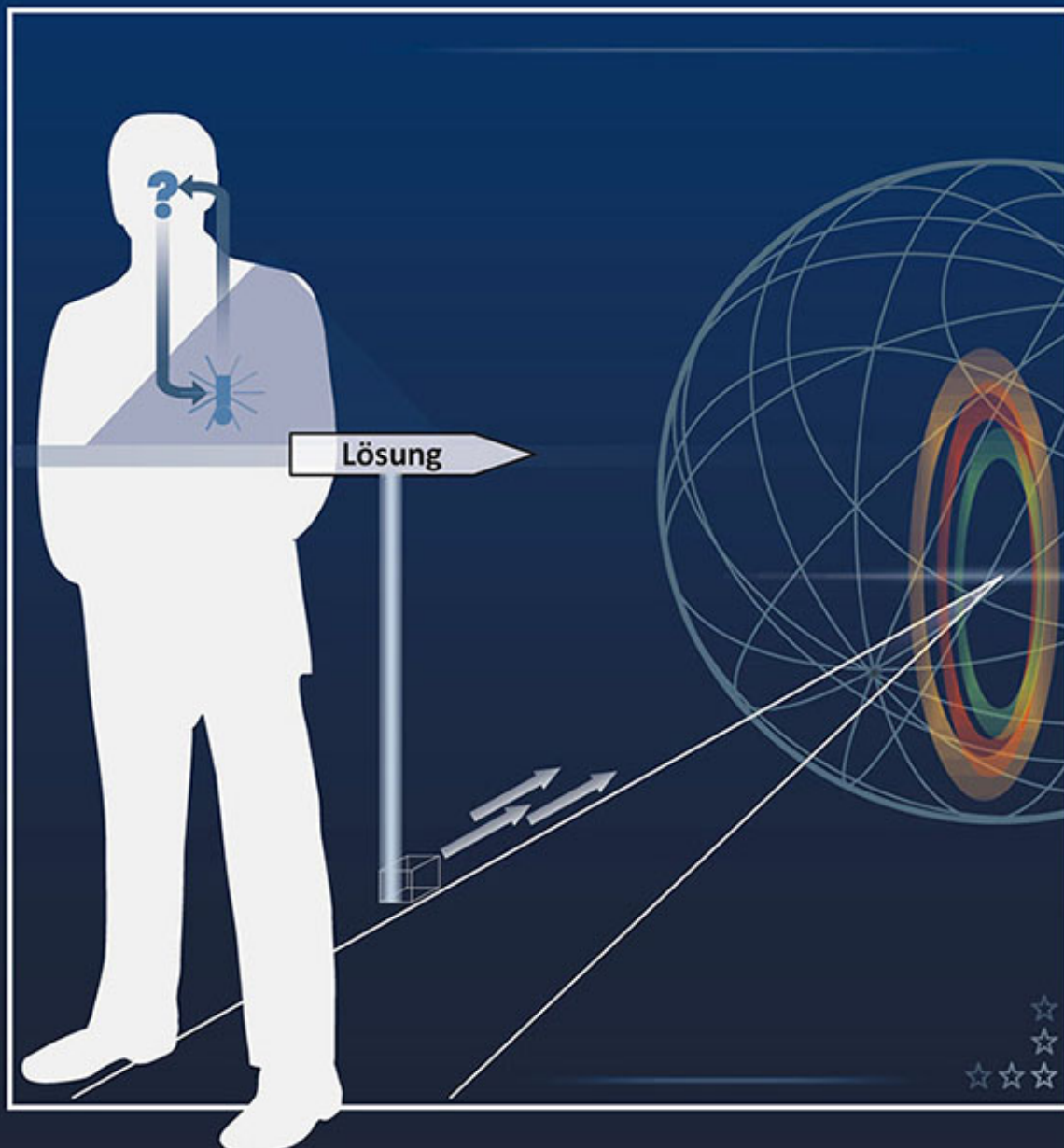


Überschall- Management

Neue, intuitive Lösungen für eine zeit- & kostensparende Unternehmensführung
Faktor 10+ effizienter, treffsicher, inkl. Win-Win-Orientierung & Perspektivenwechsel



Geniale Lösungen entstehen aus heiterer Gelassenheit!

Inhalt

Vorwort

1 Einleitung

1.1 Gibt es wirklich Bedarf an einer neuen Wirtschaftspsychologie?

2 Das 4-Elemente-Farbmodell

2.1 Ziele der Methode

2.2 Psychogramme

2.3 Zuordnung in Prozenten

2.4 Charakterbeispiele

2.5 Motivatoren/ und Stressfaktoren

2.6 Schwächen bearbeiten, Blockaden lösen

2.7 Woran kann man schnell die Farbe des Gegenübers erkennen?

Übung: Selbsteinschätzung

Übung: Einschätzung der Anderen im Farbmodell

Übung: Fremdeinschätzung im Farbmodell

Übung: Inspiration durch abgelehnte Farben

3 Rationale und intuitive Methoden

3.1 Vorteile intuitiver Methoden

3.2 Einsatzbeispiele

Situations- und Problemanalyse

Persönlichkeitsentwicklung

3.3 Methodenvergleich rational - intuitiv am Beispiel von Ängsten

(1) Ratio

(2) Motivationstraining

(3) Asiatische Methoden, wie Ki-Arbeit, Meditation, Management durch Samurai-Geist

(4) tiefere mentale Arbeit

3.4 Ist der rationale Wille wirklich rational gesteuert?

4 Vorbedingungen für die intuitiven Methoden

Welche Eigenschaften sind für die intuitiven Methoden förderlich und für welchen Farbtypus eignen sie sich am besten?

4.1 Konfliktmanagement: conligere oder confluere?

4.2 Sinnvolle Geisteshaltung

Was bedeuten diese Eigenschaften nun für den beruflichen Alltag?

Erweiterung der Qualitäten auf alle Ebenen

Ist der Vergleich zwischen traditioneller Kampfkunst und moderner Führung sinnhaft?

4.3 Hierarchien achten, Hierarchien nutzen

Den richtigen Platz in der Hierarchie finden

Meetings beschleunigen

Übung: Schnelle Runde

Kritik am Vorgesetzten zum richtigen Zeitpunkt

Übung: Den eigenen Platz finden

4.4 Das Ego

Stufen des Egos in Diskussionen

Kann man erkennen, ob eine Entscheidung frei von Ego ist?

Effizienz ego-befreiten Handelns bei ebenbürtigen Partnern

Urteilen versus ordnen

Maxime des Handelns

Übung: Verurteilungsverhalten ermitteln

Übung: Ablehnungsverhalten ermitteln

4.5 Angst als Ausdruck des Egos versus innerer Freiheit

Wie kann man rational mit Ängsten umgehen?

Übung: Ängste ermitteln

Übung: Möglichkeiten eines angstfreien Lebens

4.6 Das »Helfen-Wollen« - die andere Seite des Egos

4.7 Beste Arbeitsergebnisse im Flow

Was sind die wichtigen Faktoren, um in den Flow zu gelangen?

Motivation ohne Belohnung

4.8 Wahrheit

Übung: Betrachtungswinkel & Wahrheiten

Die große Illusion der Wirklichkeit

Die Verbindung der Wissenschaft mit nicht rational erklärbaren Methoden

4.9 Ideologien als Einschränkung des Lösungskorridors

Übung: Konsequenzen politischen Gesinnungswandels

4.10 Die drei Siebe - oder wie unterscheidet man Wichtiges von Unwichtigem

4.11 Opfer - Täter

Übung: Welche äußeren Impulse bestimmen mein Handeln?

Übung: Opfer-Gefühl hinter sich lassen

4.12 Beeinflussung der Realität durch die eigene Haltung

Übung: Einkaufsstraße

Übung: Türsteher-Übung

Übung: Partner über den Boden ziehen

4.13 »Mit Gefühl an die Sache herangehen«

Wie ermöglichen wir den »Flow«?

Gute Atmosphäre als Voraussetzung für ein gutes Gelingen und den schnellen Erfolg

Stellen Sie das Ego zurück

4.14 Zusammenfassung

5 Intuitive Methoden und Techniken

5.1 Methoden für eine Ja/Nein-Entscheidung

Übung: Vier Himmelsrichtungen (»Goldener Kompass«)

5.2 Fragetechnik

Doppeldeutige Fragen

Unpräzise Fragen und Fragen, die den Lösungskorridor einschränken

Wenn der Test nicht funktioniert

Ja/Nein-Entscheidungsbaum

5.3 Methoden zum Erfassen der Lösungsqualität

Übung: Pfad der Erkenntnis / Stell Dich drauf

Übung: Zettelrallye

5.4 Wichtige Bemerkung zum »Nachprüfen« und zu scheinbaren Fehltestungen

5.5 Methoden für die Selbststärkung und Eigenmotivation

Der Ursprung des Farbmodells: die 4 bzw. 5 Elemente

Experiment: Charakterentwicklung durch Kleidung

Übung: Selbststärkung über 4 bzw. 5 Elemente

Übung: Selbststärkung über den blauen Kreis

Übung: Selbststärkung über Ahnen

Übung: Selbststärkung über eine weiße Lichtkugel

Übung: Selbststärkung durch »an etwas Schönes denken«

5.6 Erfassen der Haltung eines Gegenübers

Übung: Sich für jemanden stellen

5.7 Einzelübungen im Rahmen der systemischen Organisationsaufstellungen

Allgemeine Vorgehensweise anhand des Ishikawa-Diagramms

Ablauf einer systemischen Aufstellung

Ursache finden (Schnelltest)

Aufstellung alleine

5.8 Einführung in Wahrnehmungsebenen: Leben aus dem universellen Herzchakra

Einführung in Wahrnehmungsebenen

Erweiterung der individuellen Chakras mit den universellen Chakras

Übung, um in das universelle Herzchakra zu gelangen

5.9 Change, Transformation, Änderungsprozesse per Aufstellung voranbringen

Welche Farbtypen sind am meisten resistent gegenüber Veränderung?

Stakeholder bei Veränderungen beachten

Mitarbeiter motivieren

Meinungsbildner identifizieren

Kunden nicht vergessen

Gespräche führen

5.10 Persönlichkeitsentwicklung

Übung: Welche Rollen spielen Sie?

Übung: Was ist Ihr wahres Inneres?

Übung: Unterschiede zwischen den Rollen und dem wahren Inneren ergründen

Für sich etwas tun

Übung: Welche Tätigkeiten machen Sie rein für sich?

Änderung einzelner unliebsamer Eigenschaften

5.11 Zusammenfassung: Was haben wir nun gelernt?

5.12 Ausblicke

6 Literatur

Wirtschaft

Schnittstelle Wissenschaft - Spiritualität

Spirituelle Inhalte

7 Stichwortverzeichnis

Vorwort

Schon als Jugendlicher haben mich die besonderen Fähigkeiten von Kampfkünstlern in Filmen fasziniert. Sie schienen durch ihre absolute Körperbeherrschung gepaart mit spiritueller Geisteshaltung spielerisch alle Situationen zu meistern. All dies zu erlernen und zu ergründen, wie viel Wahrheit sich in dem Gezeigten tatsächlich verbirgt, war einer meiner Wünsche. Dass man aus diesem Samurai-Geist auch Regeln für die wirtschaftliche Zusammenarbeit ableiten kann, daran dachte ich noch nicht. Ich wollte einfach erst einmal die Bewegungen erlernen.

Der Zufall brachte mich dann 1991 zur japanischen Kampfkunst Aikido. Bereits zuvor interessierte ich mich als Heranwachsender für nicht erklärbare Phänomene und alternative Sichtweisen, die ich aber aufgrund meiner damals stark rational geprägten Denkweise sowie Passion für Technik und Informatik eher dem Bereich des Fantastischen zuordnete. Grundsätzlich war mein Intellekt geprägt von einem rein mathematisch-wissenschaftlichen Weltbild, mit dem festen Glauben an das Fortschreiten technischer Errungenschaften, die der Menschheit helfen würden, zu stetig weiterer Blüte aufzusteigen. Das Erlernen der Aikido-Techniken, in dem zunächst die physikalischen und anatomischen Gesetzmäßigkeiten im Vordergrund standen, unterstützte dieses mechanistisch geprägte Weltbild. Dennoch interessierten mich die im Aikido verklausulierten Traditionen und sozialen Gesetzmäßigkeiten immer mehr, so dass ich mich für die anstehende Ausbildung an der Universität zu einer Kombination der Fächer aus der rationalen und sozialen Welt

hingezogen fühlte, anstatt nur zu rein technischen Inhalten. So bot das Studium der Sozioökonomie genau jene Mischung, in dem sich meine Interessenschwerpunkte Schritt für Schritt zunehmend vom rationalen betriebswirtschaftlichen hin zum »weichen« psychologischen und sozialen Zweig verlagern konnten. Parallel dazu entwickelte sich immer mehr das Interesse an metaphysischen Methoden. Wenngleich mich heuristische mathematische Verfahren - einem überdurchschnittlichen Mathematiklehrer sei Dank - auch schon zu Schulzeiten faszinierten, konnte ich die ersten eigenen Gehversuche mit intuitiven Methoden erst zum Ende des Studiums aufgrund der gezeigten Methoden in der ökonomischen Psychologie umsetzen. Ein von mir geschätzter Aikido-Freund, Prof. Dr. Peter Schettgen, schrieb damals das Buch »Der alltägliche Kampf in Organisationen« und entflamte mein Interesse, Aikido über die Kampfkunst hinaus zu interpretieren.

Nach Abschluss des Studiums an der Universität Augsburg wandte ich mich dem Studium der Kinesiologie, der Systemischen Aufstellungen und Geomantie zu. Insbesondere letzteres entzieht sich einer wissenschaftlichen Nachweisbarkeit und ist vielmehr ein subjektives Empfinden, das jedoch von vielen Ausübenden sowie sensiblen Menschen weitestgehend ähnlich geteilt wird und man somit echte Effekte jenseits der Zufälligkeit erleben kann. Kinesiologie und Organisationsaufstellungen, einem Zweig des Systemischen Aufstellens, kommen zur Problemlösung regelmäßig in der Wirtschaft, also in einem stark erfolgsorientierten System, zum Einsatz, da hier die Erkenntnisse direkt auf ihre Wirkung im realen Leben überprüft werden können. Diese Nachweisbarkeit über konkrete Effekte ist mir selbst ein besonderes Anliegen. Die eingesetzten Methoden müssen sich immer an der Realität messen lassen. Der Grundstein zu rein intuitiven Verfahren in meiner täglichen Arbeit war somit gelegt.

Gleichzeitig entwickelte sich bei mir das Verständnis des Aikido von der rein effektiven, kampforientierten Ausrichtung hin zur Umsetzung der geistigen Inhalte in die Alltagswelt. Seitdem asiatische Ideologien immer mehr Zustimmung in der westlichen Welt erhalten, findet die Kampfkunst sogar in der Wirtschaft und insbesondere im Konfliktmanagement Anklang. Wie gut alle genannten Methoden ineinandergreifen und ein Gesamtbild ergeben, werden wir in den folgenden Kapiteln erkennen.

Summa summarum liegt mein Interesse an einem Ausgleich zwischen der rationalenwissenschaftlichen und der intuitiv-metaphysischen Welt. Ich möchte an real erfahrbaren Effekten zeigen, dass beide Welten vereinbar sind, sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern im Gegenteil, sich als unterschiedliche Betrachtungswinkel derselben Sache beflügeln. Die eingesetzten intuitiven Methoden wurden anhand empirischer Mittel auf eine Wirksamkeit jenseits des stochastischen Zufalls geprüft und für absolut zuverlässig befunden. Es sei jeder eingeladen sich selbst ein Bild von der Effektivität zu machen.

Gehen wir's an!

1 Einleitung

Unsere Welt scheint aktuell von reinem **Machtstreben** und **permanentem Konkurrenzgedanken** getrieben zu sein. Mit Kontrolle und scheinbar notwendigen harten, rationalen und egozentrischen Werten maßen sich Politik und Wirtschaft an, die Rahmenbedingungen unseres gesellschaftlichen Daseins zu definieren. Wir erleben den Alltag nur noch unter **Zeitdruck, rastlos** und **stetig gedrängt**, uns zur abermaligen Steigerung der Wirtschaftsleistung aufzuschwingen. Dass wir uns diese meist nur auf dem Papier schönrechnen, wird immer offenkundiger: Bis 2020 feierten wir frenetisch unseren **Außenhandelsüberschuss**, obwohl dies eigentlich bedeutet, dass wir physische Waren (echte Werte) gegen vermutlich kaum mehr rückzahlbare Kredite und leere Rückzahlversprechen (virtuelle Werte) tauschen. Auf der anderen Seite musste mit geplanter Obsoleszenz (absichtlich begrenzter Haltbarkeit von Produkten), teuren Wartungsarbeiten, Abwrackprämien und gesetzlichen Verboten zum Einsatz scheinbar veralteter Geräte der Absatz angekurbelt werden, anstatt nachhaltig echte, dauerhafte Werte zu schaffen. Für **Langlebigkeit** und **gute Qualität** stand einmal das Siegel »**Made in Germany**«. Heute ist dies nur noch ein Echo vergangener Zeiten. Auch mit dem Wissen, dass die Produktion neuer Waren die Ressourcen unseres Planeten deutlich höher belastet, anstatt die alten Geräte bis zum Ende ihres physikalisch echten Lebenszyklus zu betreiben, scheint für eine **systemrelevante Absatzsteigerung** der Umweltgedanke ebenso dahin zu schmelzen wie ein Eiswürfel beim

Sonnenbaden und die ermahnende Stimme der Nachhaltigkeit verhallt in den Kaminen der jetzt scheinbar umweltschonender produzierenden Fabriken. Der **Preisdruck des Weltmarktes schafft** dann elegant und unisono von der Presse als unverrückbare Tatsache dargestellt ein scharfes Klima für die Arbeiter, die ihre Waren immer billiger und schneller produzieren müssen. Positiver Nebeneffekt für all diejenigen, die diese Entwicklungen schon lange haben kommen sehen, ist die Erkenntnis, dass mit steigendem Druck der Ereignisse automatisch die Geburt des **Paradigmenwechsels** vorangetrieben wird, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Steigerung der Produktivität irgendwann einmal – rein logisch schon aus dem übermäßigen Bedarf an Ressourcen heraus – nicht mehr erreicht werden kann und unser wohlverordnetes »Wachstum« als Credo für die Wirtschaft versagen muss. In der Medizin nennt man permanentes Wachstum im Erwachsenenalter »Krebs«. Krebs wächst ohne Änderung der Geisteshaltung so lange, bis er seinen Wirt zerstört hat und er so auch sich selbst die Lebensgrundlage entzogen hat. Wenn wir dies in Betracht setzen, sollten wir zu einer vernünftigen Wirtschaft zurückkehren, die permanentes Wachstum nicht als essentielle Grundlage zukünftiger Existenz voraussetzt. Da natürliche Prozesse in schwingenden Zyklen ablaufen, kann dies schon rein rational betrachtet nicht zutreffend sein. Das wäre sonst, als würden wir fortan nur noch Einatmen wollen und das Ausatmen als zu vermeidendes Übel definieren. Jeder kann dies in einem kurzen Selbststudium einmal untersuchen, welche Effekte hier auftreten. Erwachsene Lebewesen existieren grundsätzlich ja auch ohne weiteres (äußeres) Wachstum und jeder würde es irgendwann als hinderlich erkennen, ständig weiterwachsen zu müssen. Inneres Wachstum hingegen ist unbegrenzt möglich und sollte vorangetrieben werden.

Dass **erfolgsorientiertes, nachhaltiges Handeln** auch im Einklang von Herz und Verstand unter Ausnutzung **beider Gehirnhälften** und auf der Basis des **kooperativen Miteinanders** wesentlich effizienter funktioniert, zeigen traditionelle Systeme aus aller Welt. Wir werden dies anhand der Ideen und Inhalte der asiatischen Kampfkunst Aikido sowie Techniken der amerikanischen Ureinwohner erläutern.

In einer Zeit, in der die Logik und die Rationalität weitgehend unser Leben bestimmen, tritt die intuitive Seite unseres Gehirns etwas in den Hintergrund. Die **Stärke der intuitiven Seite** liegt jedoch **in kreativen und heuristischen Methoden**, die oftmals **deutlich schneller** und häufig sogar zu neuartigen Lösungen führen. Die Kunst liegt nun darin, beide Gehirnhälften – die rationale (linke) und die intuitive (rechte) – zu integrieren, sodass aus der Verschmelzung beider Wahrnehmungsmodi eine Erweiterung der eigenen Möglichkeiten entsteht.

Wer steuert nun aber die Wirtschaft und ihre Geschicke? Letztlich sind wir es alle selbst, die z.B. durch unsere eigene Sucht nach Gewinnmaximierung die Unternehmen zu immer neuen Höchstleistungen bei gleichzeitiger Kostensenkung animieren. Wer möchte nicht das nächste Smartphone mit mehr Funktionen deutlich billiger haben – und dies möglichst im 1-Jahres-Rhythmus? Wer möchte nicht, dass seine Aktien permanent steigen, obwohl schon jeder an den nächsten Crash denkt, weil einem der Irrsinn der stetigen Rekordjagd bei Einschalten der Logik Schauer über den Rücken laufen lässt? Klar gibt es Akteure auf der Weltenbühne, die noch stärker davon profitieren, aber die eigentlichen Energiegeber sind wir selbst.

Was bedarf es für eine Wirtschaft ohne Grenzen, wie wir sie heute haben? Manager, die für die Mehrung des

eigenen Geldes mit Zahlen, Daten, Fakten ohne moralische Bedenken das Meiste für ihr Unternehmen herausholen.

Um die Wirtschaft zu ändern, bedarf es Unternehmen, die von verantwortungsbewussten Führungskräften im Sinne des Unternehmens und der nachhaltigen Wirtschaftsordnung bzw. des Allgemeinwohls gelenkt werden.

Das Problem bei Führungskräften heutzutage ist, dass wie bereits oben angedeutet durch gesellschaftliche Erfordernisse und die Ausrichtung der Betriebe auf überproportionales Wachstum die Schlüsselpositionen gerne mit Führungskräften besetzt werden, die wie folgt charakterisiert sind:

- **rational** geprägt, sehr akkurat, exakt, zahlenverliebt (für gute Präsentationen), distanziert, streng sachlich, unemotional gegenüber Mitarbeitern und dadurch hervorragend geeignet, durchaus gut begründet unliebsame Entscheidungen im positiven Sinne frei von moralischen Bedenken durchzusetzen. (als Vorgriff für das nächste Kapitel: dies entspricht dem Charakter-Typ »extrem blau«)
- **Geld- und Machtbesessen** sowie durchsetzungsorientiert, Gewinnertyp. Damit sind solche Führungskräfte für Betriebe bestens geeignet, da sie an dessen starken Interesse des Geldverdienens und dessen Geisteshaltung der Gewinnmaximierung sehr leicht partizipieren können. Umgekehrt wird diese Führungskraft mit dem Versprechen auf Macht geködert und eingefangen. Dieser unaufhaltsame Charakterzug wird das Unternehmen - solange es dem Interesse der eingesetzten Führungskraft entspricht - mit allen Mitteln

nach vorne zu bringen. Die Moral spielt dabei keine Rolle. (Charakter-Typ »extrem rot«)

Was fehlt sind die emotionalen Komponenten wie **Empathie** (Charakter-Typ grün) für ein nachhaltiges, gezieltes Einfühlungsvermögen in die Belange der Mitarbeiter bzw. Kunden statt Distanz (Typ: blau) und die Eloquenz, die Leute mit **Ideen zu begeistern** (Typ: gelb) anstatt mit Machtgehabe, Druck, und drohenden Worten zu dirigieren (Typ: rot).

Durch die bewusste Arbeit an der **Komplettierung der Charaktereigenschaften** (Farbentypen) wäre eine ideale Führungskraft in der Lage, mit verschiedenen Möglichkeiten (Farben) auf Situationen vielseitig, geradezu universell zu reagieren und immer die richtige Farbe, bzw. den für die Situation adäquaten Ton zu finden. Dabei ist die grundsätzliche Geisteshaltung von entscheidender Bedeutung.

Der beste König ist der, der dem Gemeinwohl des Volkes in Hingabe dient und dabei in Klarheit, Weisheit und Selbstbewusstsein motivierend die Geschicke des Staates lenkt.

Oft wird bei Führungskräften das Selbstbewusstsein zu Egozentrik übersteigert und der ursprünglich hehre Gedanke »dem Unternehmensziel zu dienen« deklassiert zu »ich mach mich doch nicht zum Deppen, sondern hole das Beste für mich raus«. Dabei geht ursprünglich mit »dienen« das Selbstverständnis einher, dass man idealerweise in Hingabe für eine aufrichtige Sache (Unternehmensziel) die eigene Weisheit und Fähigkeiten für das Gemeinwohl der Mitarbeiter einsetzt und nicht die Mitarbeiter durch

ausnutzen dafür verwendet, die eigene Arroganz zu neuen Höhen aufschwingen zu können. Das Wort Staatsdiener beinhaltet diese Sichtweise noch. Wem das Wort »dienen« dennoch zu unterwürfig klingt, der kann sich auch neutraler fragen, »Was kann *ich* dazu beitragen, dass sich die aktuelle Situation verbessert?«. Dies erfüllt etwas abstrahierter den gleichen Zweck.

Am **Beispiel von Seminaren** wird dies noch klarer. Betrachten wir einen Seminarleiter, der zur Aufgabe hat, die Kunden während des Seminars durch den Inhalt zu führen. Zieht er strikt sein Programm durch und gibt vorne selbstdarstellerisch sein Wissen kund, mag er sich hinterher in der Bewunderung und dem Applaus der an der Komplexität gescheiterten Teilnehmer baden können, aber letztlich hat er nur wenig seinem Publikum vermittelt, sein eigentliches Ziel somit verfehlt. Viel besser wäre es, wenn der Seminarleiter den Teilnehmern präzise, nach den besten Möglichkeiten sein Wissen wortgewandt und lebendig vermitteln würde – Teilnehmer heißen ja so, weil sie eben an den Inhalten partizipieren wollen. Dabei sollte er gleichzeitig erspüren können, wo die Bedürfnisse der Teilnehmer sind, wo sie gerade stehen, welchen Schritt sie als nächsten benötigen und wie man die Teilnehmer ermutigt, diesen zu gehen. Insofern ist er dem übergeordneten Ziel dienlich, den Teilnehmern sein Wissen eingängig zu vermitteln, so dass am Schluss die Gemeinschaft durch geteiltes Wissen gewachsen ist und nicht nur der Vortragende durch den Applaus.

Um eine **ausgewogene Führungskraft** zu werden, die alle positiven Charaktereigenschaften in sich beherbergt und die negativen Ausprägungen überwunden hat, bedarf es also einiger Arbeit an der eigenen Geisteshaltung. Wir werden in den folgenden Kapiteln Lösungen finden, die neue Wege beschreiten.

1.1 Gibt es wirklich Bedarf an einer neuen Wirtschaftspsychologie?

Wir erkennen aktuell, dass unser **Wirtschaftssystem** langfristig die **Umwelt schädigt** und parallel dazu die Menschen an den **Rand ihrer Leistungsfähigkeit** bringt. **Psychische Erkrankungen** wie Depression, Burnout und Boreout sind derzeit zweitwichtigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit in Deutschland.¹

Auf der anderen Seite erfordert die herangewachsene **Generation Y** (Generation Why) neue **Arbeitskonzepte** (Homeoffice, weltweite Online-Kollaboration, ...), mehr **Eigenverantwortung** (Lean-Management, Scrum, ...) und mehr **Freiraum** (Elternzeit, Sabbatical, ...). Dies umzusetzen ist aktuell Herausforderung sowohl für die IT eines Unternehmens (abgesicherte Internetverbindung ins Büro, Bring your own Device, Collaboration-Tools, ...) als auch für Innenraumgestalter (offene, motivierende Raumkonzepte und gleichzeitig Rückzugsmöglichkeiten, zentrale Collaboration-Boards, verspielte Möbel mit Wohlfühlcharakter statt reine Zweckorientierung, ...). Wir sehen uns also aktuell einer **neuen Generation an Mitarbeitern** gegenüber, die einem klassischen Führungsstil »per Dekret von oben« nur schwer folgen wird. Unternehmen die einen eher traditionell straffen, rigiden Führungsstil beibehalten, werden es in den kommenden Jahren schwer haben, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren – vorausgesetzt es bleibt das Arbeitsangebot und das Angebot an Mitarbeitern ausgeglichen bzw. vorteilhaft für die Facharbeitskräfte. Dass mittlerweile darauf sogar eines der weltweit führenden Finanzunternehmen wie BlackRock, die in der Öffentlichkeit eher für einen harschen Umgangston bei reiner Gewinnausrichtung bekannt sind, in

einem offenen Brief² auf diese Situation reagiert, zeigt, dass ein realer Wandel stattfindet.

Wir benötigen also Führungskräfte, die diesen Wandel unterstützen können und einen **holistischen Führungsansatz** verfolgen. Wir haben in unserer Gesellschaft durch den technologischen Fortschritt und die immense Vernetzung sofortigen Zugriff auf ein Wissen, wie noch niemals zuvor in der Geschichte der Menschheit. Wichtig ist nun, diesen Schatz sinnvoll für eine lebenswerte Zukunft einzusetzen, um damit die Geschehnisse auf unserer Erde mit Weisheit zu lenken. Wir müssen unserer ausgefeilten, zielorientierten Rationalität nur ein Stück Emotionalität und Intuition zurückgeben, so dass wir erkennen, welches Wissen und welche Informationen uns in welcher Intensität zum jeweiligen Zeitpunkt dienlich sind.

Frei nach Friedrich Schiller müssen wir lernen, »unseren Verstand durch unser Herz auszudeuten«.

Weisheit ist Wissen verbunden mit emotionaler Intelligenz

Nachfolgend werden wir sehen, welche Möglichkeiten existieren, zusätzlich zum IQ parallel auch den EQ zu steigern.

¹ siehe <https://de.statista.com/themen/161/burnout-syndrom/>

² Offener Brief des BlackRock Vorstandsvorsitzenden und CEO Laurence D. Fink 2019

2 Das 4-Elemente-Farbmodell

Das traditionelle 4-Farben-Modell gibt jedem eine einfache psychologische Klassifizierung von sich selbst und des Gegenübers. Ich bin der Meinung, man sollte es in der Schule unterrichten, da man durch die Einordnung des Gegenübers in die jeweilige Farbe dessen Reaktionen gut prognostizieren kann. So wird man auch nicht mehr von scheinbar seltsam anmutenden Aktionen überrascht sein, sondern kann im Vorfeld das eigene Handeln und vor allem die eigenen Erwartungen darauf einstellen und in Folge dessen mehr Gelassenheit und Großmut walten lassen.

Die **folgende Auflistung** basiert auf der klassischen **4-Elementen-Lehre von Aristoteles** (Erde – Feuer – Wasser – Luft). Diese erlebt aktuell eine Renaissance durch verschiedene, für das moderne Business angepasste 4-Farben-Modelle, exemplarisch Insights®³ und DiSG®⁴. Diese leicht modifizierten Systeme werden gerne und erfolgreich für Führungskräfte oder Vertriebsmitarbeiter zur Einstufung der Gesprächspartner verwendet werden und sind auch wirklich jedem zu empfehlen.

Die konkreten Farben der Charaktere und Bezeichnungen sind in den einzelnen Systemen unterschiedlich, die Inhalte der Farben im Großen und Ganzen sehr ähnlich der ursprünglichen 4-Farben-Lehre. Es geht in diesem Buch an dieser Stelle nur darum, ein Grundverständnis für diese Einteilung der Farben herzustellen, da viele Führungskräfte und Leser dieses Buches bereits mit der Terminologie vertraut sind. Zur Vertiefung der Farbmodelle sei auf die einschlägige Literatur bzw. Seminare verwiesen.



Hinweis für Insights®- DiSG®-Kenner

Bei der ursprünglichen 4-Elementen-Lehre sind im Vergleich zum weit verbreiteten Insight®-System die Farben **gelb** und **blau vertauscht**. Die Farben rot und grün sind in beiden Schemata gleich.

Für Kenner des DiSG®-Modells, werden hier und in den Tabellen der nachfolgenden Kapiteln die Abkürzenden Buchstaben **D I S G** bzw. die vollständige Bezeichnungen der Charaktere »dominant«, »integrativ«, »stetig« bzw. »gewissenhaft« an- gegeben.

Orig. 4 Elemente:	Feuer: rot	Wasser: blau	Erde: grün	Luft: gelb
Insights-Typ®:	rot	gelb	grün	blau
DiSG®-Typ	D dominant	I integrativ	S stetig	G gewissenhaft

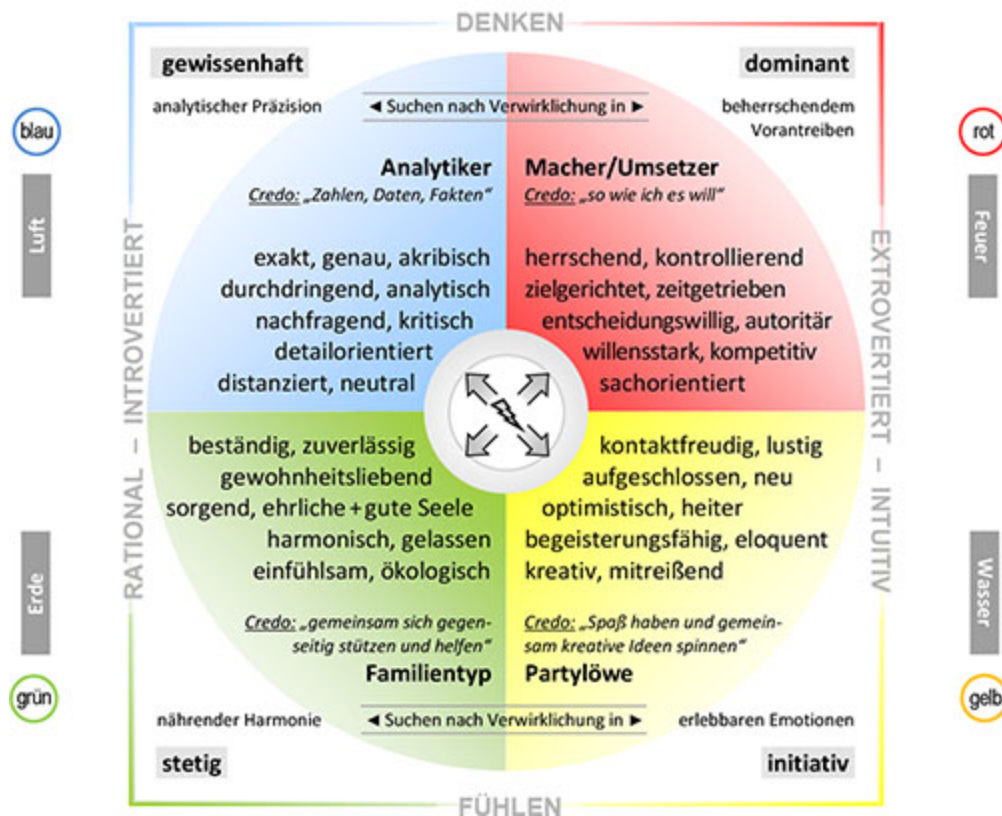
Die Schaubilder der nachfolgenden Kapitel zur Typisierung der Menschen orientieren sich an den Insights®-Farben. Diese sind den meisten Führungskräften geläufiger. Luft (der rationale Zahlenmensch) wird also mit blau hinterlegt sein, Wasser (der emotionale Innovator) mit gelb. Später bei den Übungen zur Selbststärkung werden wir auf die ursprüngliche Farbcodierung der 4-Elementen-Lehre zurückgreifen, um den realen Effekt der Farben auf die innere Haltung kennenzulernen.

2.1 Ziele der Methode

- Sich und andere in ihren Bedürfnissen besser einzuschätzen
- Stärken und Schwächen erkennen
- Konfliktpotentiale frühzeitig erkennen und umschiffen
- Durch Voreinschätzung des Gegenübers im Konfliktfall gelassener zu reagieren
- Kundenorientierung verbessern
- im Vertrieb passende Pakete für den Kunden zu schnüren
- Verhandlungen einfühlsamer führen zu können (Vertrieb, Gehalt, ...)
- Bewerber charakterlich zur passenden Stelle verhelfen
- Durch Selbsterkenntnis sich selbst in der Verbesserung der eigenen Charakterzüge schulen zu können
- In übersteigert negativer Form ist die Manipulation der Mitmenschen möglich. Von dieser Geisteshaltung sollte man unbedingt Abstand nehmen.

2.2 Psychogramme

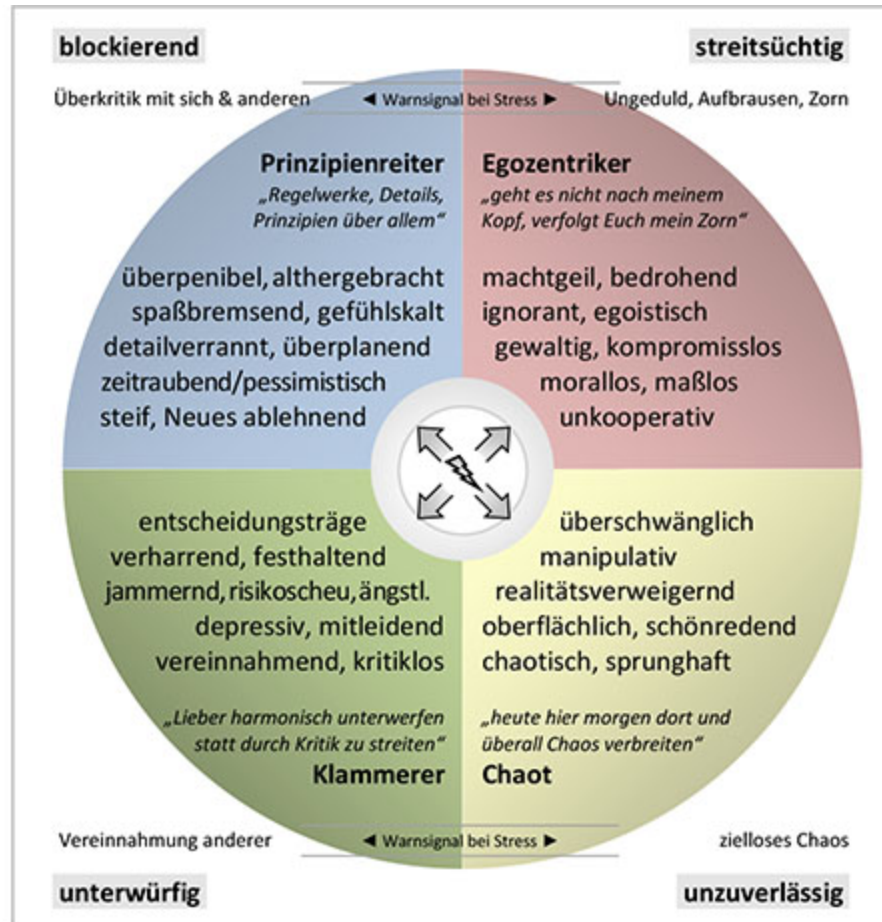
In Grunde existiert folgende grobe Einteilung (Farben gemäß Insights®):



Neben den individuellen Farbcharakteristika existieren auch farbübergreifende Gemeinsamkeiten. So sind **rote** und **gelbe** Farbtypen eher extrovertiert sowie intuitiven Methoden leichter zugeneigt, während **blaue** bzw. **grüne** eher introvertiert sind und rationale Methoden bevorzugen. In der vertikalen Achse lässt sich feststellen, dass blaue und rote eher dem Denken zugewandt sind, während grüne und gelbe Emotionen den Vorrang geben.

Zur Vollständigkeit sei noch erwähnt, dass die oben gezeigte Einteilung auch weitgehend mit dem **DiSG-Modell** übereinstimmt. Es erhielt seinen Namen von den Anfangsbuchstaben der übergeordneten Typ-Attribute **dominant** (im Schaubild rot), **initiativ** (gelb), **stetig** (grün) und **gewissenhaft** (blau) zu. Die Farben im DiSG-Modell sind jedoch anders gewählt.

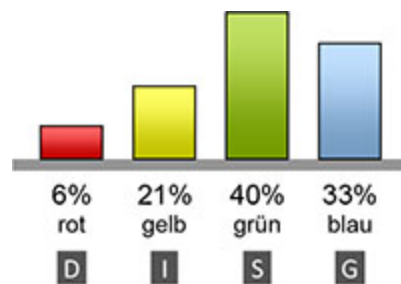
Kehrseite



Die Kehrseite kommt insbesondere in Stresssituationen zum Ausdruck, wenn die Farbtypen einen Mangel an Erfüllung ihrer eigenen Bedürfnisse empfinden. Hat beispielsweise in einer Besprechung ein **Gelber** das Wort und möchte recht schnell eine neue Idee nach vorne bringen, wird der **Blaue** mit dem Hinweis auf tieferegehende Recherchen und pessimistischer Einschätzung das Vorhaben abbremsen. Ebenso wird es dem **Roten** unter drohender innerer Explosion viel zu langsam gehen, wenn der **Grüne** sich ökologisch abwägend, sanft umkreisend dem Thema nähert.

2.3 Zuordnung in Prozenten

In Summe gibt es **selten den reinen Typen**. Vielmehr vereint jeder Mensch alle vier Haupttypen mit unterschiedlicher Gewichtung in sich, so dass sich ein Schaubild wie z.B. nebenstehend ergibt, bei dem es einen vorrangigen Charaktertyp gibt, der mehr bzw. weniger stark von übrigen Farben begleitet wird. Jemand der sehr harmoniebedürftig (grün) ist, hat meist recht wenig von der gegenüberliegenden, eher autoritären Farbe rot. **In vielen Fällen wird die gegenüberliegende Farbe sogar als sehr negativ beurteilt** und daher Menschen mit der oppositionellen Charakter-Hauptfarbe aufgrund ihrer »seltsamen« Verhaltensweisen entsprechend **abgelehnt bzw. gemieden**. Die angrenzenden Farben sind etwas schwächer als die Hauptfarbe ausgeprägt und werden daher auch leichter bei den Mitmenschen toleriert.

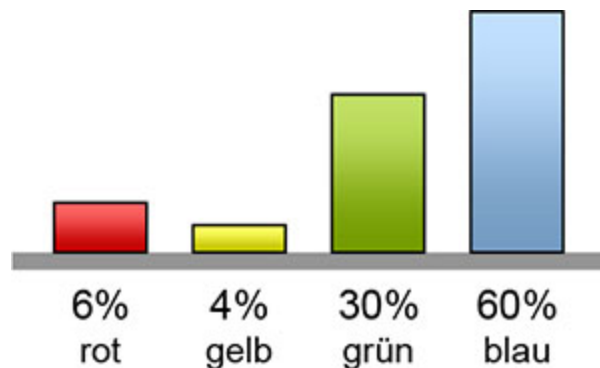


Die nachfolgenden Beispiele orientieren sich also an einer in der Realität häufiger vorkommenden Mischung der Charakterfarben, anstatt sich nur auf eine reine Farbe zu konzentrieren.

2.4 Charakterbeispiele

Beispiel 1 - freundlicher Sachbearbeiter, Typ: blau/grün: Er kleidet sich gerne unauffällig, blau und grau sind die bevorzugten Farben. Jeans wird als gut empfunden, da sie ja auch vom Mainstream getragen wird.

Mitschwimmen und nicht auffallen, lautet die Devise. Je nach Position wird er ein Hemd tragen, nichts Besonderes, keine besondere Marke, aber sauber muss es sein und ordentlich, möglichst gebügelt. Akkurat wird er sich die Krawatte binden, um zur exakten, wohlgeplanten Uhrzeit im Büro zu sein. Der morgendliche Ablauf folgt wie immer der Regel, zuerst Duschen, dann die Zeitung fürs Frühstück holen (man muss ja informiert sein), schließlich zur Abfahrt fertig machen.



Er steigt in sein Auto, ein ordentliches Fahrzeug, solide, untere bis mittlere PS-Leistung - sparsam, vernünftig halt. Im Büro ist er freundlich, bei stärkerem Grünanteil zuvorkommend (Servicemitarbeiter). Das Büro ist aufgeräumt, die Stifte liegen parallel zueinander neben den perfekt geschnittenen Notizzetteln. Eigentlich würde ihm ein Stift in blau reichen, aber manchmal wird er von anderen aufgrund seiner präzisen und unbelehrenden Art gebeten, Texte zu korrigieren. Dann verwendet er rot und gibt gut gemeinte Hinweise zur Verbesserung in schnörkelloser Schrift. Die Kollegen schätzen ihn insbesondere wegen seiner zurückhaltenden, zuverlässigen Art. In Meetings ist er stets pünktlich und hält sich streng an das Protokoll. Wenn die Diskussionen mal wieder ausschweifen, versucht er die Gruppe mit freundlich neutralem Hinweis auf die Raison zum Thema zurückzubringen. Die eher emotionalen Typen wundern sich dann innerlich, wie er bei einem so

aufreibenden Thema cool bleiben kann. Aufgrund seiner Detailverliebtheit und Ausdauer kann man ihm auch wichtige Aufgaben übertragen. Er wird bemüht sein, alle Risiken gegeneinander abzuwägen und wird auch nicht müde,

noch das letzte Detail eines Problems ausfindig zu machen. Letztlich erfüllt er die ihm übertragenen Aufgaben zur Zufriedenheit aller, auch wenn die Recherche etwas länger gedauert hat und er dafür Überstunden machen musste. Am Abend sortiert er wieder seinen Schreibtisch, bevor er nach Hause geht und macht klar Schiff. Der Schreibtisch wird von den Ordnern des Tages befreit, so dass er wieder seine nüchterne Ordnung und Klarheit für den nächsten Morgen erhält. Die cleanen Bilder aus dem Fotostudio von Frau und Kindern (sozialer Grünanteil) werden wieder an den richtigen Platz gerückt, somit hat er für den Fall des Falles, sollte er mal länger verhindert sein, seinen Platz ordentlich und sauber verlassen. Eigentlich mag er aber nicht, wenn andere seinen Schreibtisch oder seine Utensilien benutzen (blau); diese Haltung bringt ihn häufig in inneren Konflikt, da er prinzipiell ja gerne aushilft und das Aussprechen von Ablehnungen lieber meidet (grün). Zuhause freut er sich auf seine Familie (grün), bei der er nach Möglichkeit pünktlich zum Essen erscheint – außer der Chef braucht ihn noch in der Arbeit, das geht vor. Harmonie ist ihm wichtig (grün) und dass alles in geregelten Bahnen verläuft. Die Rate für die Doppelhaushälfte ist schon auf die kommenden Jahre minutiös geplant und alle Eventualitäten über Versicherungen geregelt. So läuft alles nach Plan. Der Austausch von Zärtlichkeiten mit dem Partner erfolgt möglichst nicht unter Beobachtung, um das Umfeld nicht zu beschämen. In der Öffentlichkeit sollte man sowieso nicht zu viel vom Gefühlsleben preisgeben und sich erwartungsgemäß verhalten, »Sei artig!« wurde er immer erzogen. Die privaten Fotos werden archiviert und sinnvoll

verschlagwortet, so dass man sie bei Bedarf wieder schnell finden kann. Nur gute Fotos mit geradem Horizont und ordentlicher Anordnung der fotografierten Objekte werden behalten. Auch wenn der Aufwand beim Kennzeichnen der angesammelten, archivierten Bilder in keinem Verhältnis steht, freut er sich riesig, wenn er zufällig mal bei einem Thema in Sekunden aufgrund der präzisen Verschlagwortung seine passenden Bilder findet. Dann bestätigt er sich selbst gerne, dass sein detailliertes Vorgehen überaus sinnvoll ist.

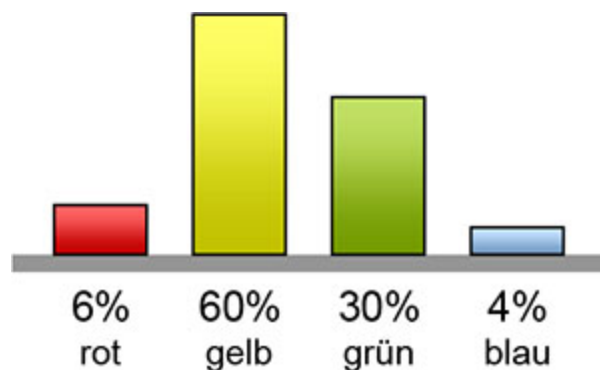
In Summe: Ein unauffälliger, zuverlässiger Typ, der versucht, alles im Leben vorausszusehen und für alles im Vorfeld einen Plan zu haben. Spontanität gehört nicht zu seinen Stärken. Das grün wird ihn gegenüber den Kollegen als angenehmen Unterstützer und Verbindungsmann wirken lassen.

Als Führungskraft hätte der so charakterisierte Mensch eher planerischen, bewahrenden, rigiden Charakter. Aufgrund dem starken Grünanteil läuft er Gefahr, von seinen Mitarbeitern wegen seiner Freundlichkeit und Zwang zur Harmonie ausgenutzt zu werden; etwas mehr Rot bzw. gesunden Egoismus wäre hierfür sinnvoll. Um mit Spritzigkeit, Motivation und Freude die Mitarbeiter zu führen, wäre etwas mehr gelb nötig,

sonst läuft die Führungskraft Gefahr, dass die Truppe insbesondere bei Meetings in gelangweilte Lethargie verfällt.

Beispiel 2 - unterstützender Motivator, Typ: gelb/grün: Der Gelbe erwacht am Morgen voller Freude und überlegt sich spontan, wie er den Tag für sich gestalten und mit was er ihn bereichern könnte. Vor übersprießender Ideenflut kommt er in Zeitnot und muss die Küche mal wieder unaufgeräumt hinterlassen, um nur wenig zu spät zu

seinem Termin zu erscheinen. Das macht ihm aber nichts, weil damit passt die Küche nun zum Chaos auf dem Schreibtisch. Dinge lange zu suchen gilt sowieso als unnötige Mühsal, die man zur Not - nein, eigentlich zur Freude - auch in modernerer Optik erneut kaufen kann. Damit schlägt er im Handumdrehen zwei Fliegen mit einer Klappe: die Freude beim Einkaufen ist gestillt und das Althergebrachte, Verstaubte, Triste konnte durch das Neue, Modischere, viel bessere Modell ersetzt werden. »Wieso besser? Weils einfach neu ist, das muss besser sein« - für technische Details hatte der Gelbe sich noch nie interessiert, das ist was für die Langweiler, wird er entgegenen.



»À propos Langeweile, diese sollte unbedingt vermeiden, will man das Leben in vollen Zügen genießen, umherschweifen und neue Eindrücke gewinnen. Leben bedeutet Flexibilität, Dynamik und Improvisation. Manche meiner Freunde verwechseln das seltsamerweise mit Sprunghaftigkeit, Oberflächlichkeit und Planlosigkeit. Spontane Mobilität und Begeisterungsfähigkeit ist für Partys, Theaterbesuche, Kurse und gesellschaftliche Ereignisse ein Muss, sonst schafft man es nur schwer, bei zwei oder drei Veranstaltungen am selben Abend für den notwendigen Schwung und Witz zu sorgen. Dabei ist im Rampenlicht zu stehen und neue, interessante Leute kennenzulernen, so etwas Erquickliches. Und die anderen scheinen auch immer

motiviert und hocheifrig zu sein, mich zu sehen. Mein erster Facebook-Account war leider recht schnell mit meinen Followern voll, dann habe ich mir einen zweiten gemacht. Dort gibt's jetzt auch andere Themen zu sehen. Genug des erregenden Smalltalks jetzt muss ich los, schnell noch ein unkompliziertes Foto gemacht, die nächste Aktion wartet. Wo war gleich mein Autoschlüssel? Ach den hatte ich ja hergeliehen, weil mein Nachbar unbedingt ein Auto brauchte. Wie mein Auto aussieht? Leuchtendes gelb mit sportlichen Aufklebern und modischen Sitzbezügen. Die Marke war mir egal, Hauptsache ein spritziges, auffälliges Gefährt, das nicht schon zu Tausenden auf der Straße zu sehen ist. Schnell musste es beim Kauf damals gehen. Ich bin einfach ins nächste Autohaus gefahren, die hatten gerade Angebote ausgeschrieben und gemeint, so eine günstige Gelegenheit ergebe sich nur selten. Welche Marke??? Irgendwas Französisches. Okay, der Name des Modells kann zur Entscheidung schon beitragen - und der Verkäufer war nett (grün)! Er hat mir gleich einen Kaffee angeboten. Wir sind dann zweieinhalb Stunden über Privates gestolpert und haben unsere Lebensgeschichte ausgetauscht. Das mit dem Autokauf war dann ein Klacks. Der Verkäufer hat alles für mich erledigt, einschließlich Anmeldung und Versicherung, das ist sonst immer so ein langwieriger, unnützer Papierkram. Das Modell selbst hatte nur so ein unpersönliches Kürzel und leider keinen griffigen Namen, so wie Fox, Ente oder Bulli. Der Carisma hat mir vom Namen noch gefallen, der war aber in so einem tristen grau. Bin gerade noch auf der Suche nach einem pfiffigen Namen für mein neues Goldstück. Vielleicht Goldy, Dickerchen oder Angelo, damit er mich immer sicher nach Hause bringt, ...«

Der Gelbe identifiziert sich über Neues, nichtalltägliches. Dabei ist er äußerst kreativ und wird seinem Unternehmen mit lebendigem Ideen bereichern. Seine

begeisterungsfähigen Visionen sind legendär, die Umsetzungsmöglichkeit wird von den Mitarbeitern oft mit Phantasterei abgetan. Doch bei genauerer Betrachtung hatte er immer die Mitarbeiter motiviert und mit seinen Visionen zur Umsetzung neuer Produkte beigetragen. Man könnte fast sagen, ohne ihn fehlte der Motor der Innovation. Aktuell können sich die Gelben sehr gut im Internet in Blogs, Foto und Video-Plattformen austoben und ihr Können unter Beweis stellen. Unser heutiger Drang zum permanent Neuem wie Modellwechseln bei Smartphones sowie Autos, Nachrichten Schlag auf Schlag etc., scheint ihrem Typ entgegen zu kommen. Daher sollte man diesem in übersteigerter Form »Paradiesvogel« unbedingt Wertschätzung entgegenbringen – die richtige Position im Unternehmen vorausgesetzt. Detaillierte Ausarbeitungen sollte man unbedingt anderen überlassen. Blickt man im Farbmodell auf die gegenüberliegende Seite des Gelben, wird man beim detailverliebten Blauen fündig. Versagen dem Gelben die Mitarbeiter die Anerkennung, wird er seine Redegewandtheit zur subtilen Manipulation einsetzen. Verfällt der Gelbe ins Chaos, sollte das den anderen ein Warnsignal sein, dass ihm gerade die Situation entgleitet.

In Summe: Ein umtriebiger, lebensfroher, motivierender Mitarbeiter und Innovator, der mit seinen Visionen begeistern kann, aber nicht geschaffen ist für detaillierte Ausarbeitungen. Durch das grün wird er als empathischer Berater auf sein Umfeld einwirken. Bei erfolgreichen Youtubern der jüngeren Generation und Sport-Kommentatoren ist das gelb sehr verbreitet, da sie die Leute mitreißen können.

Als Führungskraft wirkt er bei zu geringen Blau-/Rotanteil sehr sprunghaft und chaotisch. Wenn er willige, für seine Eskapaden verständnisvolle, blaue Mitarbeiter um sich scharft und diese bei Details gewähren lässt, kann er seine