

---

## 2.1 Definition und Nutzen des Quadranten-Modells

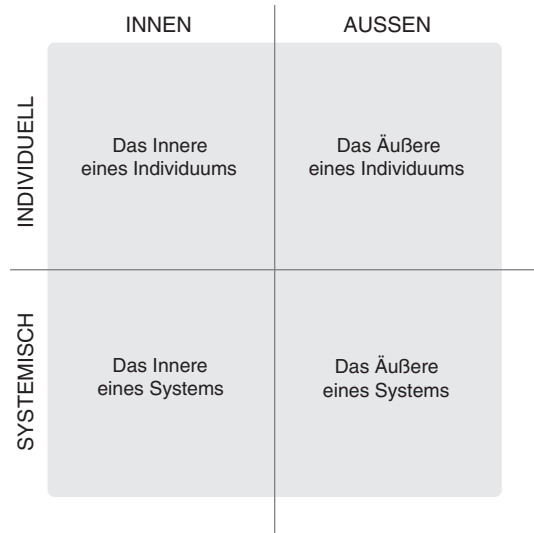
In diesem Kapitel lernen Sie mithilfe des Quadranten-Modells alle Aspekte in den Blick zu nehmen, ganzheitlich zu analysieren und Chancen sowie auch Grenzen einer möglichen Veränderung zu sondieren. Es ermöglicht Ihnen, Menschen sowie Zusammenhänge, in denen Menschen sich bewegen, mit allen relevanten Determinanten zu erfassen und grafisch darzustellen. Die grafische Darstellung ermöglicht einen besonders schnellen Überblick über Ressourcen und Handlungsnotwendigkeiten.

Das Quadranten-Modell mit seinen vier Perspektiven lässt sich am einfachsten nachvollziehen, wenn man im ersten Schritt einen Blick auf den Menschen generell wirft. Der Mensch hat ein subjektives, erfahrbares Innen und ein objektives, sichtbares Außen. Außerdem ist er in Zusammenhänge mit anderen Menschen, sogenannten „Systemen“ eingebunden. Dazu gehören seine Familie, sein privates Umfeld sowie die beruflichen Kontexte und deren Kulturen.

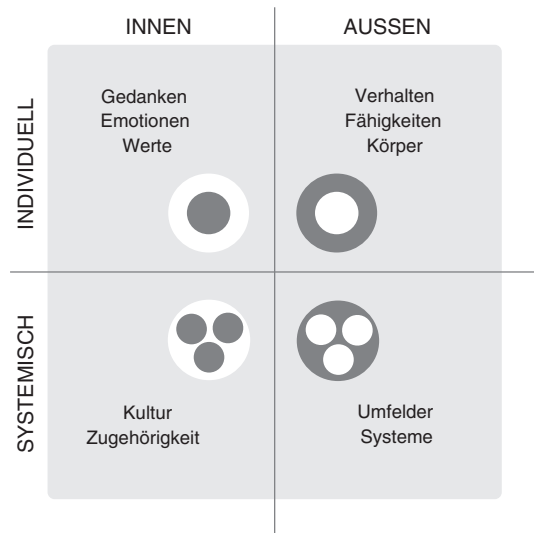
Die Zusammenführung dieser Aspekte Innen – Außen und Individuum – System lässt sich in Form von vier Quadranten abbilden. Sie repräsentieren vier gleichgewichtige Perspektiven, die miteinander in Wechselwirkung stehen (s. Abb. 2.1):

- Oben links (OL): innerlich individuell
- Oben rechts (OR): äußerlich individuell
- Unten links (UL): innerlich systemisch
- Unten rechts (UR): äußerlich systemisch

**Abb. 2.1** Quadranten-Modell:  
Die vier Perspektiven nach  
Ken Wilber. (Quelle: „eigene  
Darstellung“)



**Abb. 2.2** Quadranten-Modell:  
Aspekte der Quadranten nach  
Ken Wilber. (Quelle: „eigene  
Darstellung“)



Im Einzelnen finden wir in den Quadranten folgende Aspekte (s. auch Abb. 2.2):

**Oberer linker Quadrant (OL):** In diesen Quadranten gehört alles, was wir als Individuum innerlich erleben und von anderen nur wahrgenommen werden kann, wenn wir es ihnen mitteilen – unsere Gedanken, Erfahrungen, Emotionen, Werte, Einstellungen und unser Wissen. All das, was unsere Identität ausmacht.

**Oberer rechter Quadrant (OR):** Hier findet sich alles von außen Beobachtbare wieder, wie unsere Verhaltensweisen, Fähigkeiten und unsere körperliche Erscheinung, also Gestik, Mimik, Statur. Auch unser Körper als solches und all das, was in Bezug auf

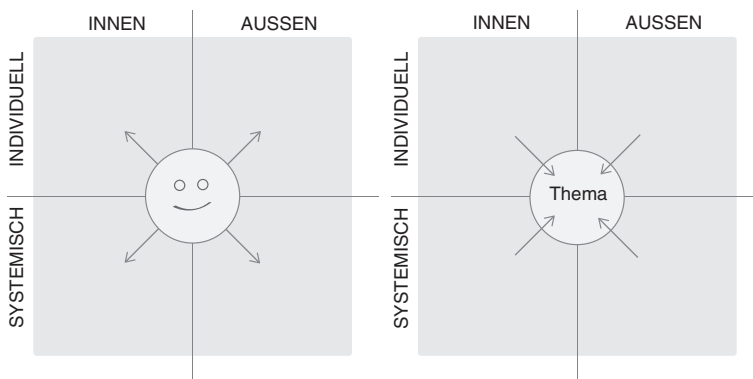
unseren Körper messbar ist, beispielsweise der Herzschlag und die Gehirnaktivität, werden in diesem Quadranten abgebildet.

**Unterer linker Quadrant (UL):** Das „Wir“ und damit die *gefühlte* Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einem größeren Ganzen ist seit der Entstehungsgeschichte des Menschen wichtig. Dazu zählen z. B. die Zugehörigkeit zur Familie, die Nationalität und Religion, die Unternehmens- und Vereinszugehörigkeit mit den entsprechend unterschiedlichen kulturellen Prägungen.

**Unterer rechter Quadrant (UR):** Auch das Umfeld, die gesellschaftlichen Verhältnisse, in denen wir leben (z. B. Großstadt/Land) beeinflussen uns. In diesem Zusammenhang sind die Rahmenbedingungen, Strukturen, Regeln des jeweiligen Systems wichtig. Im privaten System (z. B. Familie, Paar) regeln sie unser Zusammenleben, im beruflichen System (z. B. Unternehmen, Organisation, Verbände) ermöglichen sie, die Zusammenarbeit zielgerichtet und effektiv zu gestalten.

Die vier Quadranten stehen also für die grundlegenden Perspektiven, die ein Individuum in jedem Augenblick einnehmen kann, oder man könnte auch sagen die „Realitäten“, die es wahrnehmen kann. Je mehr ein Mensch diese „Kanäle“ geöffnet hat und alle Realitäten einbezieht, umso mehr Informationen wird er über die Geschehnisse erhalten. Er wird Situationen dann klarer einschätzen können und sein Handeln wird verständnisvoller und flexibler.

So wie wir aus uns heraus aus vier Perspektiven schauen können, können wir auch jedes Thema aus vier verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Das bezeichnet man als Quadrvia (s. Abb. 2.3).



**Abb. 2.3** Die vier Quadranten eines Individuums und die vier Quadrvia eines Themas. (Quelle: „eigene Darstellung“)

Die Quadranten-Analyse gibt einen Überblick darüber, in welchem Feld Defizite und blinde Flecken bestehen. Häufig greifen wir beim Lösen von Problemen zu Maßnahmen, die nicht (mehr) hilfreich sind, also ein „mehr vom selben“ darstellen. Das heißt, wir nutzen häufig ähnliche Strategien und Verhaltensmuster aus denselben Quadranten, die jedoch immer zu gleichen und nicht befriedigenden Ergebnissen führen, statt nach

alternativen Lösungen in den anderen Quadranten zu suchen. Doch wie sehen solche „blinden Flecken“ im beruflichen und unternehmerischen Alltag aus?

---

## 2.2 Blinde Flecken in der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung (Fallbeispiele)

Die nachfolgenden fünf Fälle beschreiben exemplarisch, wie negativ sich Defizite in einem Quadranten auf die Gesamtsituation auswirken können.

### 2.2.1 Im Verkauf

Ein Kundenberater bekommt in einem Gespräch mit seinem Vorgesetzten zum wiederholten Mal die Nachricht, dass seine Verkaufszahlen nicht ausreichend sind. Auf die Nachfrage des Vorgesetzten, was denn die Gründe dafür sein könnten, antwortet der Mitarbeiter, dass er im Verkaufsgespräch möglicherweise nicht so überzeugend wirke und mit den Einwänden des Kunden nicht adäquat umgehen könne. Beide einigen sich auf eine Schulung von Verkaufsgesprächen und eine Hospitation bei einem sehr erfolgreichen Kollegen.

Bei diesen Maßnahmen handelt es sich um Aspekte aus dem oberen rechten Quadranten (OR). Der Mitarbeiter soll sein Verhalten ändern, also wird ihm das gewünschte Verhalten gezeigt und gegebenenfalls antrainiert. Die übrigen Quadranten werden hier bei der Ursachenfindung außer Acht gelassen.

Zieldienlich wäre in diesem Fall, wenn der Vorgesetzte die anderen Quadrantenperspektiven mit einbeziehen und z. B. folgende Fragen prüfen würde:

- Gibt es hinderliche Einstellungen oder persönliche Werte, die sich mit dem gewünschten Verhalten nicht vereinbaren lassen (OL)?
- Fühlt sich der Mitarbeiter durch eine zu stark wettbewerbsorientierte Vertriebskultur (UL) zu sehr unter Druck gesetzt?
- Kann er sich mit der Vertriebs- oder Vermarktungsstrategie (UR) nicht identifizieren?

► **Fazit:** Um die geeignete Entwicklungsmaßnahme für den Mitarbeiter zu finden, müssen mögliche Einflussfaktoren in allen Quadranten berücksichtigt werden, damit hilfreiche und wirkungsvolle Aktionen ausgewählt werden können.

### 2.2.2 Unternehmerische Herausforderung

Der Markt, die Marktanteile und die Ertragssituation in einem Unternehmen sind rückläufig. Eine Unternehmensberatung wird beauftragt, die strategische Ausrichtung zu überprüfen sowie die Strukturen und Abläufe zu optimieren. Hierzu werden Projektteams aus verschiedenen internen und externen Experten aufgesetzt. Die Geschäftsführung

folgt weitestgehend den Empfehlungen der Teams, u. a. wird die Implementierung einer neuen Markenstrategie und die Fusion mit einem ehemaligen Wettbewerber verabschiedet.

Dies ist ein normaler Prozess im Businessalltag und so manches Mal gestaltet sich die Implementierung als äußerst schwierig bzw. Maßnahmen versanden oder werden boykottiert. Der Grund dafür ist die ausschließliche oder zu starke Fokussierung auf den rechten unteren Quadranten (UR) im Rahmen der Unternehmensberatung bzw. durch das beratende Unternehmen.

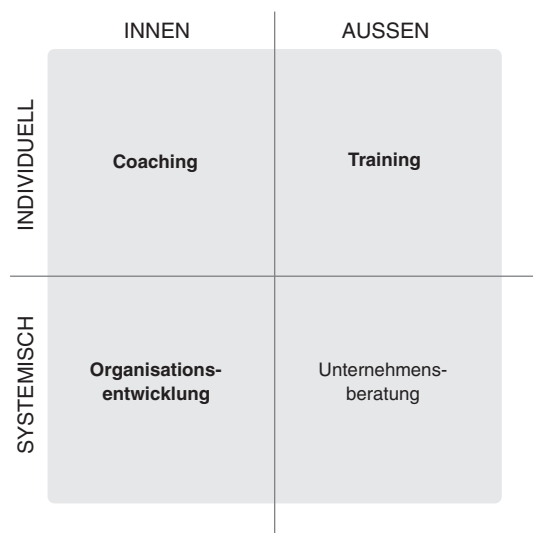
Frühzeitig sollte daher geprüft werden:

- Wie wirken sich die Veränderungen auf die bestehende Kultur aus und wie können die Mitarbeiter auf der „emotionalen“ Ebene abgeholt werden (UL)?
- Wie begegnet man Sorgen und Einwänden einzelner Mitarbeiter (OL)?
- Können sich die einzelnen Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten einbringen oder müssen bestimmte Fähigkeiten frühzeitig geschult bzw. weiterentwickelt werden (OR)?

► **Fazit:** Change gelingt nur, wenn man die Menschen involviert, sie überzeugt und begeistert, sie aber auch in ihren Bedürfnissen, Sorgen und Ängsten ernst nimmt. Daher sollten Change-Prozesse von Anbeginn aus allen Perspektiven betrachtet werden und mit einem Maßnahmenmix aus Coaching (OL), Training (OR) und Organisationsentwicklung (UL) begleitet werden.

Abb. 2.4 zeigt anhand des Quadranten-Modells die Entwicklungsfelder auf, die bei Veränderungsprozessen einbezogen werden sollten.

**Abb. 2.4** Quadranten-Modell:  
Entwicklungsfelder. (Quelle:  
„eigene Darstellung“)



### 2.2.3 Die Werbeagentur

Ein Kreativdirektor und ein Seniorekontakter einer mittelgroßen Werbeagentur machen sich selbstständig. Sie akquirieren in den ersten zwei Jahren vor allem kleinere Kunden, die sie individuell und mit großem Engagement betreuen. Häufig gehen sie gemeinsam zum Kunden, um den Auftrag zu klären oder die Konzeption vorzustellen. In der Umsetzung ziehen sie je nach Bedarf Freelancer hinzu. Beide verstehen sich gut, leben ihren Freiraum, den sie jetzt haben, merken jedoch, dass sie für die Zukunft auch ein bis zwei größere Unternehmen gewinnen müssen, um ihre Existenz nachhaltig auf „sichere Beine“ zu stellen.

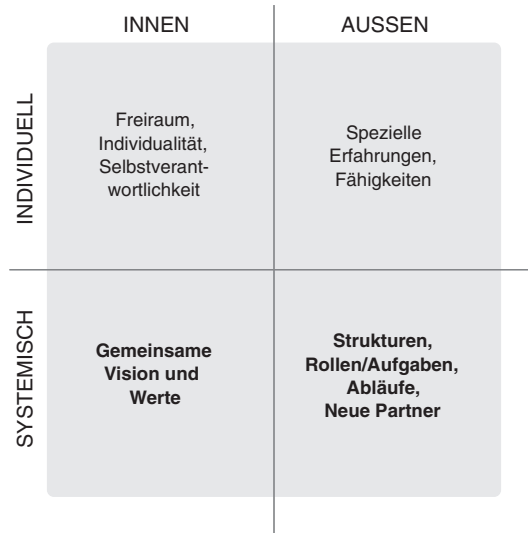
Im Folgejahr gewinnen sie tatsächlich gleich zwei große Kunden. Sie beschließen, eine Assistentin sowie einen befreundeten Grafiker und einen Texter einzustellen, die sie als kompetent und selbstständig arbeitend kennen gelernt haben. Darüber hinaus verhandeln sie mit Freelancern umfassendere Honorarverträge aus. Ihrem Konzept der Kundenbetreuung bleiben sie treu, da gerade diese „Kombi“-Betreuung die Kunden besonders angesprochen hat. Alles scheint gut eingespielt zu sein, dennoch stellen sich in den Folgemonaten viele Probleme ein: Die großen Kunden fordern viel zeitlichen Einsatz, die kleineren Kunden fühlen sich zum Teil zurückgesetzt, sie äußern Unzufriedenheit und die interne Abwicklung hakt. Jeder ist an seiner Kapazitätsgrenze und fühlt sich in seinem Freiraum beschränkt. Es wird noch mehr an Freelancer ausgelagert, jedoch mit der Folge, dass die Koordination noch schwieriger und die finanzielle Belastung schon fast zur Bedrohung wird. In dieser Krise beschließen beide Partner, eine Organisationsberatung durchzuführen.

Ein solcher Kreislauf ist sicher auch in anderen Branchen zu finden, wo sich Freiberufler den Traum der Selbstständigkeit erfüllen und nach einem geglückten Start, durch eine eigentlich erfreuliche Expansion in eine Krise geraten. Doch wie ist das geschehen?

In der Anfangsphase läuft es häufig gut, weil sich zwei Partner zusammenschließen, die bereits viele Erfahrungen und Fähigkeiten in ihrem Spezialgebiet erworben haben (OR), beide haben ähnliche individuelle Werte wie Freiraum, Individualität und Selbstverantwortlichkeit (OL). Eine gemeinsame Vision und das damit verbundene Engagement treibt sie an (UL) und ihre Zusammenarbeit ist geprägt durch Flexibilität und pragmatische Abläufe quasi „über den Schreibtisch auf Zuruf“ (UR).

In der Expansionsphase, wenn die Projekte mehr und das Team größer werden, ist jedoch die Ausarbeitung eines festen Rahmens, der die Zusammenarbeit regelt, äußerst wichtig: Es braucht Strukturen, eine neue klare Rollen- und Aufgabenverteilung, klare Abläufe und Prozesse (UR). Dies wird einfacher für alle Beteiligten, wenn man zusätzlich die gemeinsame Vision und die gemeinsamen Werte als „emotionalen Treiber“ wieder mehr in den Blick rückt (UL). Dabei ist auch der Anteil der Freelancer zu überdenken, denn diese haben andere „selbstbezogene“ Ziele/Visionen (OL). Auch finanziell lohnt es sich häufig in diesem Stadium, über einen weiteren Partner oder Angestellte nachzudenken (UR), die sich besser in das Team integrieren lassen (UL).

Abb. 2.5 zeigt die nötige Fokussierung auf die unteren Quadranten am Beispiel der Werbeagentur auf.



**Abb. 2.5** Quadrantenperspektiven der Werbeagentur. (Quelle: „eigene Darstellung“)

- **Fazit:** In einer solchen Konstellation bedarf es einer stärkeren Fokussierung auf die unteren Quadranten, insbesondere den rechts unten.

### 2.2.4 Die „kranke“ Mitarbeiterin

Eine Mitarbeiterin hat seit einiger Zeit Probleme, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren, Fehler schleichen sich zunehmend ein. Ihr Vorgesetzter wundert sich: Er hat die Mitarbeiterin jahrelang als belastbare, verantwortungsbewusste Managerin erlebt, die jederzeit Top-Ergebnisse erzielte. Erst mit Beginn ihrer Teilzeittätigkeit in dem neuen Arbeitsfeld zeigen sich immer wieder Terminüberschreitungen und fehlerhafte Bearbeitungen. Der Chef sucht das Gespräch mit der Mitarbeiterin. Sie ist sichtlich beschämt und erklärt:

- „Ich kann aufgrund von Rückenproblemen des Nachts oft nicht gut schlafen. Aber ich bin bereits beim Orthopäden und Physiotherapeuten in Behandlung und sicher, dass ich alles wieder in den Griff bekomme.“ (OR)
- „Außerdem habe ich vor, die Betriebssportangebote (UR) wie ‚Rückenfit‘ und ‚Entspannung nach Jakobsen‘ wahrzunehmen.“ (OR)

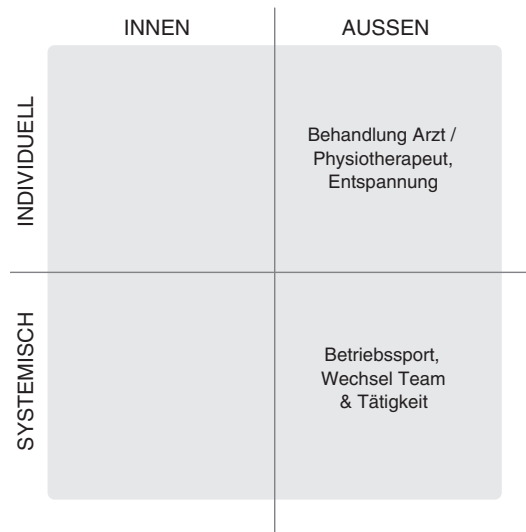
Der Chef ist vorerst zufrieden und nimmt sie wieder als initiative und verantwortungsbewusste Mitarbeiterin wahr. Nach einigen Wochen sieht der Chef allerdings keine Besserung, im Gegenteil: Die Mitarbeiterin sieht sehr schlecht aus und die Kollegen beschwerten sich zunehmend über die Fehler, die sie ausbügeln müssen. Die Stimmung in der Abteilung wird insgesamt schlechter.

Im Gespräch zeigt sich die Mitarbeiterin irritiert und ratlos, sie wisse auch nicht, was los sei. In ihrem früheren Job hätte sie mehr zu tun und mehr Verantwortung gehabt, aber mittels ihres guten Zeitmanagements wäre doch alles gut gelaufen. Der Chef bestätigt dieses anerkennend. Dennoch sei die Situation jetzt eine andere, davor könne man die Augen nicht verschließen. Sie solle doch ein paar Tage zu Hause bleiben und sich erholen und danach im anderen Team als Unterstützung der Kollegin Müller mitarbeiten. Dieser Abteilungswechsel und die damit verbundenen Routinetätigkeiten würden ihr sicherlich guttun und Entlastung bringen. (UR)

- ▶ **Fazit:** Es ist häufig zu kurz gedacht, körperliche Beschwerden nur mit körperlichen Maßnahmen zu kurieren, z. B. Rückenbeschwerden nur mit Physiotherapie und Entspannung (OR). Eine Verminderung des Verantwortungsbereichs und ein Wechsel in ein anderes Team (UR) können sogar kontraproduktiv sein. Das möchten wir im folgenden Abschnitt aufzeigen.

Abb. 2.6 zeigt den Fokus der bisherigen Maßnahmen.

Uns ist es an dieser Stelle ein Anliegen, die Betroffenen selbst, aber auch die Verantwortlichen in der Wirtschaft dafür zu sensibilisieren, frühzeitig alle Quadrantenperspektiven mit einzubeziehen. In diesem Fall bedeutet das, sich als Führungskraft bewusst zu sein, dass auch Facetten aus den beiden linken Quadranten für die Entwicklung bei der Mitarbeiterin mit ursächlich sein könnten und daher frühzeitig ein erfahrener Coach mit einbezogen werden sollte. Dies wird von den Mitarbeitern auch oft leichter angenommen als die Empfehlung, zum Therapeuten zu gehen. Zudem haben diese häufig mehrere Monate Wartezeit. Das Hinzuziehen eines systemischen Coaches ist auch deswegen



**Abb. 2.6** Quadrantenperspektiven der „kranken“ Mitarbeiterin. (Quelle: „eigene Darstellung“)



sinnvoll, weil es meist nicht *einen* Auslöser gibt, sondern die Zusammenhänge häufig komplex und die Wechselwirkungen oft vielschichtig sind.

In unserem Beispiel stellte sich in der Zusammenarbeit mit dem Coach Folgendes heraus:

### Überbelastungen im privaten Bereich

- Es gibt Schwierigkeiten in der Beziehung Mutter-Sohn. (UL)
- Die demente Schwiegermutter braucht mehr Fürsorge. (UL)
- Der Mann ist beruflich sehr eingespannt und viel im Ausland. Die Frau fühlte sich dafür verantwortlich, die Familienprobleme allein zu lösen und organisatorische Aufgaben allein zu stemmen, um ihren Mann zu entlasten. (UR + UL)

### Unterforderung im beruflichen Bereich

- Im Vergleich zu früher übt sie eine weniger verantwortungsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit aus – nur Abwicklung, keine Managementfunktion. (UR)
- Das bedeutet Statusverlust (UL) und Sinn-Leere. (OL)
- Die weitere Reduzierung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereichs war vom Chef gut gemeint, aber leider kontraproduktiv, da es nur ein *Mehr desselben* bedeutet: eine noch monotonere Tätigkeit, ein weiterer Verlust im Ansehen der Kollegen (UL), zunehmende Scham-, Schuld- und Minderwertigkeitsgefühle. (OL)

### Zu hohe Erwartungen an sich selbst

Unsere inneren Überzeugungen und Prägungen, die wir meist schon als Kinder von unseren Eltern übernommen haben, können bei zu starker Ausprägung zu hinderlichen „Antreibern“ werden. In diesem Fall:

- „Sei stark!“: Der Anspruch an sich, alles ohne Hilfe selbst schaffen zu müssen.
- „Sei perfekt!“: Alles im Griff haben wollen und dafür immer noch ein „Schippen draufzulegen“.

► **Fazit:** Alles in allem führt dies zu einer starken Unzufriedenheit mit der Situation und mit sich selbst – häufig ohne es sich selbst wirklich einzugestehen. Das Leben ist auf vielen Ebenen „aus der Balance“ geraten. Körperliche Beschwerden sind oft nur ein Symptom dafür, ein Fingerzeig, dass etwas nicht mehr im Gleichgewicht ist. Daher ist es wichtig, nicht nur das Symptom zu kurieren, sondern sich alle Facetten bewusst zu machen und zu bearbeiten. Insbesondere wenn man die generelle Zunahme der Unzufriedenheit, der Ausfall-Tage und der Burn-out-Fälle betrachtet, sollte diese ganzheitliche Betrachtung mehr Berücksichtigung finden.

## 2.2.5 Überprüfung von Produktpositionierungen und Absatzquellen im Markt

An dieser Stelle möchten wir kein Fallbeispiel zitieren, sondern generell einen Blick auf mögliche Produktpositionierungen im Markt werfen, da dies ein wesentlicher Bestandteil jeder Unternehmensentwicklung ist. Besonders kleine Unternehmen und Selbstständige haben meist wenig Know-how diesbezüglich. Das Quadranten-Modell kann auch in diesem Bereich blinde Flecken aufdecken sowie erste Ideen für eine Positionierungserweiterung oder neue Absatzquellen aufzeigen.

Auch hier macht meist die Kombination mehrerer Aspekte den Erfolg aus. Die Beispiele in der Abb. 2.7 sollen Ihnen als Anregung dienen, Produkte als Nutzenbündel zu sehen und dadurch weitere Potenziale Ihrer Angebote zu entdecken. Marketingexperten liefern Ihnen weiterführende Informationen und unterstützen Sie beim Transfer in konkrete Marketingaktivitäten.

	INNEN	AUSSEN
INDIVIDUELL	<p><b>Psychologische Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bieten Emotionen wie Spaß, Zufriedenheit ...</li> <li>- Erfüllen Werte / Bedürfnisse wie Sicherheit, Anerkennung, Selbstbelohnung etc.</li> <li>- Stärkung des Selbstbildes (z.B. attraktive Frau, Mann)</li> <li>- Bsp. Versicherungen (Sicherheit, Zuverlässigkeit), Marlboro (Selbstbelohnung), Loreal ("Weil ich es mir wert bin")</li> </ul>	<p><b>Physiologische Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkteigenschaften, Qualität</li> <li>- Ermöglichen dem Kunden ein bestimmtes Verhalten</li> <li>- Liefern bestimmte Fähigkeiten</li> <li>- Bsp: Experte für Körperpflege (Nivea), Helfer für Haus und Garten (Kärcher)</li> </ul>
SYSTEMISCH	<p><b>Gemeinschafts-Sinn / Nutzen im Miteinander</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfüllen gemeinsame Werte einer Gruppe, dazugehören wollen, z.B. Levis</li> <li>- Beziehungstärkend / Wertschätzung, danke sagen mit merci</li> <li>- Sozialprestige (z.B. hochwertige Markenkleidung und Autos)</li> <li>- Freundschaft (Ferrero - Freunden gibt man ein Küsschen)</li> </ul>	<p><b>Umfelder / Absatzquellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielgruppen (Kinderschokolade)</li> <li>- Verwendungssituationen (Unterwegs: Coffee to go, Knoppers - das Frühstückchen)</li> <li>- Vertriebswege (Bofrost...)</li> <li>- Neue Segmente (Duplo = längste Praline der Welt)</li> <li>- Herkunft (Nürnberger Würstchen, Made in Germany)</li> <li>- Regionen (Länder, International)</li> </ul>

**Abb. 2.7** Quadrantenperspektiven für Produktpositionierungen. (Quelle: „eigene Darstellung“)

## 2.3 Praxisteil: Quadrantenperspektiven selbst anwenden

Die Quadranten-Analyse ist ein einfaches Modell, deren Anwendung in verschiedenen Bereichen jedoch geübt werden will. Daher empfehlen wir Ihnen, es selbst anhand der folgenden Entscheidungsthemen auszuprobieren. Wählen Sie dazu eines der beiden Themen nach Ihrem Interesse aus und sammeln Sie für diese Aufgabenstellung alle Kriterien, die Sie zur Entscheidungsfindung zugrunde legen würden.

### 2.3.1 Autokauf

Sie wollen privat ein neues Auto anschaffen. Welche Kriterien ziehen Sie zur Entscheidungsfindung heran? Tragen Sie Ihre Kriterien in den freien Zeilen zusammen!

---



---



---



---



---



---



---



---

### 2.3.2 Auswahl eines Mittelfeldspielers

Sie sind Trainer in der Fußball-Bundesliga eines Vereins Ihrer Wahl und möchten einen neuen Mittelfeldspieler ins Team holen. Welche Kriterien ziehen Sie zur Beurteilung heran? Erstellen Sie hier eine Liste der Kriterien!

---



---



---



---



---



---



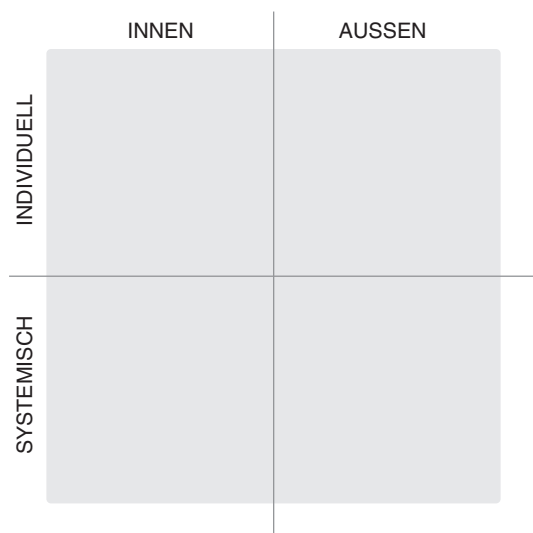
---



---

Ordnen Sie nun alle Ihre Kriterien den Quadranten zu und tragen Sie diese in der Abb. 2.8 in die jeweiligen Felder ein!

**Abb. 2.8** Quadranten-Modell  
(Leerformular). (Quelle:  
„eigene Darstellung“)



**Auswertungsfragen zu den Anwendungsbeispielen:**

- Ist die Verteilung der Kriterien ziemlich gleich ausgefallen?
- In welchem Quadranten haben Sie bei der Analyse Schwerpunkte gesetzt?
- Wurde ein Quadrant wenig oder gar nicht einbezogen? Wenn ja, welcher?

**Lösungen der Anwendungsbeispiele:**

Mögliche relevante Kriterien beim Autokauf (Abb. 2.9):

Mögliche relevante Kriterien bei der Auswahl eines Mittelfeldspielers (Abb. 2.10):

**Abb. 2.9** Quadranten-Modell für den Autokauf. (Quelle: „eigene Darstellung“)

	INNEN	AUSSEN
INDIVIDUELL	Markenimage: Sportlichkeit, Dynamik, Sicherheit, Leidenschaft, Luxus, Individualität etc.	Form, Größe, Limousine/Kombi/Cabrio, 2-/4-Sitzer, Sonderausstattung, Kofferraumgröße, Leistung, Preis, Farbe, Verbrauch etc.
SYSTEMISCH	Gesellschaftliche oder gemeinsame Werte in Familie/Partnerschaft/ Unternehmen: Umweltfreundlichkeit, Familienfreundlichkeit, Kostenbewusstsein, Status etc.	Pannenstatistik, Tests ADAC, gesetzliche Umwelthanforderungen, Trends, Steuer-/ Versicherungsklassen, Straßenverhältnisse, Wetterbedingungen, Stadt/Land etc.

**Abb. 2.10** Quadranten-Modell für die Auswahl eines Mittelfeldspielers. (Quelle: „eigene Darstellung“)

	INNEN	AUSSEN
INDIVIDUELL	Mentale Stärke, Umgang mit Emotionen (Sieg/Niederlage, Konflikte), Rolle im Team, Instinkt/Intuition	Spielerische Fähigkeiten, Fitness und Ausdauer, Bisherige Erfolge, Größe, Alter
SYSTEMISCH	Teamgeist/Passung zur Teamkultur, bzw. zum Vereinsziel/Image	Passung Vereinsumfeld, Strukturen, Regeln, Spiel-Strategien

**Beispielhaft die wichtigsten individuellen Facetten:**

- OR** – Wie sind die spielerischen Fähigkeiten des Spielers auf seiner Position in der bisherigen Mannschaft zu beurteilen? Wie ist die körperliche Gesundheit und Fitness in den vergangenen Monaten zu bewerten?
- OL** – Verfügt der Spieler über mentale Stärke, kann er z. B. mit Niederlagen oder persönlich sporadisch „schlechten Leistungen“ umgehen? Welche Rolle kann und soll er im neuen Team übernehmen (Leader, Motivator, kreativer Spielmacher, ...)?

**Beispielhaft einige wichtige Punkte, die in Bezug auf das alte und neue Umfeld (Mannschaft) und seine Kultur gecheckt werden sollten:**

- UR** – In welchem Vereinsumfeld ist der Spieler bisher gewesen: Welche Strukturen, Regeln, Spielstrategien ist er gewohnt? Sind diese eher förderlich oder hinderlich für das zukünftige Umfeld?
- UL** – Kann sich der Spieler in die neue Teamkultur einfügen (die ja auch deutlich vom Trainer geprägt wird)? Ist das Vereinsziel/Image attraktiv für den Spieler?

---

**2.4 Alles im Blick – ein Beispiel aus dem Sportbereich**

---

**Wie wir Fußball-Weltmeister wurden**

Joachim Löw, sein Team und die Spieler der Nationalmannschaft haben 2014 für viele einen Traum Wirklichkeit werden lassen. Deutschland ist Fußball-Weltmeister geworden!

Alle vier Jahre versuchen wir aufs Neue dieses Ziel zu erreichen, doch wie ist es diesmal gelungen? Will man Weltmeister werden braucht man hochkarätige Spieler, die zu einem Team zusammenwachsen, die sich auf dem Platz „blind“ aufeinander verlassen können. Doch wie schafft man das?

Früher wurde der Schwerpunkt auf die Trainingseinheiten, Spielzüge, Taktik und körperliche Fitness gelegt, sprich auf den Ausbau der Fähigkeiten der Einzelnen und des Teams. Eine gute medizinische Versorgung und Unterbringung, strukturierte Tagesabläufe und klare Verhaltensregeln rundeten die Vorbereitung einer Nationalmannschaft ab. Oder aus der Quadrantenperspektive betrachtet: Es wurden überwiegend nur die äußeren Quadranten berücksichtigt und sichergestellt.

Erst Jürgen Klinsmann hat zusammen mit Joachim Löw zur WM 2006 mit „alten Gewohnheiten gebrochen“ und hat verschiedene Wege erstmalig eingeschlagen. So hat er bereits bei der Auswahl der Spieler darauf geachtet, dass eine junge Mannschaft neu zusammengestellt wird, die „neu geformt werden kann“. Er hat nicht nur das körperliche Fitness-Training revolutioniert, sondern mit einer Schwerpunktverlagerung zu den linken Quadranten begonnen, das heißt zu dem „individuellen und systemischen Innen“. Erstmals wurden Psychologen und Coaches hinzugezogen, die

für das mentale Training der einzelnen Spieler und des Teams verantwortlich waren. Sie förderten die Motivation und ermöglichten damit die Entstehung eines echten Teamgeistes.

Joachim Löw hat diesen eingeschlagenen Weg als neuer Bundestrainer in den letzten Jahren fortgesetzt und weiter ausgebaut. Dies wurde nicht nur belohnt mit dem Titel „Fußball-Weltmeister“, sondern auch mit dem Titel „Welttrainer“.

Verschiedene Berichterstattungen und auch der Film „Die Mannschaft“ von Peter Ahrens geben spannende Einblicke, was alles in der Vorbereitung zur WM – über die „Standards“ hinaus – eine Rolle gespielt und zum Erfolg beigetragen hat.

## OR

- **Spielerische Fähigkeiten:** Einüben von Spielzügen auf der jeweiligen Position, Torstandardsituationen
- **Fitness- und Ausdauertraining**
- **Kenntnisse erlangen** über Spielweisen, -strategien und -taktiken der gegnerischen Mannschaften und einzelner Gegenspieler
- **Training in Life Kinetik®**, um schnellere Spielübersicht zu trainieren, da die Spielweise im Vergleich zu früher schneller geworden ist und Spielzüge komplexer geworden sind.

## OL

- **Aufbau mentaler Stärke:** Glaube an die eigene Kraft und an das Ziel durch persönliche Gespräche und Coachings mit dem Trainer und Psychologen, aber auch Gespräche erfahrener Spieler mit den „Neulingen“
- **Umgang mit Emotionen/Aggressionen**, Siegen und Niederlagen, besonderen Spielsituationen
- **Rolle/Position im Team** klären und in den Dienst der Mannschaft stellen (z. B. Veränderung der Position von Philipp Lahm)
- **Instinkt** stärken und diesem folgen, Vertrauen in die eigene Intuition

## UR

- **Zur „Mannschaft“** gehören nicht nur die Spieler und der Trainerstab, sondern ein festes Team aus Managern, Ärzten, Coaches, Physiotherapeuten, Zeugwart, Köchen und so weiter, die alle ihren Beitrag zur Rundumversorgung leisten und dass, man es schafft, die Vision zu erreichen.
- **Umfeld:** Der Standort „Insel“ in Brasilien bietet optimale Voraussetzungen für die Entwicklung eines Wir-Gefühls, die Gestaltung des Trainingslagers ermöglicht individuellen Rückzugsraum genauso wie die Bildung von vertrauten Subteams (Haus 1–4).

- **Strukturen und Flexibilität:** Balance zwischen Strukturen, Tagesabläufen und Ritualen und freien Gestaltungsmöglichkeiten (z. B. zwischendurch einem Hobby wie Golfen nachgehen)
- **Erstellung/Vermittlung von Strategien,** abgestimmt auf die jeweiligen Gegner
- **Kommunikation/Austausch** miteinander hat einen hohen Stellenwert.
- **Selbstorganisation:** Alle wichtigen Informationen werden im individuell bereitgestellten Kalender selbst organisiert festgehalten.

## UL

- **Gemeinsame Vision:** zum ersten Mal auf südamerikanischem Kontinent Weltmeister werden
- **Gemeinsame Werte:** z. B. selbst organisierte Kleintteams (Wohngruppen Haus 1–4), damit persönliche Vorstellungen und Wünsche berücksichtigt und positiv genutzt werden
- **Teamgeist:** Einschwören vor den Spielen durch Rituale wie „Im Kreis zusammenstehen“; Motivationsrede, in dem das „Wir“ in jedem Satz in den Vordergrund gestellt wird
- **Gemeinsame Emotionen bzw. Erlebnisse** werden zelebriert, ihnen wird Ausdruck gegeben, z. B. durch eine Verankerung mit Musik („Wer friert uns diesen Moment ein, besser kann es nicht sein ... ein Hoch auf uns ...“ Andreas Bourani 2014).

### Zusammenfassung

Sprachwendungen geben häufig schon preis, wie wir Dinge wahrnehmen, z. B. „Mein Standpunkt ist ...“ oder „Aus meinem Blickwinkel ...“. Machen Sie sich immer wieder bewusst, wie groß Ihr Blickwinkel zu einem relevanten Thema ist. Das Quadranten-Modell ermöglicht es Ihnen, diesen Ausschnitt zu erweitern, Sachverhalte besser zu erfassen und in der Kommunikation mit anderen alle Perspektiven zu einem Thema zu beleuchten.

Die Quadranten-Analyse gibt Ihnen außerdem bei Problemen schnell einen Überblick über derzeit bevorzugte Maßnahmen und Aktionen in bestimmten Quadranten. Dies zeigt gleichzeitig, welche(r) Quadrant(en) und somit welcher Bereich eines Systems vernachlässigt oder gar außer Acht gelassen wurde. Sie erhalten Transparenz über mögliche fehlende Schritte.

Und *last, but not least*: Menschen und Organisationen durchlaufen als lebende Systeme unterschiedliche Lebensphasen und müssen sich deshalb „permanent“ anpassen. Auch in diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, immer wieder anhand der Quadrantenperspektiven einen kurzen Check zu machen: Wie zufrieden bin ich/sind wir alles in allem? Ist etwas aus dem Blick geraten?



<http://www.springer.com/978-3-658-13465-5>

Integrale Führung

Neue Perspektiven und Tools für Führung,  
Management, Persönlichkeitsentwicklung

Kuhlmann, H.; Horn, S.

2016, XIII, 216 S. 60 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-13465-5