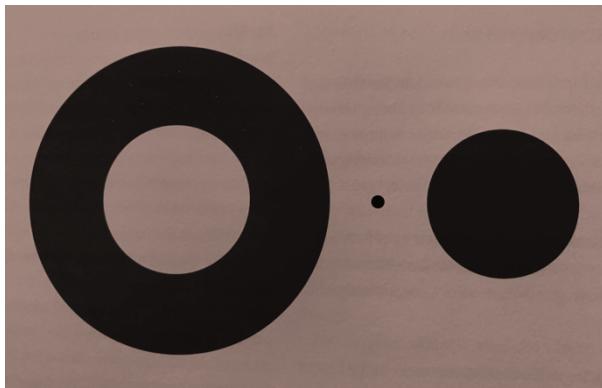
Abbildung 11: Sinnesspezifische Submodalitäten

Übernommen von Knor 2022, S. 61 f.

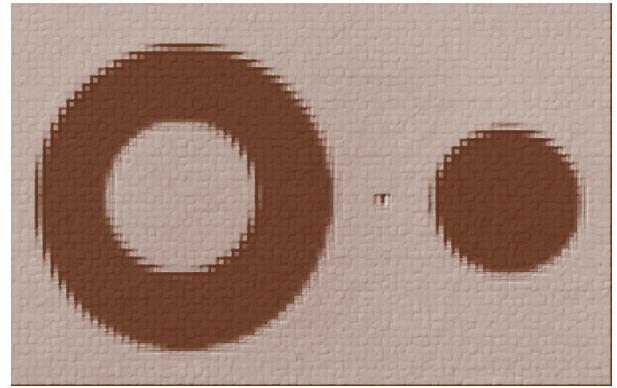
Wesentliche Schlüsselkompetenzen für die Anwendung auf Meta-Ebene sind das Fokussieren, das De-Fokussieren beziehungsweise die Unterscheidung zwischen Assoziation und Dissoziation, um Repräsentation und Realität verbindend zu denken und interpretieren zu lernen.

6.3.1 Fokus

Für das Lesen und Schreiben ist die Fähigkeit, unsere Augen genau auf eine Distanz einzustellen, hauptausschlaggebend. Für die Wahrnehmung auf subtiler Ebene, wirkt sich das Fokussieren eher negativ aus, weil andere Wahrnehmungsreize übersehen werden. Das Auge wird auf die grobstoffliche Ebene ausgerichtet, was das Erkennen feinstofflicher Vorgänge im Körper nahezu unmöglich macht.



Fokussieren



Defokussieren

6.3.2 Perspektivenwechsel

Im dissoziierten Modus erreiche ich meine „Ziele“ oft schneller, das heißt ich betrachte meinen Körper von außen (oben, unten, rechts, links) in beliebigen Winkel betrachten. Ich kann es für vergangene, sowie für gegenwärtige oder zukunftsorientierte Szenarien einsetzen. Abgesehen davon „sehe“ ich mich selbst wie in einem Film/Bild. Mithilfe der assoziierten Perspektive gestalte ich das Bild beziehungsweise den Film mit (siehe Abbildung).

Es geht in beiden Fällen um einen **Prozess der Sequentialisierung**, sodass Meilensteine (Persönlichkeit, Biografie, Identität, Arbeitsverläufe -prozesse, Beziehungskonstellationen) in **unterschiedlicher Form repräsentativ abgebildet** werden. Zusammenfassend betrachtet beschreibt es zwei Perspektiven des Wahrnehmens, Erlebens und Erinnerns von Situationen.

Assoziiert



dissoziiert



Systemische Ausgleichsbewegungen

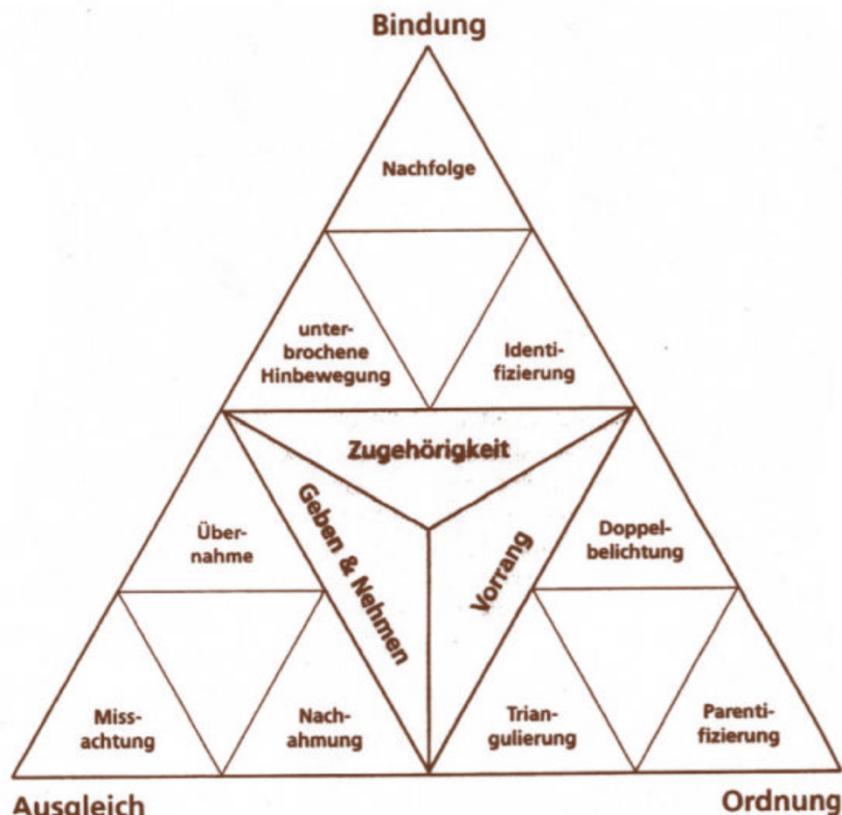


Abbildung 12: Ausgleich, Ordnung, Bindung

Übernommen aus Janisch 2015, S. 1

Systemische Problemstellungen in Unternehmen ergeben sich meist aus individuellen Herausforderungen und/oder Schwierigkeiten der/des einzelnen. Sie gehen auf die Arbeit von **Bert Hellinger** zurück. Diese können in Form von Aufstellungsarbeit

Dabei stehen drei Aspekte im Vordergrund: **Ausgleich, Ordnung, Bindung**.

Anzeichen für das Vorliegen einer **Ausgleichsstörung** sind:

- Es besteht das Problem zu geben oder es fällt ihnen schwer, um Hilfe zu bitten und diese anzunehmen.

- Sie fühlen sich belastet, überfordert und hilflos: „Mich kostet es enorm viel Energie, mit angezogener Handbremse vollgasgebend durch das Leben zu gehen!“
- Sie übertreten ihre Zuständigkeitsbereiche (Positionswechsel).
- Sie halten den Kopf für andere hin oder setzen sich ständig für sie ein.
- Sie sind sich sicher, dass eine andere Person Hilfe braucht und übersehen auch Problemstellungen des Gegenübers nicht.
- Sie erleiden an hartnäckigen Gefühlen, für die sich keine Ursache finden „wollen“.

Anzeichen für das Vorliegen einer *Ordnungsstörung* sind:

- Es herrscht Unklarheit über die Rollenverteilung. Ihnen ist nicht klar, welche Aufgaben und Pflichten Sie haben.
- Sie verspüren Unsicherheit und wissen nicht, wie Sie sich gegenüber bestimmten Personen verhalten sollen.
- Sie haben keine oder nur eine ungenaue Vorstellung von Ihrem Platz im System: „Ich weiß nicht genau, wo mein Platz in dieser Welt und was meine Rolle ist“.
- Es gibt bestimmte Personen, die ausgeblendet sind oder bisher keinen Platz im System hatten.
- Sie fühlen sich für „alles“ selbst verantwortlich und teilen Informationen unhinterfragt mit.
- Es fällt ihnen schwer, Grenzen zu setzen (persönlich, räumlich, zeitlich).

Anzeichen für das Vorliegen einer *Bindungsstörung* sind:

- Etwas blockiert das Leben, ohne dass man es benennen kann. Es tut sich ständig ein Gefühl von Traurigkeit, Schwere oder Todessehnsucht.
- Sie nehmen nicht am Leben teil und fühlen sich überall fremd („Nicht DA-Sein“)

- Es wiederholen sich Beziehungs- und Bindungsmuster (der eigenen Familie): „Ich erkenne in meiner Partnerin, Chefin, Kollegin eine Ähnlichkeit mit meinem Leben und/oder in meinen Beziehungen.“
- Sie brechen Projekte und/oder Beziehungen frühzeitig und regelmäßig ab.
- Sie fühlen sich nicht „wie sich selbst“ und agieren häufig unangemessen und „fremdgesteuert“.
- Sie verstehen sich selbst und ihr Verhalten oft nicht (Janisch 2021, S. 8).

So wie im Sport

Nichtsprachliche, unbewusste Prozesse auf der Basis eines von Gefühl, Körper und Situation angetriebenen und geformten geistigen Selbstmanagements bilden die **Grundlage natürlicher Intelligenz**.

Um Trainingskonzepte auf mehreren Ebenen (körperlich, mental, geistig, seelisch) interdisziplinär zu verknüpfen, werden unterschiedliche lerntheoretische Ansätze herangezogen. Vorab soll geklärt werden, wann und warum Trainingsmaßnahmen notwendig sind, auf welcher Grundlage **Weiterbildungsprogramme/Trainingsprogramme** durchgeführt werden und inwieweit der Bedarf gedeckt werden kann (Kauffeld 2016, S. 12 f.).

Langfristige Wirksamkeit kann über individuelle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und Methoden erreicht werden, zu **konkret messbaren Leistungsverbesserungen** führen – sowohl in Unternehmen als auch im Leistungssport. Diese dienen sowohl dem Selbstzweck (Persönlichkeits- und Potentialentfaltung), als auch der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung, die sich aus den grundlegenden Unternehmensstrategien ableiten lassen (Kauffeld 2016, S. 14 f.).

Viele Unternehmen binden die individualisierte, systemische Beratung an bestehende Strategien an, wodurch die fortlaufende Personalentwicklung **als Katalysator des Unternehmenserfolg** zu wirken beginnt.

Es handelt sich wie im Spitzensport um ein kompaktes „Kompetenzmanagementsystem“, das Maßnahmen, Methoden und Werkzeuge einschließt, um die eigene körperliche und geistige Leistung zu optimieren. Ziel ist die **Erhöhung der wirtschaftlichen Handlungskraft**, sowie die Energie- und Effizienzsteigerung der systematischen Planung, Entwicklung und konstruktiven Umsetzung. Der **Output, sprich der Erfolgsfaktor** ist abhängig von den jeweiligen Zielen, der Implementierung des Trainings, dem Prozessverlauf und der dauerhaften Entwicklung beziehungsweise bewussten Selektion.

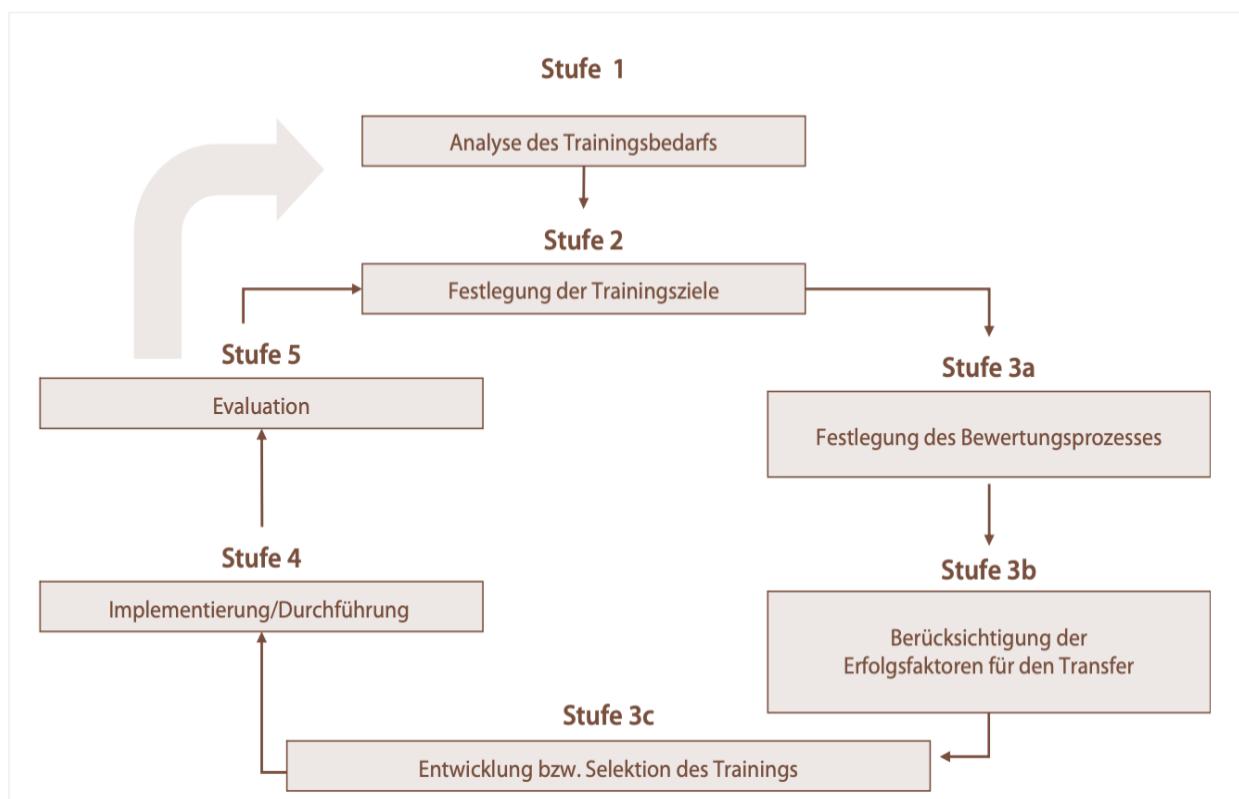


Abbildung 13: Modell eines Trainingsprogrammes
Übernommen aus Kauffeld 2016, S. 17

Polaritätsprinzipien – „Der Skalentest“

Dieses Gesetz besagt, dass alles, **was ist, zwei Pole hat, in Wirklichkeit aber eins** ist. Alle scheinbaren Gegensätze sind ihrem Wesen nach identisch, nur verschieden im Grad ihres Ausdrucks. Der zwischen diesen beiden Seiten liegende Bereich aber ist eins. Sobald wir zur „Einsicht“ kommen, erkennen wir das eine zwischen den beiden Polen. Wir erkennen das rasch, wenn wir das Bewusstsein auf die Gegensätze richten und deren Facetten begreifen und verstehen lernen. Weil die Gegensätze ihrer wahren Natur nach eins sind, können **wir sie jederzeit in ihr Gegenteil** verwandeln.

Kontext-Reframing

„Es ist zu ...“

„Immer wenn X, dann Y ...“

Reframing bedeutet so viel wie Umdeutung, indem ich Situationen oder Verhaltens- und Handlungsweisen neue beziehungsweise andere Bedeutungszuschreibungen beimesse. Es werden Perspektivenwechsel vorgenommen und Voraussetzungen geschaffen, um Hindernisse und Herausforderungen zu beseitigen und zu überbrücken (siehe Beispiel „Peace Maker“). Ziel ist es, einzelne Anteile der eigenen Persönlichkeit eines Menschen herauszuarbeiten und neu zu definieren. Dafür werden Glaubenssätze und Abbilder der eigens erlebten Wirklichkeit als Ausgangslage festgelegt:

- ◆ **Bedeutungsreframing:** „Ich fühle mich X, wenn Y passiert!“ – denken definiert (gut/böse, etc.) – neue Reaktion an alte Erfahrungen binden
- ◆ **Kontext-Reframing:** „Ich bin zu X.“ „Ich bin zu Y“.
- ◆ **Verhandlungsreframing:** „Immer, wenn ich X will, passiert Y“:

- ♦ **Sechs-Stufen-Reframing:** „Ich möchte mit X aufhören, aber irgendetwas hält mich davon ab.

Das Modell kann Sie dabei unterstützen, einen Sachverhalt aus drei unterschiedlichen Positionen zu betrachten und dabei **neue Erkenntnisse und Handlungsoptionen** zu generieren.

- ⇒ Mit Selbst ist der Sprecher gemeint, die eigene Person – also das ICH. Mit anderen ist meist der Gesprächspartner gemeint, also das DU.
- ⇒ Der Kontext beschreibt ein „gemeinsames, offenes Thema“ mit dem sich beide beschäftigen, oder die Umgebung, in der sich beide befinden.

Selbst-PR ist als Teilbereich des Eindrucksmanagements („*impression management*“) zu verstehen. Es bezeichnet die zielgerichtete positive Darstellung der eigenen Person. Diese Kompetenz verhilft zur zielgerichteten Platzierung des Individuums in Kontexten, die dem individuellen Stärken- und Interessensprofil entsprechen (Braun 2013, S. 55).

RESILIENZ - Verhaltens- und Handlungsweisen

„Resilienz ist eher ein Prozess als ein Endergebnis“ –
Emmy Werner, US-amerikanische Psychologin, 1929 – 2017

Resilient zu SEIN, meint in herausfordernden oder grenzwertigen Situationen widerstandsfähig zu denken und zu handeln. Es geht prinzipiell um den Aufbau psychischer (und infolgedessen physischer) Ressourcen, um in Extremerfahrungen und Konfliktsituationen Lösungen zu generieren oder traumatische Erlebnisse wie zum Beispiel körperliche Verletzungen und Unfälle zu verarbeiten (WKO 2022, S. 19).

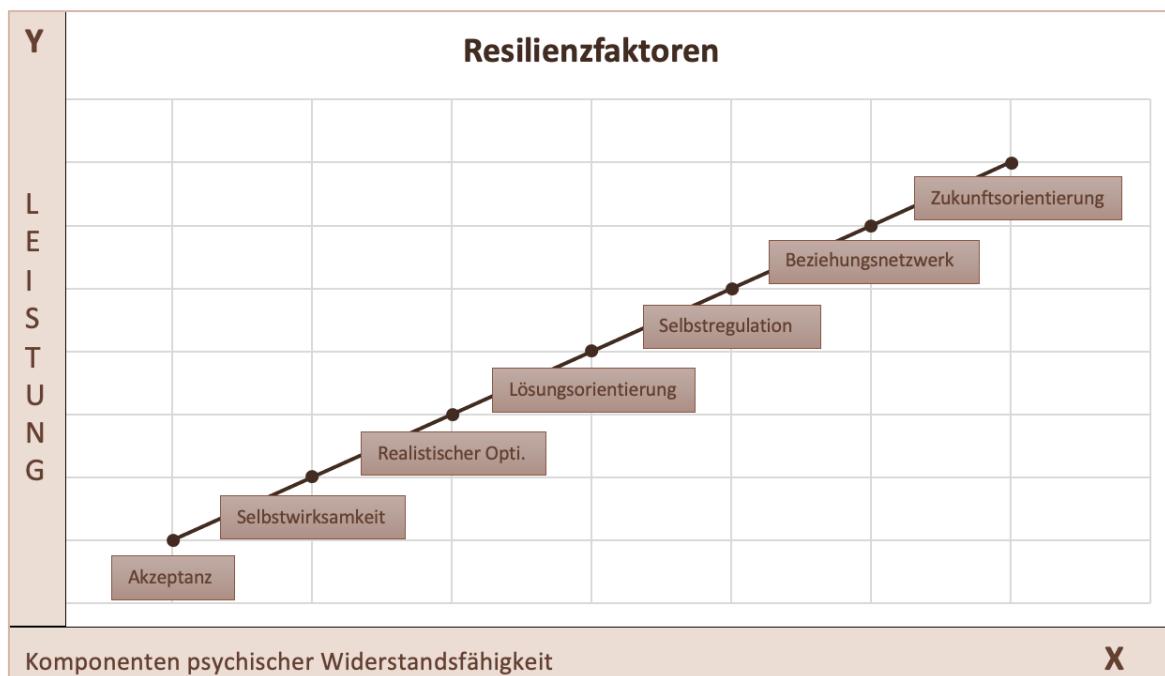


Abbildung 14: Resilienz und Leistungsorientierung

© Theresa Fuchs

Die obige Abbildung erweitert das bestehende Resilienzmodell **nach Emmy Werner (US-amerikanische Psychologin)**, um kontextualisierte Zusammenhänge zwischen der psychischen Widerstandsfähigkeit und der zu erbringende Leistung konkreter zu erläutern. Im ausgeglichenen Zustand stehen die einzelnen Komponenten in linearer Abhängigkeit zueinander (Gatt/Meerwald 2023, S. 28 ff.).

Es geht einerseits darum, Mittel und Wege zu finden, um sich neuen/herausfordernden Situationen anzupassen und andererseits gilt es die Krise als EntwicklungsChance zu betrachten. Nur dann gelingt ein „freie“, konstruktive Bewertung und Bewältigung, die in weiterer Folge messbar gemacht werden kann:

Im Sinne eines ganzheitlichen, systemischen Zuganges ist es vorteilhaft bereits im Kleinkindalter das Familiensystem zu nutzen, um innere Schutzfaktoren mit dem Kind zu erkennen und zu erlernen. Resilienz kann **ge – BILD – et** werden!

Das Kind erwirbt grundlegende Kompetenzen über erlebte Erfahrungswelten (Grenzerfahrungen) auf **körperlicher, emotionaler, geistiger, mentaler Ebene**.

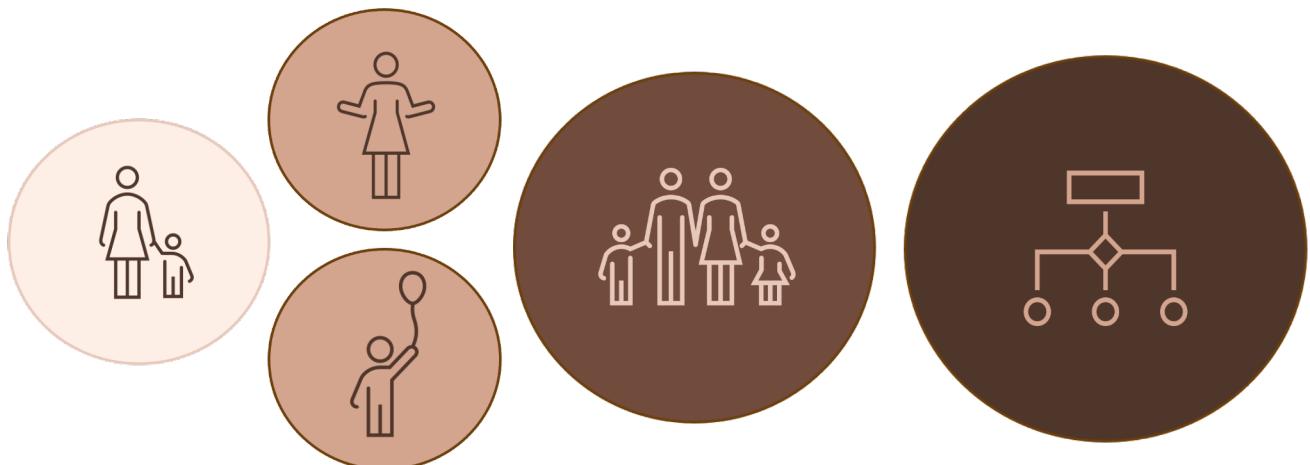
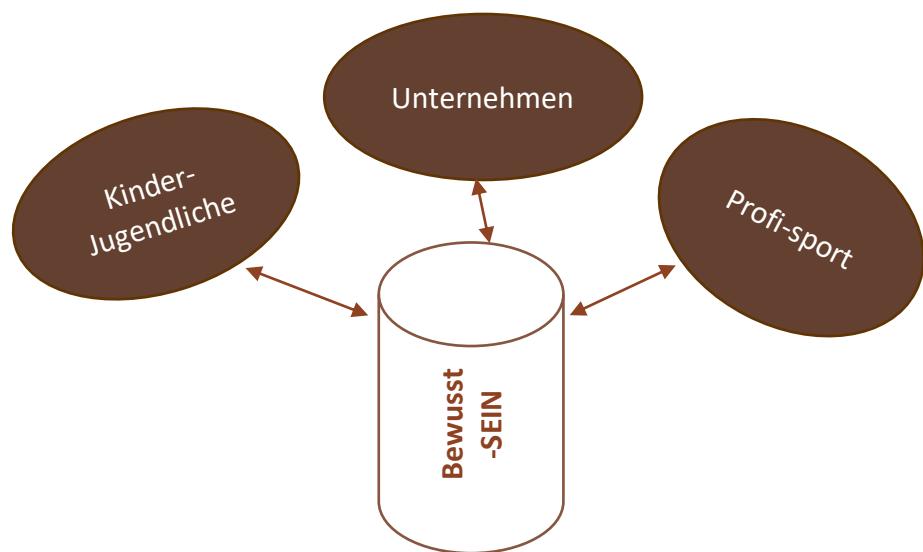


Abbildung 15: Induktiv – deduktive Systemarbeit
© Theresa Fuchs

Beginnt man fortlaufend diverse Risikofaktoren einzudämmen, legt man den Grundstein zu einer **selbstwirksamen und selbstbestimmten Lebenseinstellung**. Neurobiologisch betrachtet steht fest, dass die persönliche Widerstandsfähigkeit psychischen Belastungen vorbeugt und anhand körperlicher Funktionen messbar ist. In Bezug auf den Forschungshintergrund rücken das Temperament, das Nervensystem und die neuronalen Verknüpfungen im Gehirn in den Vordergrund subjektiver Einschätzungen (Berndt 2013, S. 129).

7 Fazit

„Nicht zu lernen ist eine Leistung, da Energie dafür aufgebracht werden muss, nicht (weiter zu-) lernen.“ Ziel des Skriptums war die Ausarbeitung der Bedeutung und des Umsetzungspotentials folgender Zielgruppen unter Berücksichtigung zweierlei Perspektiven (Berater:in ↔ Klient:in):



Humanistisch und individuell zu beraten, gilt als sinnvolle und nachhaltige Ressource in Familien, Unternehmen und Organisationen sowie im Spitzensport. Das Individuum als Ganzes steht im Vordergrund und bildet und entwickelt sich auf physiologischer und psychologischer, sowie auf systemischer Ebene weiter, was wiederum zu Chancen und Herausforderungen gleichermaßen führen kann. Aufgrund der vielfältigen methodischen Zugänge, der interdisziplinären Verknüpfung von Wissen, Vorwissen und körpereigenen Erfahrungswelten lassen sich Ursache-Wirkungszusammenhänge schrittweise durchleuchten und werden in ihrer Komplexität erweitert – dies führt unausweichlich zu neuen Handlungs- und Sinnzusammenhängen. Neben bestehenden Beratungs- und Trainingskompetenzen zeigen sich folgende Schlüsselkompetenzen in ihrer Ausführung als erfolgsversprechend und zielführend:

- ❖ (Re-) Präsentationen und Meta-Präsentationen
- ❖ Ausgeprägte Wahrnehmungsmodalitäten (Körper, Geist, Seele)

- ❖ Entfaltung natürlicher Intelligenz
- ❖ Lernmethodik in Bezug auf (die eigene) Bewusst-SEINS-bildung
- ❖ Emotionale Selbstmanagementkompetenzen
- ❖ Strategisches Denken, Handeln und Verhalten auf Basis konkretisierter Gedankenmodellierungen

Beratung an sich lebt von der Differenz der Innen- und Außensicht, weshalb Organisation und Mensch nicht voneinander getrennt zu „gestalten“ sind.

Durch den vielseitigen Einsatz der Praxis-Theorie-Praxis-Schleife konnten die beschriebenen Zugänge und Zusammenhänge als Bereicherung in ihrer bestehenden Anwendungsform innerhalb von Einzelsettings bis hin zu Gruppenselbsterfahrungen ergänzend Anwendung finden.

Zusammenfassend betrachtet steht die Potentialentfaltung der/des einzelnen und die kontextzentrierte Ressourcenentwicklung im Zentrum jedes Lehr-Lern-Prozesses, welcher sich als wechselseitiger Beratungs- und Trainingsverlauf abbilden lässt. Das Besondere und Effiziente ist das konstruktive Erfassen des Wesentlichen, wodurch neue Denk- und Handlungsmuster erkannt und im Weltlichen umgesetzt werden. Organisationen/Unternehmen lernen nicht anders als einzelne Personen, weshalb die systemischen Zusammenhänge unerlässlich aufgerollt werden. Somit ist der Terminus der systemisch-konstruktiven Repräsentationen für alle Zielgruppen erfolgsorientiert anwendbar und eröffnet in der ganzheitlichen, verbindenden Betrachtung neue (Lern-)wege, Methoden und Mittel zur Aufrechterhaltung und -gewinnung von Energie, Kompetenz, Persönlichkeit, Effizienz, Bewusstseinsbildung, Metakompetenzen.

Für weitere Forschungsarbeiten und Analysen braucht es konkrete Methodenkataloge beziehungsweise spezialisierte Anwendungskonzepte, die sich für konkretere Sportarten und/oder Unternehmergruppen detaillierter auflisten und erläutern lassen.

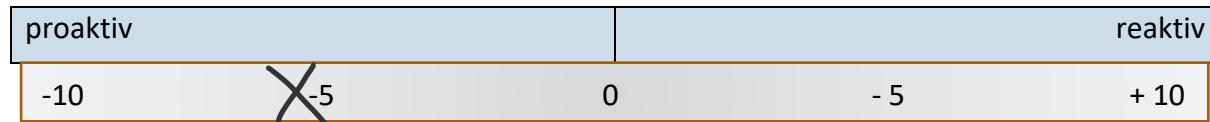
Beispiel 1: Skalentest

Anhang

Selbst(-Wirksamkeit) – „Ressourcenmanagement“

- Liest euch **die Fragen (siehe Tabelle)** gegenseitig vor und nehmt für euch persönlich eine Einschätzung auf einer – 10 / 0 / +10 Skala vor (dabei ist – **und nicht** als positiv oder negativ einzuordnen, sondern dient als visueller Einschätzungs faktor)
- **Skala findet ihr auf Seite 2**
- Richtet dabei euren Fokus auf Situationen **im privaten/beruflichen und/oder sportlichen Bereich**
- Markiert **mit einem Symbol (x)** die jeweilige Stelle auf der Skala oder tragt auch eine Zahl ein, falls das für euch eine bessere Alternative darstellt.

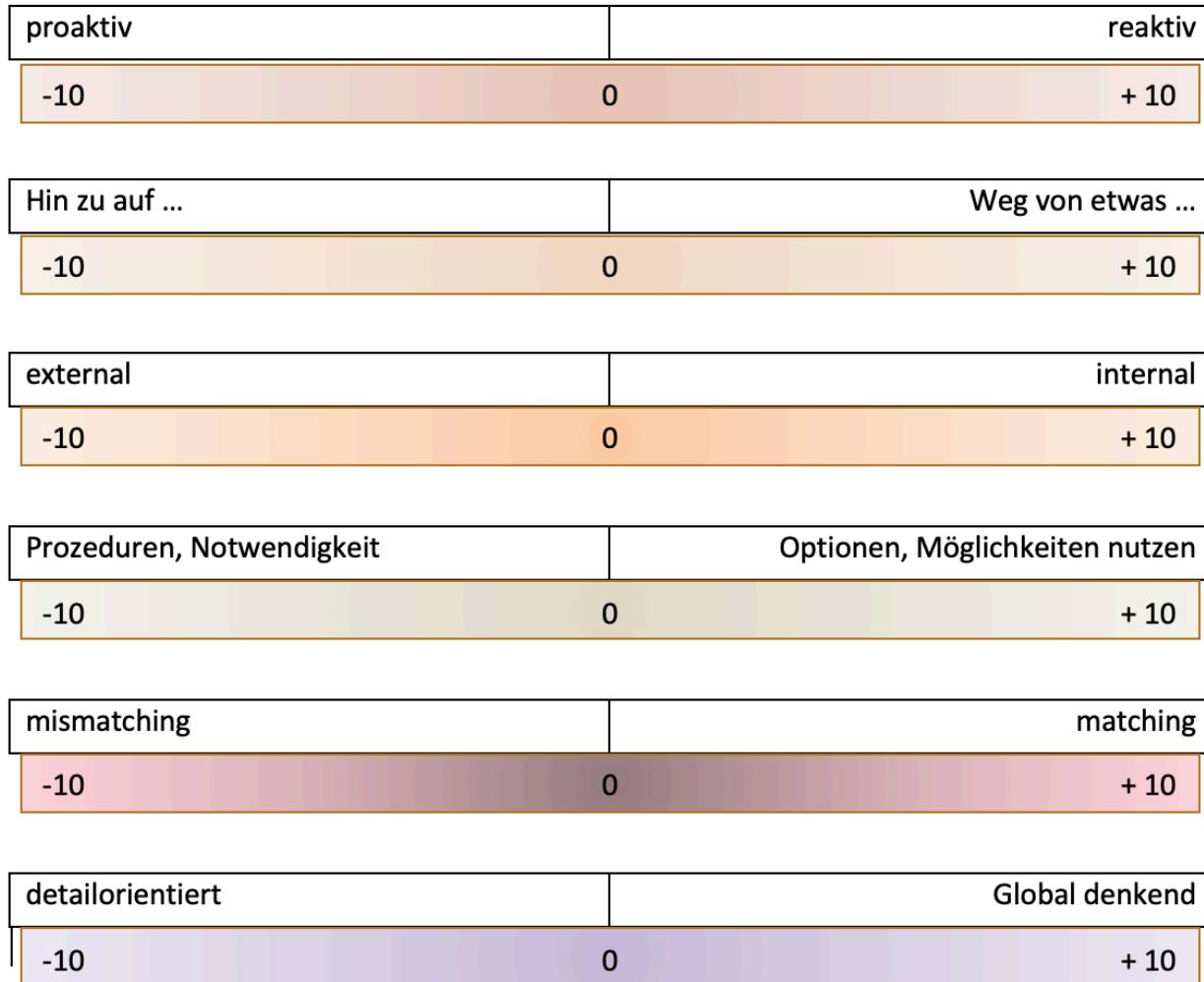
BEISPIEL:



In Zahl: - 5,5

PROAKTIV: Bist du eher auf Bewegung – nur keine Ruhe aufkommen lassen – ausgerichtet?	REAKTIV: Möchtest du die Dinge zuerst überdenken, bevor du handelst?
HIN ZU: Wie ist deine Hauptmotivationsrichtung: Bewegst du dich gerne auf etwas zu? (Arbeit, Menschen, Ziele ..)	WEG VON: Bewegst du dich eher von etwas weg? (aus Angst, aufgrund erhöhten Druckes, weil du etwas „tun musst“,..)
EXTERNAL: Bist du Feedbackorientiert (von außen)? Interessiert es dich, was andere von dir denken? (z.B. ständiges Lob von anderen)	INTERNAL: Bist du auf deine inneren Gedanken, Bilder und Gefühle orientiert? (= Bewertung nach eigenem, inneren Empfinden)
NOTWENDIGKEIT: Folgst du gerne vorgegebenen Strukturen? Siehst du Notwendigkeiten, die erledigt werden müssen?	OPTIONEN: Bemerst du eher, was noch möglich wäre? Hast du lieber mehrere Möglichkeiten?
MISMATCHING: Wenn du neuen Menschen oder Ereignissen begegnest: Siehst du als erstes die Unterschiede oder Dinge, die besser sein könnten? Liebst du die Abwechslung, Überraschung?	MATCHING: Wenn du neuen Menschen oder Ereignissen begegnest: Siehst du als erstes die Gemeinsamkeiten? Bleibst du lieber im gewohnten Umfeld?
DETAILORIENTIERT: Nimmst du Informationen im Detail wahr? Siehst du Dinge konkret – „bis ins kleinste Detail“?	GLOBAL: Nimmst du Informationen im Ganzen wahr? Siehst du Dinge eher symbolhaft

Beispiel 1: Skalentest



Literaturverzeichnis

Curdt, Esther (2023): BGM Consulting. BGM Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: <https://bgm-consulting.net/bgm-betriebliches-gesundheitsmanagement/> [22.12.2023].

Becker, Manfred /Labucay, Inez (2012): Organisationsentwicklung: Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. 1. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

Berndt, Christina (2015): Resilienz: Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burn-out. 4. Auflage. München: dtv Verlag.

Bosley, Irina/Kasten, Erich (2018): Emotionale Intelligenz: Ein Ratgeber mit Übungsaufgaben für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. 1. Auflage. Berlin: Springer Verlag.

Braun, Otmar L. (2019): Selbstmanagement und Mentale Stärke im Arbeitsleben: Training und Evaluation. 1. Auflage. Berlin: Springer Verlag.

Buether, Axel (2010): Die Bildung der räumlich-visuellen Kompetenz. Neurobiologische Grundlagen für die methodische Förderung der anschaulichen Wahrnehmung, Vorstellung und Darstellung im Gestaltungs- und Kommunikationsprozess. Nummer 23 Schriftenreihe. Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle.

Conecta (2021): Beratungskompetenz als Komplementärkompetenz. Skriptum. Wiener Schule der Organisationsberatung.

Daskalakis, Alexandra (2013): Das Satir-Modell in der praktischen Anwendung. In: https://www.remotivation.de/downloads/public/nlp/Satir_Modell.pdf [6.01.2023].

Gatt, Manuela/Meerwald, Birgit: Flexibel und belastbar. Das Wiener Resilienz-Modell in der Praxis. In: <https://www.wko.at/wien/gewerbe-handwerk/personenberatung-betreuung/wrm-broschuere-2023.pdf> [14.12.2023].

Günther, Matthias (2015): Energieeffizienz durch Erneuerbare Energien. Möglichkeiten, Potenziale, Systeme. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.

Hummel, Sandra (2021): Didaktik & Methodik. Lehrveranstaltungsunterlagen. Karl-Franzens Universität Graz.

Kauffeld Simone (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Janisch, Haris (2015): SVA Aufbaulehrgang f. Psychosoziale Berater:innen. Skriptum. Harisma Life Management.

Janisch, Haris (2015): Systemische Verstrickungen. Arbeitsunterlagen. Vierte Schule der Wiener „psychologischen Beratung“.

Janisch, Haris G. (2022): Krisenintervention: Psychosoziale Krisen. Lehrveranstaltungsunterlagen. ROK-Akademie.

Mnemo Academy (2016): In-Time, Through-Time und In-Between Time. In: <https://nlpkurs.com/iin-time-through-time-und-between-time/> [01.01.2023].

Siegler, Robert/Eisenberg, Nancy/DeLoache, Judy/Saffran, Jenny (2016): Entwicklungspsychologie im Kindes- und Jugendalter. 4. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Palletta, Andrea (2020): Psychosoziale Erlebnis- und Gesundheitsförderung. Lehrveranstaltungsunterlagen. Karl-Franzens-Universität Graz.

Palletta, Andrea (2021): Psychomotorik. Lehrveranstaltungsunterlagen. Karl-Franzens Universität Graz.

Pieper, Reinhild (2019): Emotionsregulation in der kindlichen Entwicklung. Die Rolle von Emotionen in der Lernerfahrung bei Vorschulkindern. In: <https://www.kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/psychologie/emotionsregulation-in-der-kindlichen-entwicklung-die-rolle-von-emotionen-in-der-lernerfahrung-bei-vorschulkindern> [1.12.2023].

Jung, Angelika (2023): Institut für Visuelle Bildung. In: <https://www.visbild.com/home/visuelle-kompetenz/> [7.01.2023].

Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Praxisbeispiele (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Wirtschaftskammer Wien (o.A.): Soziokrates – Modell für psychosoziale Betriebs- und Organisationsberatung. Broschüre präsentiert von der Wiener Lebens- und Sozialberatung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	6
Abbildung 2	8
Abbildung 3	6
Abbildung 4	11
Abbildung 5	18
Abbildung 6	20
Abbildung 7	25
Abbildung 9	29
Abbildung 10	37
Abbildung 11	39
Abbildung 12	41
Abbildung 13	44
Abbildung 14	47
Abbildung 15	48