

4F-Leadership

Der BBH-Führungsansatz für eine kontinuierliche
Weiterentwicklung von Leistungs-Vertrauens-Organisationen

März 2017

Marion Schreier

DOKUMENT

von: Marion Schreier

Dokument: 4f-Leadership_Grundlagenpapier_final230217.docx

BBH – 4F-Leadership

A	Die überragende Bedeutung des Führungsverhaltens: Führungskräfte als entscheidende Gestalter des Interaktionsgeschehens _____	1	
A1	Das Interaktionsgeschehen als Spiegelbild der kollektiven Leistungsfähigkeit eines modernen Unternehmens _____	1	
A2	Führungskräfte als Haupttreiber des Interaktionsgeschehens _____	1	
A3	Anforderungen an zeitgemäße Führung _____	4	
B	Führungsmilieus als Ansatzpunkt zur Unternehmensentwicklung _____	6	
B1	Was ist ein Führungsmilieu? _____	6	
B2	Analyse des persönlichen Führungsmilieus _____	8	
B3	Gestaltung von Führungsmilieus _____	10	
B4	Führungspersönlichkeiten _____	11	
C	Führungskräfteauswahl _____	15	
D	Fazit: Moderne Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung gehen Hand-in-Hand _____	17	
Anhang1: Konzeptionelle Grundlagen und Grundverständnis: Was ist unser Grundverständnis von Menschen und Organisationen? _____			18
a)	Menschen sind soziale, rational-emotionale Individuen _____	18	
b)	Organisationen sind menschliche Leistungsgemeinschaften, komplex und lebendig _____	21	
Anhang 2: Selbsttest – Welcher Leader-Typ sind Sie? _____			25

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die überragende Bedeutung des Führungskräfteverhaltens	2
Abb. 2: Interaktionsgeschehen in der Arbeitswelt eines Unternehmens	3
Abb. 3: Der 4F-Leader als Milieugestalter	7
Abb. 4: Das Führungsmilieu erkennen	8
Abb. 5: 4F als ganzheitlicher Analyserahmen	9
Abb. 6: Analyse von regelmäßigen Meetings mit dem 4F-Modell	10
Abb. 7: Das 4F-Modell als ganzheitlicher Gestaltungsrahmen zur Entwicklung von Führungsmilieus	11
Abb. 8: Der Focus-Leader	12
Abb. 9: Der Fun-Leader	13
Abb. 10: Der Fantasy-Leader	13
Abb. 11: Der Facts-Leader	14
Abb. 12: 4F-Leadership: Anforderungen	15
Abb. 13: Das 4F-Modell	19
Abb. 14: Die 4F-Grundtypen	20
Abb. 15: Der BBH Community Approach	22
Abb. 16: 4F als ganzheitlicher Analyserahmen	23
Abb. 17: Echte Veränderung schafft neues Denken, Fühlen und Verhalten	24

Abb. 18: Selbsttest: Leader-Typ _____ 25

Abb. 19: Auswertung _____ 26

A Die überragende Bedeutung des Führungsverhaltens: Führungskräfte als entscheidende Gestalter des Interaktionsgeschehens

A1 Das Interaktionsgeschehen als Spiegelbild der kollektiven Leistungsfähigkeit eines modernen Unternehmens

Eine klar strukturierte funktional aufgebaute Organisation ist in der Unternehmenspraxis heute eher die Ausnahme. Zukunftsorientierte Unternehmen, die auf Flexibilität und Innovation bei gleichzeitiger Effizienz setzen, ähneln eher einer Netzwerkorganisation. Moderne Unternehmen funktionieren nicht mehr wie eine Maschine; sie sind eher mit einem lebenden Organismus vergleichbar. Das Funktionieren einer Organisation kann demnach auch nicht mehr mit starren Organigrammen, Prozesshandbüchern und Stellenbeschreibungen sichergestellt werden, sondern ist in erster Linie davon abhängig, wie gut die Menschen im Unternehmen situativ zusammenarbeiten. Die Qualität und Intensität von Beziehungen und Interaktionen sind die Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit im heutigen Wettbewerbsumfeld. Die Gesamtheit aller Beziehungen und Interaktions-episoden, wie Meetings, Gremien oder informelle Begegnungen, nennen wir das Interaktionsgeschehen im Unternehmen.

A2 Führungskräfte als Haupttreiber des Interaktionsgeschehens

Dass Führungskräfte große Bedeutung für das Interaktionsgeschehen und damit für die Leistungsfähigkeit von Organisationen haben, ist leicht nachvollziehbar (siehe Abb. 1: Die überragende Bedeutung des Führungsverhaltens).



Abb. 1: Die überragende Bedeutung des Führungsverhaltens

Jede Führungskraft hat in ihrem Arbeitsalltag Berührungspunkte mit anderen Mitgliedern der Organisation. In erster Linie natürlich mit ihren eigenen Direct Reports, aber auch mit Kollegen anderer Einheiten im Rahmen von abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, Gremien, Meetings oder Projekten sowie bei informellen Begegnungen. Damit ist jede Führungskraft in einem Teil des unternehmensweiten Interaktionsgeschehens aktiv involviert, der über den formellen Verantwortungsbereich der Führungskraft hinausgeht (siehe Abb. 2: Interaktionsgeschehen in der Arbeitswelt eines Unternehmens). Darin ist es jeder Führungskraft möglich, in zwischenmenschlichen Beziehungen und Begegnungen Einfluss zu nehmen – als Vorbild, durch Impulse, durch Interventionen und durch ihr gesamtes Auftreten.

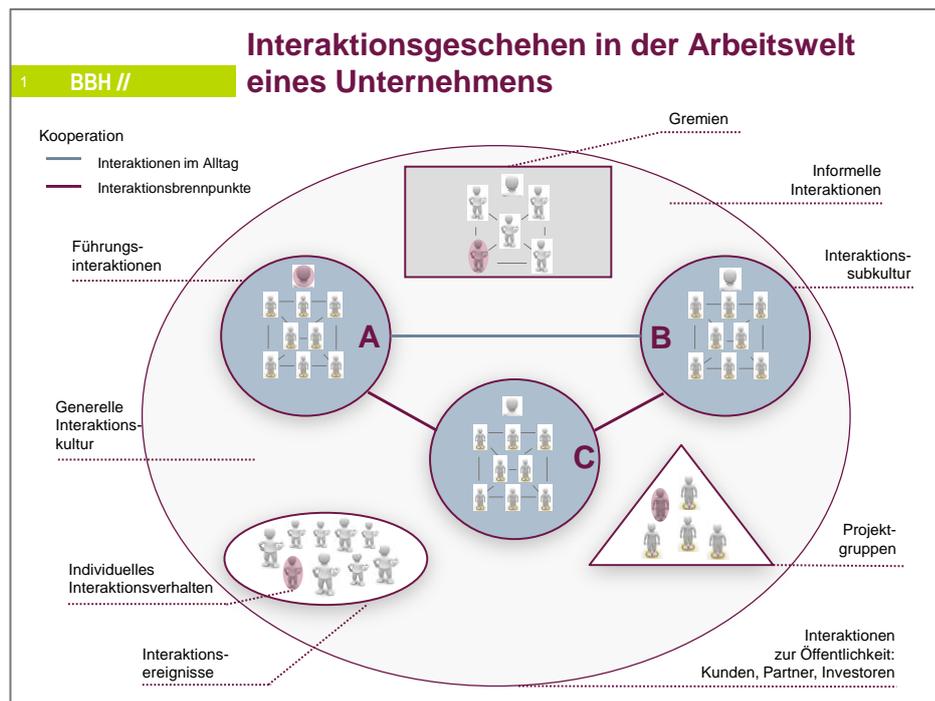


Abb. 2: Interaktionsgeschehen in der Arbeitswelt eines Unternehmens

Dieser von einer Führungskraft aktiv beeinflussbare Teil des unternehmensweiten Interaktionsgeschehens, nennen wir im Folgenden „Persönliches Führungsmilieu“.

A3 Anforderungen an zeitgemäße Führung

Die Einsicht, dass der Unternehmenserfolg in erster Linie von der effektiven Zusammenarbeit der in der Organisation handelnden Menschen und der Flexibilität und Innovationsstärke des Unternehmens abhängt, stellt neue Ansprüche an gute Führung. Kombiniert mit unserem Grundverständnis von Menschen als soziale, rational-emotionale Wesen und Organisationen als menschliche Leistungsgemeinschaften (**für eine nähere Erläuterung siehe Anhang1**) stellen wir folgende Anforderungen:

- *(Gute) Führung ist individuell.*
Und zwar in zweierlei Hinsicht: nicht nur die Führungskraft selbst darf oder muss einen individuellen Weg finden, ihr persönliches Führungsmilieu im Sinne des Gesamtunternehmens zu gestalten; entsprechend ihrer Persönlichkeit, ihrer Erfahrungen und ihrer persönlichen Ziele. Dabei ist sie aber auch gefordert, sich auf jeden Interaktionspartner in ihrem Führungsalltag individuell einzulassen und einzustellen und ihr Verhalten situativ dementsprechend anzupassen.
- *Gute Führung ist Dialog.*
Jeder Mensch ist individuell und nimmt seine Umwelt individuell wahr. Nur durch den persönlichen Dialog können ein gemeinsames Bewusstsein für die Situation, eine gemeinsame Ausrichtung und gemeinsame Programme geschaffen und umgesetzt werden. Durch einseitige Kommunikation hingegen, also reine Informationsvermittlung, lässt sich nur schwer ein gemeinsamer Weg finden und verbindlich umsetzen.
- *Gute Führung ist rational-emotional.*
Menschen sind rational-emotionale Wesen. Dem muss auch eine gute Führung gerecht werden. Es genügt heute nicht mehr, wenn Führungskräfte die richtigen Zielvorgaben, Umsetzungsmaßnahmen und Prozesse definieren sowie Schwachstellen erkennen und abstellen. Sie sind ebenso gefordert, die Menschen emotional und als ganzheitliche Individuen abzuholen und mitzunehmen.

- *Gute Führung geht über den formellen Verantwortungsbereich hinaus.*
In einer streng hierarchischen, funktional aufgestellten Organisation reichte es, wenn die Führungskräfte ihren jeweiligen Verantwortungsbereich weitgehend isoliert erfolgreich machten. In einer komplexen Netzwerkorganisation ist jede Führungskraft für die Gestaltung ihres gesamten Netzwerks (Führungsmilieu) verantwortlich. Das heißt, sie ist dazu verpflichtet, alle Interaktionsbeziehungen und -episoden in ihrem Führungsalltag aktiv im Sinne des Gesamtunternehmens gestalten.

- *Gute Führung zielt auf Fortschritt.*
Aufgrund der hohen Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit von Organisationen und Märkten ist ein Optimierungsanspruch an Führung nicht realistisch und für stetige Veränderung sogar ungeeignet. Sein Führungsmilieu aktiv zu gestalten, bedeutet laufend nach Fortschritt zu streben, nicht nach Perfektion.

B Führungsmilieus als Ansatzpunkt zur Unternehmensentwicklung

B1 Was ist ein Führungsmilieu?

Die Milieutheorie aus den Sozialwissenschaften basiert auf der Annahme, dass Menschen in ihrer sozialen Entwicklung, ihrer Orientierung und ihren Handlungsdispositionen im Wesentlichen durch Einflüsse der sozialen Umwelt determiniert werden. Als soziales Milieu wird die Gesamtheit der natürlichen und sozialen Lebensumstände bezeichnet, denen ein Einzelner oder eine Gruppe ausgesetzt sind. Übertragen auf Organisationen sprechen wir von einem Führungsmilieu, wenn wir die individuellen und kollektiven sozialen Bedingungen meinen, denen die Menschen in einem sozialen Subsystem (z.B. einer Abteilung oder eines Ressorts) ausgesetzt sind. Da diese gemäß der Milieutheorie als handlungs- und entwicklungsleitend anzusehen sind, ist es eine entscheidende Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte, ihr Milieu und damit auch das ihrer Interaktionspartner (z.B. Mitarbeiter, Kollegen) in allen 4F-Bereichen zu gestalten. **Eine Erläuterung des 4F-Modells und der vier Bereiche (Focus, Facts, Fantasy und Fun) sind im Anhang1 zu finden.**

Zum persönlichen Führungsmilieu einer Führungskraft gehören folgende soziale Elemente:

- Die 1:1-Beziehungen zu ihren Direct Reports und wiederum deren Einheiten
- Die 1:1-Beziehung zum Vorgesetzten und zu Kollegen auf gleicher Ebene und aus anderen Einheiten
- Das Interaktionsgeschehen innerhalb ihrer Einheit
- Das Interaktionsgeschehen in der Einheit ihres Chefs
- Die Arbeitsbeziehungen ihrer Einheit mit anderen Einheiten
- Beziehungen zu externen Partnern und Kunden
- Die (einheitsinternen) Rahmenbedingungen
- Die übergreifenden Rahmenbedingungen, die den Arbeitsalltag prägen



Abb. 3: Der 4F-Leader als Milieugestalter

B2 Analyse des persönlichen Führungsmilieus

Für eine zielgerichtete Weiterentwicklung ist zunächst immer eine systematische Bestandsaufnahme ratsam. Um ein so komplexes Konstrukt wie ein Führungsmilieu systematisch zu beleuchten, empfiehlt sich ein dreistufiges Vorgehen:

Führungsmilieu erkennen: Was und wer gehört alles in mein Führungsmilieu? (siehe Abb. 4: Das Führungsmilieu erkennen)

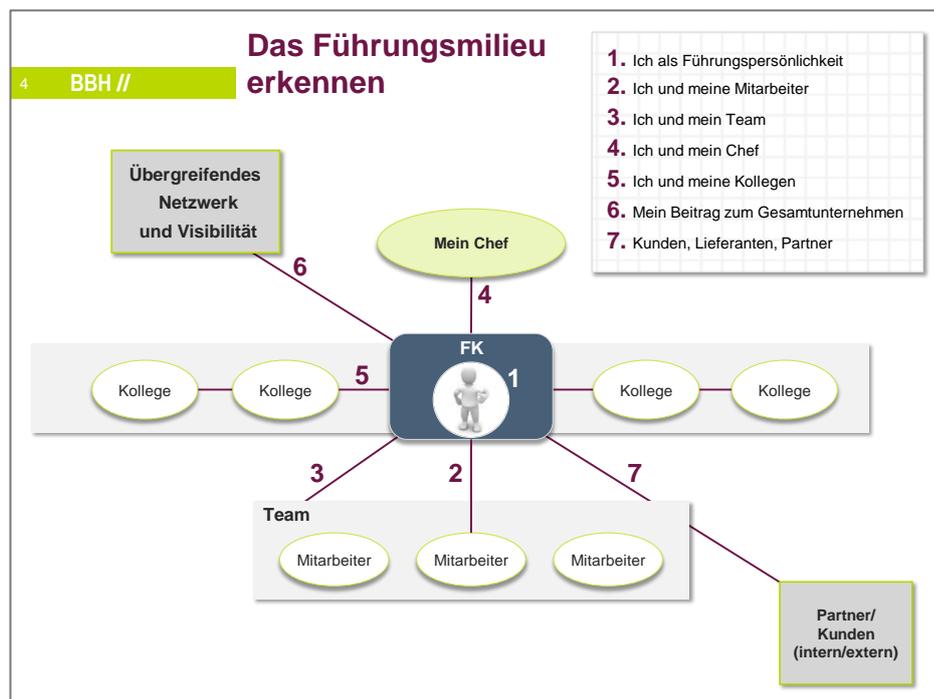


Abb. 4: Das Führungsmilieu erkennen

- *Qualitativer Gesamtblick:* Was fällt mir als Führungskraft im Arbeitsalltag in meinem Führungsmilieu auf? Was motiviert und freut mich? Was raubt mir Kraft und stört mich? Unser 4F-Modell bildet hierzu einen geeigneten Analyserahmen (siehe Abb. 5: 4F als ganzheitlicher Analyserahmen).



Abb. 5: 4F als ganzheitlicher Analyserahmen

- *Detailliertes Hinterfragen einzelner Elemente:* Beziehungen, Interaktionsepisoden oder Kontextfaktoren, die besonders erfolgsentscheidend sind oder noch über großes Entwicklungspotenzial verfügen, können dann in einem nächsten Schritt näher beleuchtet werden. Auch dies kann auf Basis des 4F-Modells geschehen.

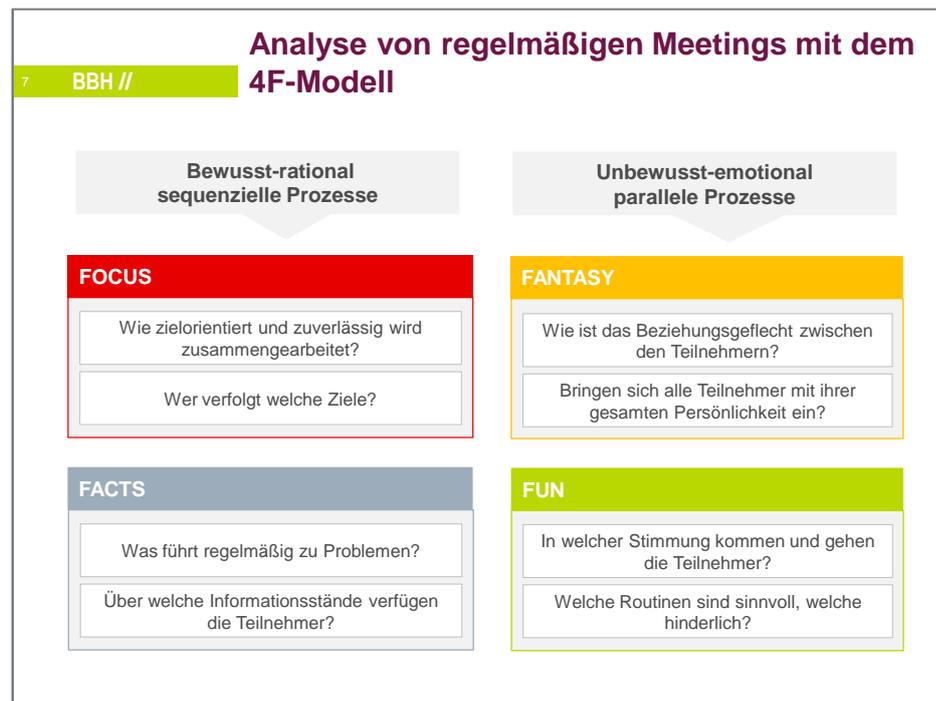


Abb. 6: Analyse von regelmäßigen Meetings mit dem 4F-Modell

B3 Gestaltung von Führungsmilieus

Wenn bereits eine ganzheitliche Analyse unter Betrachtung aller „4F“, erfolgt ist, ist nun eine ganzheitliche Gestaltung des Führungsmilieus – ebenfalls unter Einbeziehung aller 4F – der logische nächste Schritt.

Dies ist jedoch ein sehr individueller und situationsspezifischer Vorgang. Die BBH unterstützt Führungskräfte als Sparringspartner dabei, die richtigen Gestaltungsimpulse in ihrem Führungsmilieu zu setzen.

Abbildung 7 zeigt auf, welche möglichen Fragestellungen bei der (Neu-) Gestaltung eines Führungsmilieus handlungsleitend sein können und welche wir beispielsweise im Rahmen einer individuellen Begleitung von Führungskräften bearbeiten.

7 BBH // Das 4F-Modell als ganzheitlicher Gestaltungsrahmen zur Entwicklung von Führungsmilieus				
	FANTASY	FACTS	FOCUS	FUN
ICH	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Rolle will ich in der Organisation spielen? ▶ Welche persönlichen Ambitionen habe ich? ▶ Wo möchte ich in 3-5 Jahren stehen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Rolle wird von mir erwartet? ▶ Welchen Zwängen und Vorgaben unterliege ich? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Meilensteine peile ich in meiner Entwicklung an? ▶ Wie gehe ich meine Ziele konkret an? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Was treibt mich persönlich an? ▶ Wie und wen kann ich begeistern? ▶ Was macht mir Spaß?
MEINE EINHEIT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie soll meine Einheit positioniert werden? ▶ Wie soll die Einheit idealerweise intern funktionieren? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welches Mandat hat meine Einheit im Unternehmen? ▶ Welche monetären Ziele haben wir? ▶ Mit welchen Einheiten arbeiten wir effektiv/ineffektiv zusammen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie sieht unser strategischer Masterplan für die nächsten 12 Monate aus (Durchbruchsprogramme, Maßnahmenplanung)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie ist die Stimmung in meiner Einheit? ▶ Wo gibt es Spannungen, wo starke Allianzen? ▶ Wie steht es um unsere kollektive Fitness?
MEIN NETZWERK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie möchte ich vernetzt sein? ▶ Welche Verbündeten/Unterstützer brauche ich? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wer sind meine Hauptinteraktionspartner? ▶ Wer sind „Freunde“/„Feinde“? ▶ Welche Beziehungen müssen entwickelt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Interaktionsstrategie? ▶ Welche konkreten Interaktionen sind anzustreben? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Was treibt meine Partner persönlich an? ▶ Womit kann ich meine Partner begeistern?

Abb. 7: Das 4F-Modell als ganzheitlicher Gestaltungsrahmen zur Entwicklung von Führungsmilieus

B4 Führungspersönlichkeiten

Da die Führungskraft ihr Führungsmilieu natürlich auch durch ihre Persönlichkeit prägt, ist die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften ebenso Teil der Weiterentwicklung von Führungsmilieus. Ein entscheidender Bestandteil der Persönlichkeitsentwicklung ist das Bewusstsein über die eigene Persönlichkeit und damit verbundenen typischen Verhaltensmustern. Nur auf Basis eines realistischen Selbstbildes kann die eigene Entwicklung vorangetrieben werden. Nachdem das 4F-Modell seine Wurzeln in einer Persönlichkeitstheorie, der PSI-Theorie, hat, eignet sich das 4F-Modell auch als konzeptionelle Grundlage zur Persönlichkeitsentwicklung.

Kernaussage des 4F-Modells bezüglich der Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten ist folgende: Jede Führungskraft hat sich im Laufe ihres Lebens eine bestimmte Präferenz für eines der vier Systeme (Focus, Facts, Fantasy oder Fun) angeeignet. Diese ist verknüpft mit einer bestimmten vorherrschenden emotionalen Grundhaltung. Daraus ergeben sich spezifische typische Führungs-Verhaltensmuster.

Jedoch ist jeder Mensch in der Lage, alle vier Systeme durch die Aktivierung entsprechender Emotionen zu nutzen und dadurch sein Verhaltensrepertoire zu erweitern.

Die BBH hat aus den allgemeinen Persönlichkeitstypen der PSI-Theorie, die aus allgemein bekannten Modellen, wie dem MBTI und dem DISG-Modell, verknüpft mit Erkenntnissen der Neurowissenschaft, abgeleitet wurden, Führungstypen herausgearbeitet (siehe Abb. 8: Der Focus-Leader, Abb. 9, Abb. 10, Abb. 11).



Abb. 8: Der Focus-Leader



Abb. 9: Der Fun-Leader



Abb. 10: Der Fantasy-Leader

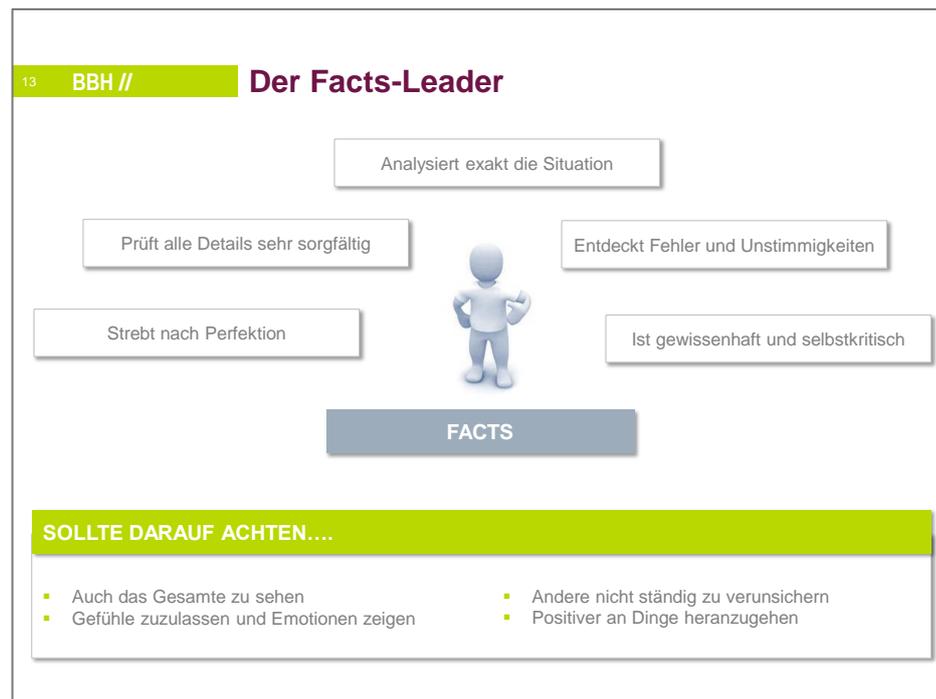


Abb. 11: Der Facts-Leader

Wir helfen auf Basis des 4F-Modells Führungspersönlichkeiten dabei, sich selbst ganzheitlich zu erkennen und ihr Verhaltensrepertoire zu erweitern und gezielt im Führungsalltag einsetzen zu können. Um eine erste Idee zu bekommen, welcher Führungstyp Sie mit großer Wahrscheinlichkeit sind, finden Sie im Anhang 2 einen Schnelltest mit Einordnung im 4F-Modell. Gerne dürfen Sie uns nutzen, um Ihr Ergebnis zu diskutieren.

C Führungskräfteauswahl

Was bedeutet das alles für die Auswahl von Führungskräften? Der in der Unternehmenspraxis immer noch häufig anzutreffende Ansatzpunkt, Führungskräfte nach bisherigem Erfolg, größtmöglicher Kompetenz oder Qualifikation, das heißt nach Focus- und Facts-Kriterien, auszuwählen, greift unserer Überzeugung nach zu kurz (Abb. 12: 4F-Leadership: Anforderungen).

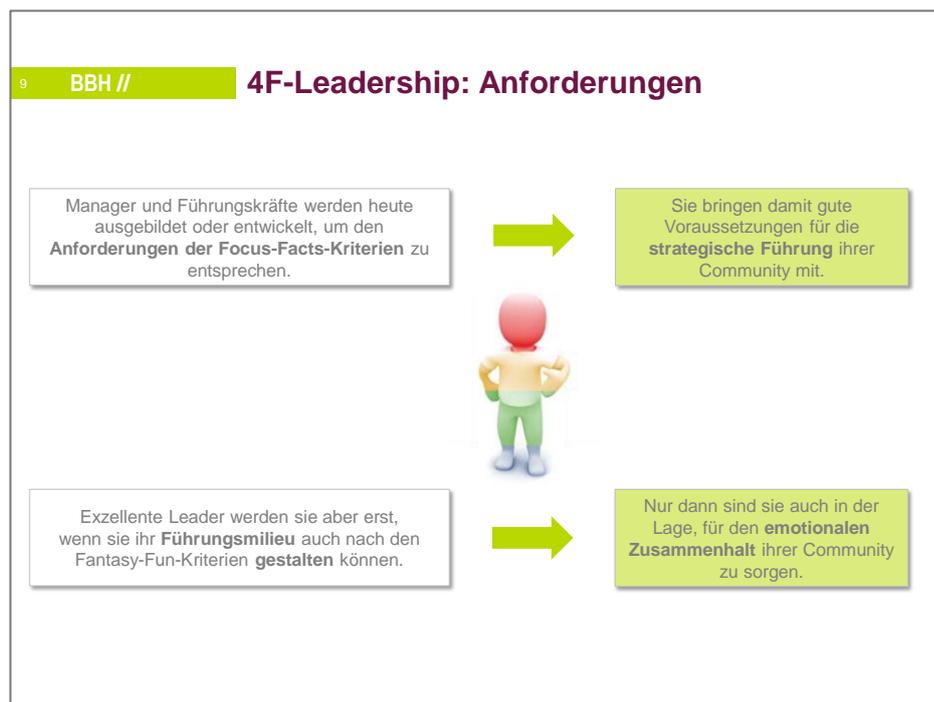


Abb. 12: 4F-Leadership: Anforderungen

Für uns ist eine Person ein vielversprechender Kandidat für eine Position, wenn sie das zu einer Position gehörige Führungsmilieu ganzheitlich, das heißt in allen vier Dimensionen Focus, Facts, Fantasy und Fun gestalten kann UND will. Dazu muss sie vor allem Folgendes mitbringen:

- Vielseitiges Verhaltensrepertoire: Sie ist in der Lage, alle vier Systeme zu nutzen und situativ auszuspielen.
- Empathie: Um Führungsmilieus zu gestalten, muss eine Führungskraft in der Lage sein, sich in andere Menschen hineinzusetzen und das Wissen um das Denken und Fühlen des Gegenübers auch im Sinne aller Interaktionspartner zu nutzen.

- Führungswille: Sie will auf die Entwicklung der Organisation Einfluss nehmen und sich dabei mit Menschen auseinandersetzen. Auch vor unangenehmen zwischenmenschlichen Situationen scheut sie nicht zurück – „sie will aktiv gestalten anstatt gestaltet zu werden“.
- Ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen: Sie muss ihr Führungsmilieu ganzheitlich überblicken und dazu insbesondere über den Tellerrand ihrer eigenen (Bereichs-)Interessen hinausblicken und das Unternehmen und seine Interessen als Ganzes verstehen und vertreten können und wollen.
- Person-Organisation-Fit: Üblicherweise wird bei der Personalauswahl darauf geachtet, dass die Person zum Anforderungsprofil der Position, das schwerpunktmäßig in den Bereichen Focus und Facts definiert ist, passt. Aufgrund der großen Bedeutung des zwischenmenschlichen Zusammenwirkens mit anderen Führungskräften ist es aber mindestens ebenso wichtig, dass die Person in das gesamte Führungsmilieu mit seiner Kultur, seinen Ritualen und den darin zusammenarbeitenden Menschen passt, sodass sie auch in den Bereichen Fantasy und Fun nachhaltig Impulse setzen kann. Dabei geht es nicht um Konformität, sondern um die Fähigkeit, in dem gegebenen Rahmen Einfluss nehmen zu können im Sinne des Gesamtunternehmens.

In unseren Projekten ist es für uns selbstverständlich, dass wir diesbezüglich auf Basis unserer langjährigen Erfahrung Rückmeldungen zu Schlüsselspielern geben.

D Fazit: Moderne Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung gehen Hand-in-Hand

Indem Führungskräfte ihr Führungsmilieu gestalten, tragen sie zu einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung bei. Setzen die richtigen Schlüsselspieler im Schulterschluss untereinander in ihren jeweiligen Führungsmilieus die entscheidenden Impulse, kann eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens ebenso wie ein tiefgreifender Wandel im Unternehmen stattfinden. Die Führungskräfte agieren also als Tipping-Points für eine Entwicklung der gesamten Organisation.

Führungskräfteentwicklung bedeutet für uns hingegen die Weiterentwicklung des persönlichen Führungsmilieus on-the-job, wozu auch die persönliche Weiterentwicklung gehört. Diese Verknüpfung von Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung bietet eine einzigartige Möglichkeit, Ihren Führungskader ebenso wie Ihre gesamte Arbeitswelt neu zu beleben oder völlig neu auszurichten.

Entdecken Sie gemeinsam mit uns die entscheidenden Führungsmilieus in Ihrer Organisation! Als Sparringspartner auf Augenhöhe leisten wir Ihnen und Ihren Schlüsselspielern wertvolle, konzeptionelle und innovative Unterstützung bei der Neuausrichtung dieser Führungsmilieus und damit letztlich der gesamten Organisation.

Anhang1: Konzeptionelle Grundlagen und Grundverständnis: Was ist unser Grundverständnis von Menschen und Organisationen?

a) Menschen sind soziale, rational-emotionale Individuen

Das Menschenbild, das wir unserer Arbeit und unseren Ansätzen zu Grunde legen, ist interdisziplinär fundiert. Einsichten und Theorien aus der Philosophie und Soziologie fließen ebenso ein wie psychologische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse.

Kurz zusammengefasst verstehen wir Menschen als soziale, rational-emotionale Individuen.

Die Grundlage für dieses Menschenbild ziehen wir hauptsächlich einerseits aus dem Sozialen Konstruktivismus sowie einem neuen Persönlichkeitsmodell aus der Sozialpsychologie, dem PSI-Modell, welches neurowissenschaftlich fundiert wurde, und von uns für den pragmatischen Einsatz in Unternehmen zum 4F-Modell weiterentwickelt wurde.

Der Soziale Konstruktivismus geht von der Annahme aus, dass jeder Mensch die Welt ganz individuell wahrnimmt und dass nur durch Kommunikation eine gemeinsame Sicht geschaffen werden kann. Das bedeutet für uns und unsere Arbeit zweierlei: erstens, dass wir jeden Menschen als völlig individuell begreifen hinsichtlich seines gesamten Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Verhaltens; und zweitens, dass für die Zusammenarbeit in einer Organisation mit gemeinsamen Zielen ein gemeinsames Bewusstsein über den Status Quo und die angestrebte Ausrichtung des Unternehmens im Dialog, also durch intensive, individuelle Kommunikation, geschaffen werden muss.

Die Entwickler der PSI-Theorie haben herausgefunden, dass jeder Mensch über vier Systeme (in unserem 4F-Modell heißen diese Focus, Facts, Fun und Fantasy) im Gehirn verfügt, deren Zusammenspiel seine Wahrnehmung, sein Denken, Fühlen und Verhalten steuert (siehe Abb. 13: Das 4F-Modell).

Diese vier Systeme entsprechen dabei auch bestimmten Gehirnregionen, wobei zwei bewusst arbeiten (Focus und Facts) und zwei unbewusst (Fun und Fantasy). Die beiden bewussten Systeme sind vorwiegend für sequentielles, rationales Denken zuständig, während die beiden unbewussten Systeme vorwiegend emotional geprägt sind und für situatives Fühlen (Fun) und ganzheitliches Empfinden (Fantasy) zuständig sind.



Abb. 13: Das 4F-Modell

Jeder Mensch eignet sich im Laufe seines Lebens eine bestimmte Vorliebe für eines dieser vier Systeme (maximal zwei dieser Systeme) an. Diese Vorliebe spiegelt sich in typischen Verhaltensmustern wider (siehe Abb. 14: Die 4F-Grundtypen) und schränkt das Verhaltensrepertoire ein. Grundsätzlich ist aber jeder Mensch in der Lage, alle vier Systeme zu nutzen. Für eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung bedeutet das also, dass erlernt werden muss, alle Systeme situativ gezielt aktivieren zu können.

Relevant für unser Menschenbild ist dies in vielerlei Hinsicht:

- Menschen sind nicht nur rational handelnde Menschen, sondern auch fühlende und empfindende Wesen, wobei diese unbewusste Facette sogar mehr Einfluss nehmen kann, da sie nicht bewusst gesteuert werden kann. Wir betrachten einen Menschen immer in seiner gesamten Persönlichkeit als rational-emotionales Wesen.
- Jeder Mensch ist in der Lage, alle ihm zur Verfügung stehenden Systeme zu nutzen, weshalb eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit in jedem Alter möglich ist, sofern der Wille und die Bereitschaft dazu bestehen.
- Das 4F-Modell gibt uns einen gedanklichen Rahmen, um die individuellen Verhaltensweisen, Stärken und Entwicklungspotenziale zu erkennen und positiv damit umzugehen.

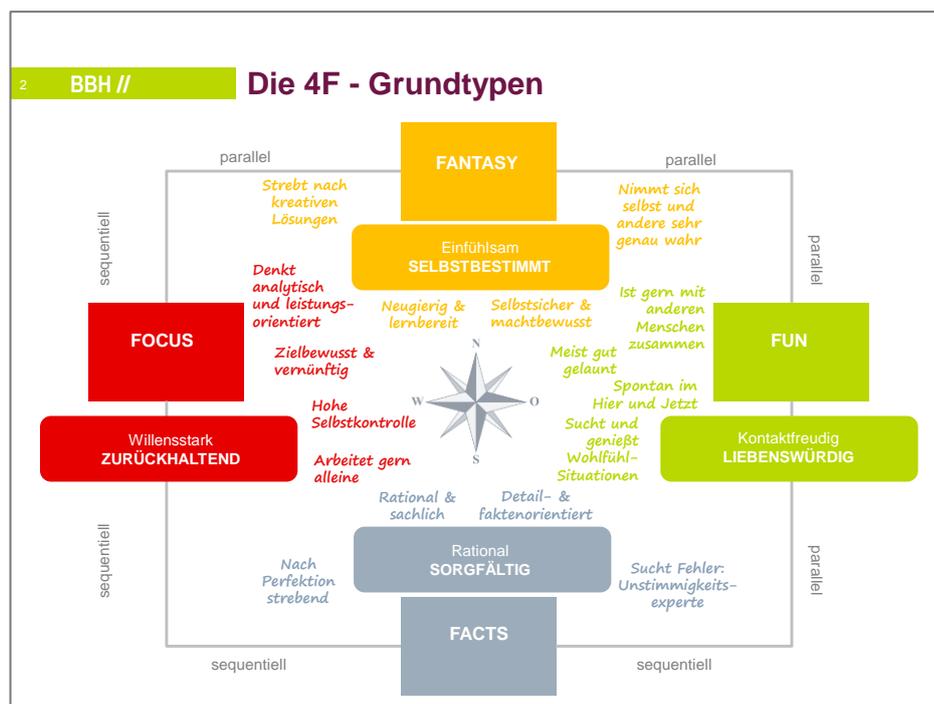


Abb. 14: Die 4F-Grundtypen

**b) Organisationen sind menschliche Leistungsgemeinschaften,
komplex und lebendig**

Das Herzstück unseres Beratungsansatzes ist der Community Approach, den wir vor über 15 Jahren gemeinsam mit Unternehmenslenkern aus unserem Netzwerk entwickelt haben.

Unsere Beratungsphilosophie basiert darauf, dass wir Unternehmen als menschliche, komplexe Leistungsgemeinschaften begreifen. Deshalb sind wir der Überzeugung, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens mit der individuellen, aber insbesondere der kollektiven Fitness, der Menschen steht und fällt. Eine menschliche Leistungsgemeinschaft ist jedoch nicht so einfach steuerbar wie eine Maschine, weshalb zunächst die richtigen Rahmenbedingungen von der Unternehmensführung durch passende Strukturen, Prozesse, Führung und HR-Praktiken (Designparameter) in Kombination mit einer überzeugenden Vision und Strategie gesetzt werden müssen. Eine Leistungssteigerung kann letztlich nicht über eine Optimierung der einzelnen Parameter erreicht werden, sondern nur durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung mit dem Ziel ganzheitlichen Fortschritt zu erzielen. Damit allerdings die Designparameter ihre volle Wirkung zeigen können, müssen bei der Gestaltung, Anpassung oder Veränderung der Parameter immer alle Facetten menschlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens berücksichtigt werden (Focus, Facts, Fun und Fantasy).

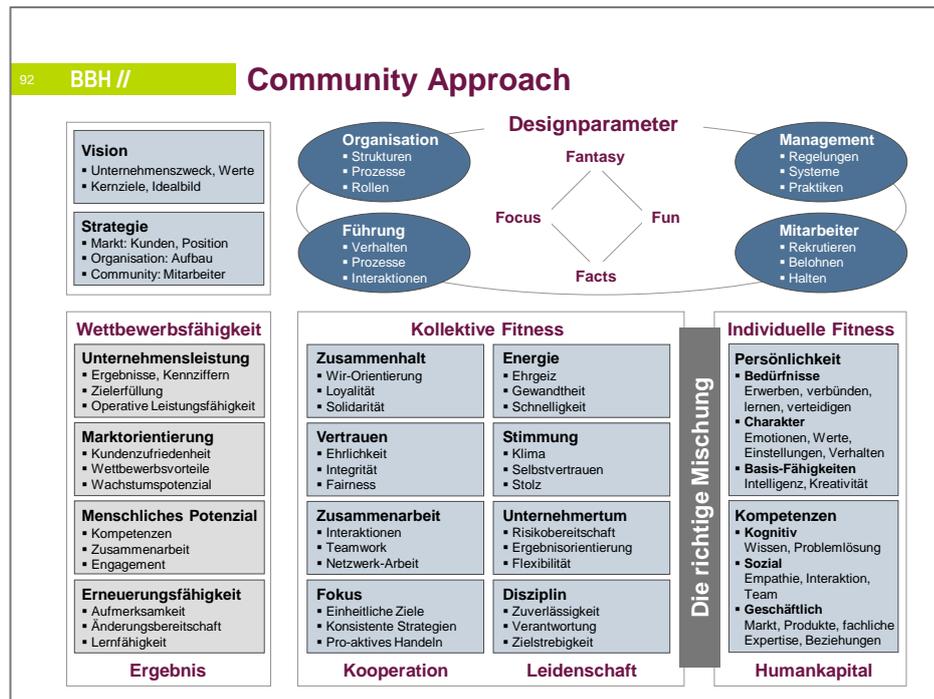


Abb. 15: Der BBH Community Approach

Deshalb haben wir das 4F-Modell auf Organisationen übertragen (siehe Abb. 15: Der BBH Community Approach). In unserer Arbeit betrachten wir auf individueller, ebenso wie auf kollektiver Ebene, immer alle vier Facetten und helfen Unternehmen dabei sowohl bei den klassischen rationalen Themen der Unternehmensentwicklung, als auch bei den zu oft vernachlässigten emotional-unbewussten Themen weiterzukommen.



Abb. 16: 4F als ganzheitlicher Analyserahmen

Für die Weiterentwicklung von Unternehmen hat neben den klassischen Themen der Unternehmensentwicklung das Führungshandeln eine entscheidende Bedeutung, wobei es schwerpunktmäßig in den Bereichen Fun und Fantasy seine volle Wirkung entfaltet (Abb. 17: Echte Veränderung schafft neues Denken, Fühlen und Verhalten).

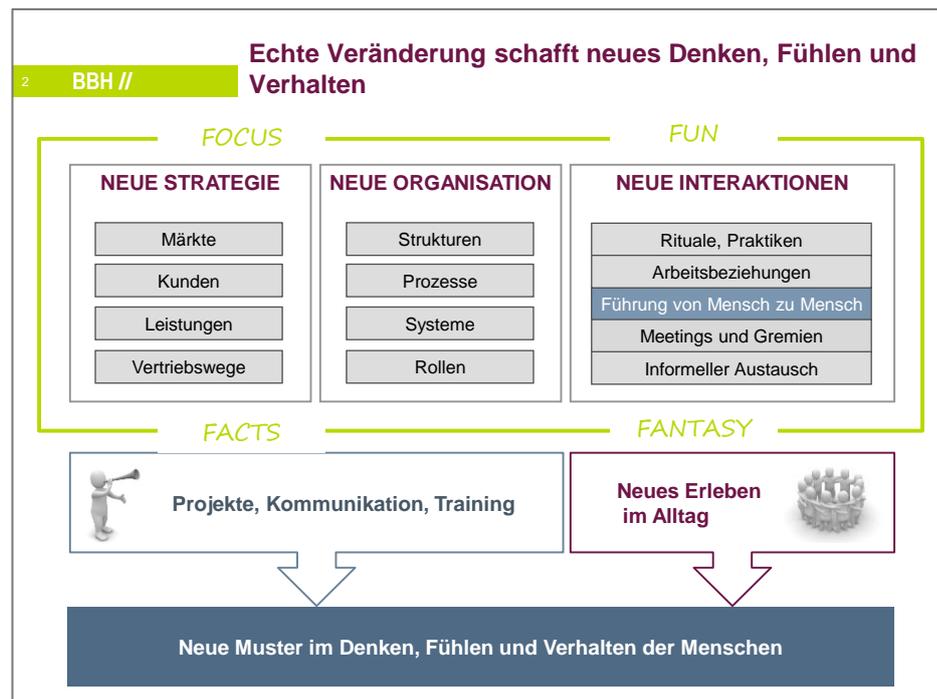


Abb. 17: Echte Veränderung schafft neues Denken, Fühlen und Verhalten

Anhang 2: Selbsttest – Welcher Leader-Typ sind Sie?

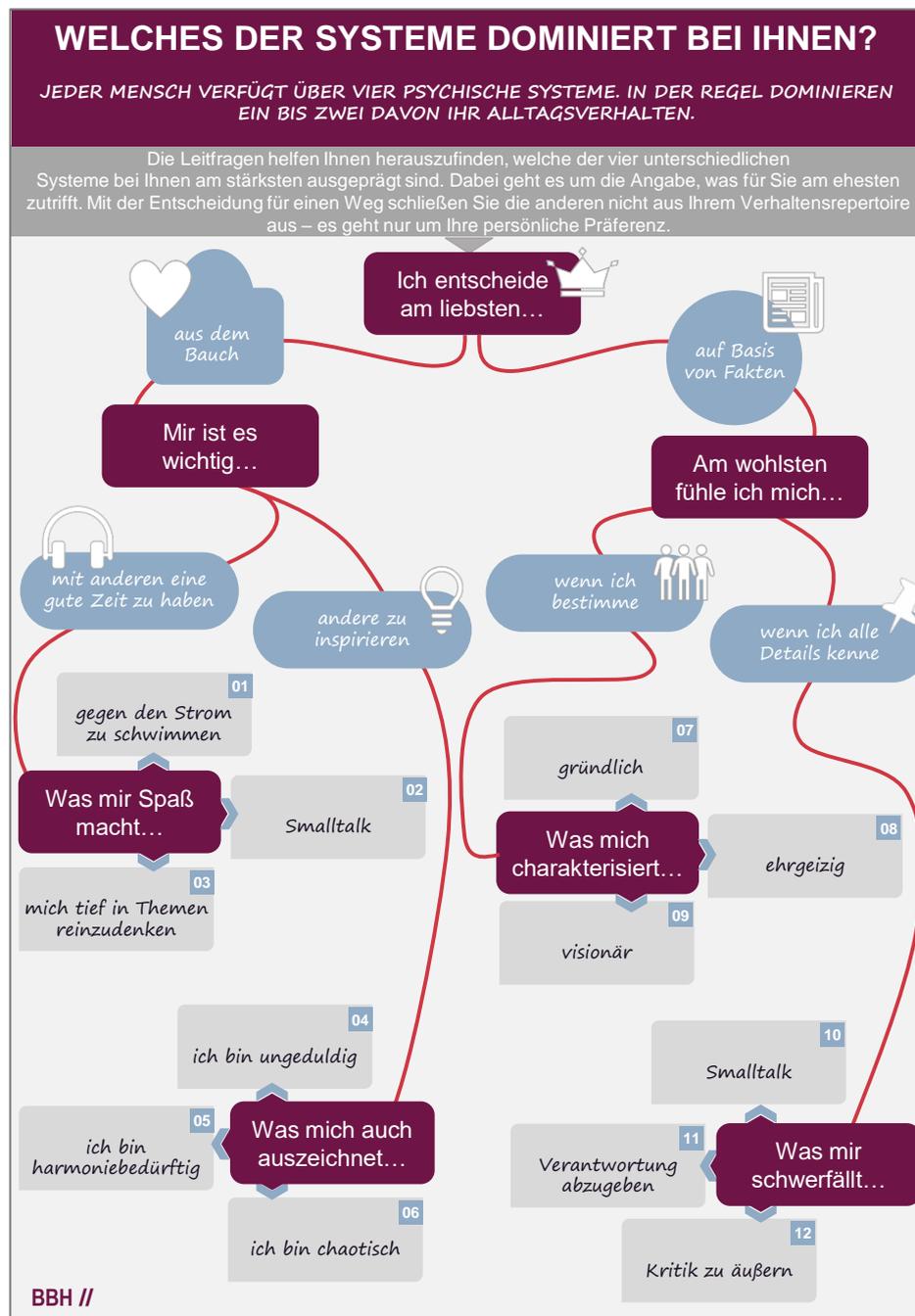


Abb. 18: Selbsttest: Leader-Typ

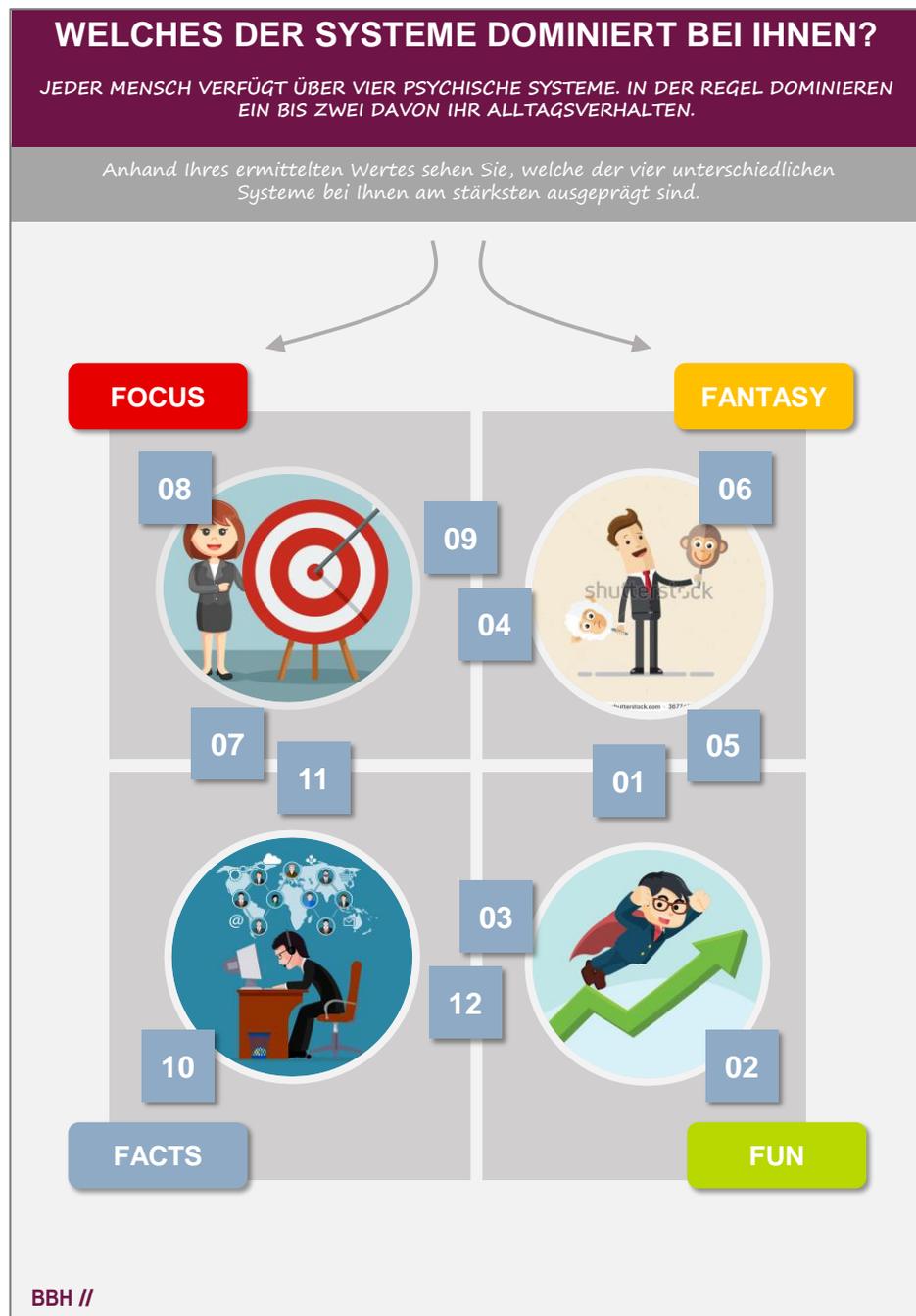


Abb. 19: Auswertung