

Raus aus dem Autopilotmodus

# Mit dem "Prinzip Wirkung" das Mindset stärken und Kraft schöpfen



**Martina Baehr**  
Arbeits- und Organisationspsychologin und Trainerin

## Management Summary

- Manchmal behindern Eines bestimmte Dinge bei der Arbeit und rauben einem Kraft und Motivation. In diesem Fall ist es wichtig, sich auf das, was im eigenen Einflussbereich liegt, zu konzentrieren und nicht auf äußere Bedingungen.
- Entscheidend ist dabei das eigene Mindset: Es bestimmt die Art und Weise unseres Denkens und Handelns und hat eine ganz wesentliche Wirkung auf uns selbst, auf unsere Arbeit und unser Umfeld. Diesen Zusammenhang nenne ich "Prinzip Wirkung".
- Ist die Wirkung des eigenen Mindsets in einer bestimmten Situation negativ, entzieht uns das Kraft. Situationen mit einer positiven Wirkung hingegen stärken uns. Im hektischen Arbeitsalltag gehen positive Situationen allerdings oft unter.
- Um bessere Handlungsalternativen in vermeintlich negativen Situationen zu finden, muss man sich der eigenen Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst werden. Die Wirkungsanalyse ist ein Werkzeug, das einen dabei unterstützt.
- Im Projektalltag hilft das Prinzip Wirkung dabei, die Zusammenhänge zwischen dem Mindset und den Handlungen bewusst zu machen und die beste Handlung auszuwählen, anstatt automatisch auf Probleme zu reagieren oder Standards zu folgen.

Unsere Zeit ist von großen Veränderungen geprägt. Das betrifft die Projektarbeit in besonders hohem Maße, denn Veränderungen werden in der Regel über Projekte abgewickelt: Die Digitalisierung verändert die Art und Weise wie wir zusammenarbeiten und mit unseren Kunden kommunizieren. Es entstehen neue Produkte und Dienstleistungen. Die Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege müssen angepasst, oft sogar grundlegend verändert werden.

Ich selbst beschäftige mich schon seit vielen Jahren mit dem Thema Veränderung und möchte den alten Glaubenssatz "Die Menschen mögen keine Veränderungen und wollen am liebsten alles so lassen wie es ist", so nicht gelten lassen. Denn ich habe viele Projektleiter kennengelernt, die neue Herausforderungen lieben und denen die Entwicklung neuer Produkte oder die Einführung neuer Technologien Freude und Erfüllung bereitet.

Aber es gibt auch Dinge, die uns bei dieser Arbeit behindern und blockieren, die uns Kraft und Motivation rauben und Veränderung erschweren. Oft fällt unser Blick dann auf die äußeren Bedingungen, wie starre Hierarchien und langsame Entscheidungsprozesse, unfähige Chefs oder Sponsoren, die uns mehr behindern als unterstützen.

## Verlieren Sie Ihre Kraft nicht im Kampf mit äußeren Bedingungen!

Ich möchte Ihnen daher eine andere Perspektive auf das Thema vorschlagen: Statt im Rahmen der Veränderung alle Energie und Schaffenskraft im Kampf mit diesen äußeren Bedingungen zu verlieren, können Sie bei sich selbst und Ihrem Mindset anfangen: Bei der Art und Weise, wie Sie die Situationen und die Menschen beurteilen, die Ihnen in diesem Prozess begegnen. Wie Sie sich in herausfordernden, oft auch belastenden Situationen fühlen und was Sie über solche Situationen denken. Denn Ihr Mindset hat eine ganz wesentliche Wirkung auf Sie selbst, Ihre Arbeit und Ihr Umfeld. Es bestimmt die Art und Weise Ihrer Handlung. Es bestimmt die Qualität der Ergebnisse, die Sie mit Ihrer Arbeit erzielen. Und es bestimmt, wie viel Verständnis Sie sich selbst und anderen Menschen in solchen Situationen entgegenbringen.

Wie können Sie Ihr Mindset so beeinflussen, dass Sie eine möglichst positive Wirkung hervorrufen?

In diesem Artikel zeige ich, wie Sie das "Prinzip Wirkung" ganz konkret in Ihrem Projektalltag leben können. Außerdem stelle ich Ihnen ein Werkzeug vor, mit dem Sie sich Ihre – positive aber auch negative – Wirkung bewusst machen und diese ggf. verbessern können.

## Das Prinzip Wirkung im Projektalltag

Was können Sie tun, wenn Sie in Denk- und Verhaltensmustern mit einer negativen Wirkung feststecken und was können Sie tun, um positive Wirkungen zu erkennen und zu stärken?

Zunächst ist es wichtig, sich den Ausgangspunkt des Prozesses bewusst zu machen. Alles was wir erleben und erfahren beginnt immer und ausnahmslos in unseren Gedanken und unserer subjektiven Bewertung der Realität. Jede Aktivität, jede Handlung, die wir durchführen, entspringt unserem Denken und unserer emotionalen Reaktion darauf. Das geschieht manchmal bewusst, viel öfter aber unbewusst. Solange wir jedoch unbewusst, wie im Autopilot, denken, fühlen und handeln, haben wir keine Chance, jemals eine neue, bessere Wirkung zu erzielen (Bild 1).



Bild 1: Jede Aktivität entspringt unseren Gedanken und unserer emotionalen Reaktion darauf. Um die Wirkung zu ändern, müssen wir uns unsere Gedanken und Gefühle bewusst machen.

Es geht also zunächst darum, dass wir uns unsere Wahrnehmung, Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst machen.

### Beispiel – per Autopilot in den "Jammer"-Modus

Das Zusammenspiel zwischen Mindset, Handlung und Wirkung möchte ich Ihnen anhand eines Beispiels aus meinem eigenen Projektleben, einem großen SAP-Einführungsprojekt, deutlich machen.

Bevor das neue System in Betrieb genommen wurde, stand die Schulung der Mitarbeiter an. Wir ordneten diese nach ihren Aufgaben den einzelnen Schulungsmodulen zu. Anschließend erstellten wir für die Schulung einen Zeitplan und verschickten die Einladungen.

Vor dem SAP-Einführungsprojekt hatten wir in einem Organisationsentwicklungsprojekt neue Aufgabenbereiche, Prozesse und Strukturen für die Organisation erarbeitet. Die mit der Umsetzung einhergehende Reorganisation lief parallel zum IT-Projekt und hatte zur Folge, dass einigen Mitarbeitern gekündigt wurde. Leider versäumten wir, die beiden Aktionen aufeinander abzustimmen. Das führte dazu, dass einige der Mitarbeiter fast zeitgleich eine Kündigung und eine Einladung zur Schulung erhielten. Einige von ihnen riefen daraufhin wutentbrannt bei meiner Assistentin an.

Meine Assistentin kam zu mir und ärgerte sich maßlos über dieses Vorgehen. Auch ich stieg sofort in die Klagewelle ein: "Wie konnte sowas passieren?", "Wie kann man so mit Menschen umgehen?", "Warum werfen die uns jetzt solche Steine in den Weg?", "Ist denen überhaupt klar, was sie damit anrichten?" Zu allem Überfluss diskutierte ich das Ganze auch noch mit unserem Beraterteam, die dann mit uns in die allgemeine Empörung einfielen.

Ich steckte also in Denk- und Verhaltensmustern mit einer negativen Wirkung fest, wobei ich die negative Wirkung des Auslösers immer weiter verstärkte. Wir alle erzeugten dann immer mehr solcher unproduktiver Gedanken und unangenehmer Gefühle und vergeudeteten außerdem viel Zeit mit unfruchtbaren Diskussionen.

Betrachten wir die Gedanken und Gefühle sowie deren Wirkung einmal genauer, um besser zu verstehen, wie wir in diese Situation geraten konnten. Denn es ist immer das gleiche Muster, dass dem Prinzip Wirkung zugrunde liegt:

- Eine Situation und unsere Bewertung führen zu entsprechenden negativen, abwertenden oder positiven Gedanken, die einen aufbauen. Ausgangspunkt war bei mir das Unverständnis, wie man so mit Menschen umgehen kann.
- Diese Gedanken lösen eine automatische emotionale Reaktion in uns aus. Meine emotionale Reaktion darauf war Empörung, Wut, Ärger und auch Frustration, weil ein solches Verhalten ja nicht gerade Akzeptanz unter den Mitarbeitern schafft.
- Sind uns diese ersten beiden Schritte nicht bewusst, wird die anschließende Handlung automatisch gestartet – wie im Autopilot-Modus. Auch bei mir lief die Handlung automatisch ab: Ich

machte meiner Empörung und meinem Frust Luft – mit meiner Assistentin und dem Berater- team. So steckte ich mit meiner Handlung auch andere an, was dazu führte, dass wir alle ei- nige Zeit mit unproduktiven Diskussionen und Frustgefühlen verbrachten, was uns eine Menge Kraft kostete. Da wir uns moralisch im Recht fühlten, produzierten wir immer mehr dieser Ge- danken und Gefühle. Ähnlich wie bei einer Sucht konnten wir gar nicht mehr damit aufhören.

Ich habe sozusagen die negative Wirkung des Auslösers immer weiter verstärkt und kam nicht auf die Idee, dass ich andere, bessere Handlungsalternativen gehabt hätte. Z.B. hätte ich mit der Personalabteilung Kontakt aufnehmen können. Wir hätten die Leute identifizieren können, die von der Kündigung betroffen waren. Wir hätten sie anrufen und uns entschuldigen können. Das wäre möglicherweise eine bessere Handlungsalternative gewesen. Aber ich habe einfach nur wie im Autopilot reagiert.

Die Wirkungsanalyse in Bild 2 fasst meine Gedanken und Gefühle sowie die Wirkung meiner Handlung noch einmal zusammen.

### Meine Wirkungsanalyse (Beispiel 1)

Situation	Gefühle	Gedanken	Körper	Wirkung ( ↑ ↓ )
Meine Assistentin hat die Teilnehmer für die SAP Schulung eingeladen. Es rufen einige voller Wut an, die ihre Kündigung bekommen haben.	Ärger, Wut, Frustration, Hilflosigkeit	Wie kann das sein? Warum denkt keiner mit? Wie kann man Menschen so behandeln? Das geht ja gar nicht!	Knoten im Magen Beschleunigter Herzschlag	↓ "Jammern" mit Assistentin und Team über diesen Faux Pas  Damit habe ich andere mit dem "Jammer-Virus" angesteckt

Bild 2: Die Wirkungsanalyse hilft, den Zusammenhang zwischen Gefühlen und Gedanken sowie der Handlung und ihrer Wirkung zu erkennen

## Positive Wirkungen verstärken

So wie uns negative Situationen Kraft entziehen, können positive Situationen uns und andere aufbauen und stärken. In unserem hektischen Arbeitsalltag gehen solche Situationen allerdings oft unter. Mit un- serer Aufmerksamkeit sind wir meist mehr bei der anderen Seite der Medaille, dem Problemdenken.

Das hat zwei Gründe: Zum einen die mangelnde Bewusstheit oder anders ausgedrückt die feh- lende Achtsamkeit, die in Betriebsamkeit und Aktionismus einfach untergeht. Zum zweiten un- sere Tendenz generell mehr auf die Probleme zu achten und auf das, was nicht so gut läuft. Eine Eigenart, die gerade im deutschen Kulturkreis sehr ausgeprägt ist. Wir glauben, dass wir

unsere Probleme nur dann bewältigen können, wenn wir uns intensiv damit beschäftigen. Alles andere erscheint uns naiv oder realitätsfremd.

Diese beiden Prägungen sorgen dafür, dass wir die positiven Wirkungen meist nicht bewusst wahrnehmen und somit nicht zur eigenen Stärkung nutzen und davon profitieren können. Gerade bei Veränderungen, neuen Themen oder Innovationen bräuchten wir jedoch Kraft und Energie. Daher ist es wichtig, auch bei positiven Situationen mehr Bewusstsein für die unbewussten Gedanken und Gefühle aufzubauen.

In dem IT-Einführungsprojekt, über das ich berichtet habe, war es ähnlich: Das Projekt lief sehr gut, das Projektziel hatten wir termingerecht innerhalb von acht Monaten erreicht. Trotzdem verlor ich in dieser Zeit eine Menge Energie. Zum einen, weil ich zu oft auf die Probleme blickte, die mit der parallel verlaufenden Reorganisation verbunden waren. Zum anderen, weil ich meist achtlos an vielen erfolgreichen Situationen vorbeiging, die mir eine Menge Freude, Zufriedenheit und Selbstvertrauen hätten geben können. Stattdessen ging ich gleich zum nächsten Thema über, denn ich wollte meine Aufgaben möglichst schnell und reibungslos erledigen.

### Beispiel – Erfolge auskosten statt zum Tagesgeschäft überzugehen

Der Integrationstest, den wir am Ende der Realisierungsphase durchführten, verlief außerordentlich erfolgreich: Wir hatten vergleichsweise wenige Probleme und die Anwender konnten mit allen Funktionen gut arbeiten. Alle Teilnehmer sahen, wie gut die Integration zwischen den Prozessen der verschiedenen Unternehmensbereiche funktionierte.

### Meine Wirkungsanalyse (Beispiel 2)

Situation	Gefühle	Gedanken	Körper	Wirkung ( ↑ ↓ )
Unser Integrations-test ist gut gelaufen. Alle haben viel voneinander gelernt.	Freude, Zufriedenheit, Verbundenheit, Vertrauen	Das war wirklich sehr schön und bereichernd für alle.  Das hat definitiv die Zusammen-arbeit zwischen den Abteilungen gestärkt.	Ich könnte abheben...	<p style="text-align: center;">↑</p> <p>Es ist viel positive "Energie" entstanden. Bereichsüber-greifende Zusammenarbeit + Verständnis wurde gestärkt.</p>

Bild 3: Nur wenn positive Gefühle und Gedanken bewusst auskosten werden, führen sie zu einer stärkenden Wirkung

Der erfolgreiche Integrationstest löste viele positive Gefühle in mir selbst und den Teammitgliedern aus. Da waren Freude und Zufriedenheit über das positive Ergebnis und den Erfolg unserer

Bemühungen der vergangenen Monate. Es entwickelte sich eine große Verbundenheit zwischen den Teammitgliedern aus den verschiedenen Bereichen und es entstand Vertrauen für alle weiteren Aktivitäten. Insgesamt brachte der Integrationstest sehr viel Akzeptanz für unser Projekt. Bild 3 zeigt die Wirkungsanalyse für dieses Beispiel.

Ich bin danach, wie schon gesagt, schnell wieder zum Tagesgeschäft übergegangen und habe die positiven Gefühle nicht ausgekostet. Sie wurden dadurch auch nicht in meinem emotionalen Gedächtnis gespeichert. Denn die Neuropsychologie hat herausgefunden, dass das erst passiert, wenn man positive Gefühle für mindestens 30 Sekunden intensiv fühlt und auskostet. Durch den Automatismus, schnell zum Tagesgeschäft überzugehen, konnte ich das Potential der positiven Situation nicht adäquat nutzen.

### Das emotionale Gedächtnis trainieren

Um unser emotionales Gedächtnis immer mehr auf positive Begebenheiten auszurichten und zu stärken, können wir drei Faktoren nutzen: Die Intensität und die Dauer eines Gefühls sowie die Frequenz, mit der dieses Gefühl auftritt.

Ich hätte mich also öfter, intensiver oder länger an die Situation erinnern können, um mehr von der positiven Wirkung zu profitieren. Ich hätte mit dem Team möglichst viel darüber kommunizieren können, um gemeinsam Nutzen aus den stärkenden, vertrauensbildenden Gefühlen zu ziehen. Wir hätten uns diese Wirkung im Team bewusst machen können, um daraus auch in anderen, ähnlichen Situationen Kraft zu schöpfen. Alle diese Möglichkeiten konnte ich damals nicht nutzen, weil ich das Wissen und die Erfahrung über die Wirkung nicht hatte.

### Positives Denken kultivieren

Wenn wir uns immer mehr auf die positiven Wirkungen ausrichten, kultivieren wir automatisch ein neues Denken und ein neues Verhalten. Wir schaffen mehr Freude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. Auf der Teamebene schaffen wir vor allem Vertrauen und Verbundenheit. Wir schaffen Gemeinsamkeit. Wir bauen ein Energiereservoir auf für all die Frustrationen, Ängste und ärgerlichen Situationen, die im Laufe der Projektarbeit immer wieder auf uns alle zukommen werden.

Das entsteht alles ganz einfach über eine Verschiebung unserer Aufmerksamkeit und unserer Wahrnehmung. Ohne komplizierte Methoden und aufwendige Zusatzaktionen. Einfach aus dem Arbeitsprozess heraus, wenn wir uns dafür die nötige Zeit nehmen und das entsprechende Bewusstsein für diese Wirkungen schaffen.

Seien Sie jetzt mal ganz ehrlich zu sich selbst: Wie oft hängen Sie im Problemdenken fest? Wie oft tauschen Sie sich mit anderen über Probleme aus? Über das, was nicht funktioniert? Und schätzen Sie jetzt mal ein, wie viel Zeit Sie aktiv mit angenehmen Erinnerungen verbringen. Wie oft sprechen Sie über gelungene Zusammenarbeit und gemeinsame Erfolge?

## Wie Sie die Wirkungsanalyse für sich nutzen können

Die Grundlage für das Prinzip Wirkung ist also, mehr Bewusstsein für die unbewussten Gedanken und Gefühle aufzubauen. Denn sonst können Sie in solchen Situationen immer nur reagieren, anstatt zu agieren, also eine passende Handlung zu wählen.

Der Schlüssel dazu ist Ihr Gefühl, da es Ihnen zeigt, wohin Sie schauen müssen. Denn Sie können kaum den ganzen Tag auf Ihre Gedanken achten. Wenn Sie Ihren Gefühlen mehr Aufmerksamkeit schenken, dann können Sie den sich entwickelnden Teufelskreislauf aus Gedanken und Gefühlen stoppen, die Ansatzhebel für eine Verbesserung ihrer Wirkung herausfinden und eine neue Handlung wählen. Oft reicht es dazu aus, sich die Situation, Ihren inneren Zustand und die Wirkung bewusst zu machen und diese neu zu bewerten.

Wenn Sie die Wirkungsanalyse für sich selbst durchführen möchten, sollten Sie Folgendes beachten, um am besten davon zu profitieren

### Mit dem inneren Kritiker umgehen.

Es ist manchmal nicht einfach, sich den Situationen mit negativer Wirkung zu stellen, d.h. sich die Situation ehrlich und aufrichtig anzusehen. Denn dann schaltet sich gleich unser innerer Kritiker ein, der uns und die Situation bewertet. Der uns sagt, was wir alles hätten anders oder besser machen können. Das haben wir in der Schule, der Ausbildung, vielleicht sogar von unseren Eltern so gelernt und dieses Denkmuster steckt ganz tief in uns drin.

Schalten Sie diese Stimme am besten einfach aus, denn die Vergangenheit können Sie nicht mehr ändern. Machen Sie sich bewusst, dass Sie in der jeweiligen Situation Ihr Bestes gegeben haben. Sie haben es einfach nicht besser gewusst. Aber jetzt können Sie diese Situation nutzen, um die Wirkung zu analysieren und es beim nächsten Mal besser zu machen.

Dazu finden Sie weitere Fragen zur Reflexion in der Vorlage zur Wirkungsanalyse, die Sie zusammen mit dem Artikel herunterladen können.

### Positive Gefühle auskosten

Mein zweiter Hinweis lautet: Wenn Sie direkt von der positiven Wirkung Ihrer Situation mit den angenehmen Gefühlen profitieren möchten, dann kosten Sie dieses Gefühl möglichst intensiv und lange aus. Sie erinnern sich vielleicht, was ich im vorherigen Abschnitt zu den Erkenntnissen der Neuropsychologie gesagt habe. Im Klartext heißt das: Erinnern Sie sich an die Situation und Ihre Gefühle und spüren Sie diese Gefühle möglichst intensiv im Herzen und in Ihrem Körper – für zwei bis drei Minuten. Nehmen Sie ganz bewusst wahr, wie Sie sich anschließend fühlen. Sie werden sehen, dass Sie auf diese Weise ganz einfach Ihren inneren Akku aufladen können. Immer dann, wenn Sie es brauchen.

## Übung: Eine Wirkungsanalyse erstellen

Nehmen Sie sich ein wenig Zeit und betrachten Sie die vergangene Woche oder den vergangenen Tag:

- Erinnern Sie sich an Situationen, die für Sie entweder besonders herausfordernd und / oder mit negativen Gefühlen, Druck oder Stress verbunden waren.
- Erinnern Sie sich an Situationen, die besonders erfreulich waren.
- Tragen Sie die jeweilige Situation, Ihre Gefühle, Ihre Gedanken und die Reaktionen Ihres Körpers in der Wirkungsanalyse (siehe PowerPoint-Vorlage im Anhang) ein.
- Wie war die Wirkung?
  - ↑ aufbauend, kraftspendend, ermutigend, wertschätzend, aufmunternd, Energie gebend oder
  - ↓ abbauend, auslaugend, entmutigend, abwertend, kritisierend, zeitfressend.
- Beschreiben Sie die Wirkung auf Sie selbst und / oder Ihr Team, Ihr Arbeitsumfeld.

Wenn Sie eine vermeintlich negative Situation in ihre Wirkungsanalyse eingetragen haben, überlegen Sie, welche Denkweise, welche Handlungsalternative in der Situation besser gewesen wäre. Vielleicht tauchen ähnliche Situationen und die dazugehörigen Denk- und Verhaltensmuster ja häufiger auf und Sie können beim nächsten Mal eine neue Verhaltensweise oder eine neue Handlung ausprobieren. Wäre ich damals statt zu jammern auf die Personalabteilung zugegangen, um gemeinsam eine bessere Lösung zu finden, hätte ich auf jeden Fall eine Menge Zeit und Energie gespart. Wahrscheinlich hätte ich auch herausgefunden, welche positiven Effekte eine solch kooperative Haltung auf der anderen Seite hervorruft. Das hätte meine Bereitschaft gestärkt, zukünftig wertschätzender und weniger kritisierend vorzugehen.

Machen Sie sich bei Situationen mit einer positiven Wirkung bewusst, wie Sie solche positiven Wirkungen selbst erzeugen und verstärken können. Die größte Rolle spielt dabei die Wahrnehmung und die Wirkung Ihrer Gefühle. Sie erkennen, dass Gefühle wie Wertschätzung, Vertrauen, Freude und Gelassenheit Sie stärken können. Das steigert Ihr Selbstvertrauen und Ihre Bereitschaft, auch unangenehme Situationen bewusst und aufrichtig zu betrachten, um von den gewonnenen Erkenntnissen zu profitieren.

Wenn Sie Situationen mit positiver Wirkung eingetragen haben, sprechen Sie auch mit anderen – z.B. mit den Mitgliedern Ihres Teams oder Ihrer Abteilung – über Ihre Erkenntnisse. Bringen Sie ihnen das Prinzip Wirkung näher und unterstützen Sie sie, möglichst wirkungsvoll zu denken und zu agieren. So entsteht die Basis für ein wertschätzendes, kooperatives Arbeitsklima.

Eine Wirkungsanalyse ist keine einmalige Angelegenheit. Sie können sie jederzeit um neue Situationen ergänzen, die Sie erleben. So erhöhen Sie Schritt für Schritt Ihr Selbstwertgefühl, weil Sie immer mehr die Dinge tun, die für Sie selbst, Ihr Team und das Projekt die beste Wirkung erzielen.

## Fazit

Wenn Sie das Prinzip Wirkung in Ihrem Projektalltag anwenden, erkennen Sie die Zusammenhänge zwischen Ihrem Mindset – Ihren Gedanken, Ihren Gefühlen sowie Ihren Bewertungen – und den Handlungen. Sie können die beste Handlung auswählen, anstatt automatisch auf Probleme zu reagieren oder Standards zu folgen, die gar nicht passen.

Mit Hilfe der Wirkungsanalyse machen Sie sich bewusst, welche Auswirkung Ihr Denken und Handeln hat. Das erleichtert es, bessere Handlungsoptionen zu finden bzw. eine positive Wirkung selbst zu erzeugen und zu verstärken. So entsteht mehr Selbstvertrauen und ein gutes Selbstwertgefühl – meiner Meinung nach die mächtigsten und wirkungsvollsten Erfolgsfaktoren, die uns gerade in Zeiten der Veränderung helfen, konstruktiv mit Ungewissheit, Chaos und Komplexität umzugehen. Denn ein gutes Selbstbewusstsein und das Wissen um die eigene Wirkung geben uns die innere Stabilität, die die äußeren Umstände oft vermissen lassen.

## Literatur

- Baehr, Martina: "Wie Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen", Projekt Magazin, Ausgabe 22/2015
- Bauer Joachim, Arbeit: Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. Karl Blessing Verlag, 2013
- Childre, Doc; Cryer, Bruce: Vom Chaos zur Kohärenz. Herzintelligenz in Unternehmen. VAK Verlag, 2000
- Fredricksson Barbara: Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert, Campus 2011
- Hanson, Rick; Denken wie ein Buddha: Gelassenheit und innere Stärke durch Achtsamkeit, Irisana Verlag, 2014
- Miyashiro, Marie, R.: Der Faktor Empathie: Ein Wettbewerbsvorteil für Teams und Organisationen, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2013
- Schein, Edgar, H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, EHP Verlag, 2000
- Zohar, Dana, Marshall: IQ?, EQ? SQ!: Spirituelle Intelligenz – Das unentdeckte Potenzial, Westermann, 2010

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](http://projektmagazin.de)!

[> zum Artikel](#)