

Good Job!

Neue Impulse für eine absurde Arbeitswelt

Bearbeitet von

Von Nicolas Burkhardt, Alexander Kornelsen, Florian Lanzer, Lucas Sauberschwarz, und Lysander Weiß

1. Auflage 2019. Buch. XIII, 153 S. Softcover

ISBN 978 3 8006 5653 0

Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Psychologie: Allgemeines > Psychologie:
Sachbuch, Ratgeber](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Da scheint es wenig verwunderlich, dass jeder dritte Student sein Studium frühzeitig abbricht. Laut Bundesforschungsministerin Johanna Wanka weist „der frühe Zeitpunkt eines Studienabbruchs und der schnelle Wechsel in eine Ausbildung [darauf hin], dass viele junge Menschen noch nicht genau wissen, welchen Berufsweg sie einschlagen möchten“. Woher auch? In der Schule wurden sie mit gleichförmigem Wissen vollgepumpt, und das Studium bietet statt Raum zum Experimentieren lediglich immer stärker vorgegebene Pfade.⁹ Der Philosoph Frithjof Bergmann bringt das Problem auf den Punkt:

„Wenn es um das Thema Arbeit geht, wissen die Menschen nicht, was sie wirklich wollen. Wir nennen das Armut an Begierde. Das Wollen ist ein problematisches Etwas geworden. Dem Menschen ist die Kapazität, etwas zu wollen, abhandengekommen. Schuld ist die Erziehung. Das Organ, mit dem man will, ist abgetötet worden.“
– Frithjof Bergmann

Doch ob man nun will oder nicht – irgendwann beginnt das Arbeitsleben. Hat dieses erst einmal begonnen, scheint die Karriereleiter oft erst recht vorgezeichnet und fremdgesteuert zu sein. Laut aktuellen Studienergebnisse geben 60% der Mitarbeiter weltweit an, zu wenig Einfluss auf ihre berufliche Laufbahn zu haben. Kein Wunder, denn wie in Stein gemeißelt wird oft genau vorgegeben, wie ein klassischer Lebenslauf auszusehen hat, um die kommenden Sprossen der Karriereleiter erklimmen zu können. Mehr als 40% der deutschen Fach- und Führungskräfte sind davon überzeugt, dass ihr Hochschulabschluss nur einen einzigen Berufsweg zulässt. Gefangen im vermeintlich vorgeschriebenen Lebenslauf, basierend auf einer Entscheidung, die womöglich nur auf Wunsch der Eltern in der Schulzeit oder auf Basis der Lieblings-TV-Serie getroffen wurde, folgt das Leben entsprechend weiter dem fremdbestimmten Pfad. Gerade einmal 18% der Arbeitnehmer glauben, für mehr Berufe als den ursprünglich Erlernten geeignet zu sein.¹⁰

Sind die ersten Stufen der Karriereleiter erklommen, wird der oftmals stressige Arbeitsalltag durch vorgeschriebene Onlinekurse, Trainings und Fortbildungen zusätzlich intensiviert. So wurden in Deutschland laut des Instituts für deutsche Wirtschaft im Jahre 2016 rund 33,5 Milliarden Euro in die Weiterbildung von Mitarbeitern investiert. Insbesondere Großkonzerne bringen hierfür gigantische Beträge auf: der Chemiekonzern BASF aus Ludwigshafen investiert beispielsweise rund 100 Millionen Euro pro Jahr für Mitarbeiterfort- und Weiterbildungen. Die Deutsche Telekom stellt der Weiterbildung ihrer Angestellten jährlich sogar 150 Millionen Euro zur Verfügung.¹¹ Inhaltlich stehen dabei aktuell notwendige Qualifikationen für die Digitalisierung im Fokus. Neben beruflichem Fachwissen werden Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit gestärkt und die IT-Kenntnisse der Mitarbeiter beständig ausgebaut.¹²



Doch welche Bedeutung messen Unternehmen dabei der *persönlichen* Weiterentwicklung der Mitarbeiter unabhängig von spezifischen Anforderungen der Tätigkeit bei? Die hohe Relevanz dieser Entwicklungskomponente zeigt sich beim Thema Sabbaticals, der Auszeit vom Alltag und Job, um beispielsweise eine längere Reise anzutreten oder sich sozial zu engagieren. Bei einer Forsa-Umfrage in 2016 gab mehr als die Hälfte der Deutschen an, eine solche Auszeit zu planen.¹³

Einige Unternehmen haben diesen Trend bereits erkannt. So bietet zum Beispiel BMW seinen Mitarbeitern im Rahmen des Konzeptes „Vollzeit Select“ ein Urlaubsmodell an, bei dem diese zusätzliche 20 Urlaubstage erhalten, um etwas mehr Abstand von der Arbeit nehmen zu können. Laut des Pressesprechers Jochen Frey wurde dieses Angebot schnell von über 3000 Mitarbeitern wahrgenommen, welche nach ihrer Rückkehr aus dem Mini-Sabbatical „in der Zeit, in der sie da sind, (...) motivierter und tatkräftiger“ seien.¹⁴ Bringt eine solche Möglichkeit zur Selbstreflektion also tatsächlich mehr als der nächste E-Learning-Kurs?

Katharina Heuer, ehemalige Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung in Düsseldorf, ist sich sicher: „Kompetenzentwicklung findet nicht nur im Job statt, sondern eben auch im Atlas-Gebirge.“ Davon ist auch Stefan Sagmeister überzeugt, der das Thema „Auszeit“ in seinem eigenen Unternehmen auf die Spitze getrieben hat. Er schließt seine Design-Agentur alle sieben Jahre für ein volles Jahr, um sich und seine Mitarbeiter dazu zu bewegen, die gewonnenen 12 Monate für neue Impulse und Inspirationen zu nutzen. Dank dieser Strategie, so Sagmeister, können er und seine Mitarbeiter ihr Leben mehr genießen. Vor allem aber erhalten sie die Möglichkeit, neue Dinge auszuprobieren, für die im regulären Alltag wenig Zeit bleibt.¹⁵

Eine Auszeit muss jedoch nicht lang sein, um das eigene kreative Potenzial zu stärken – insbesondere, wenn die Auszeit zum Reisen genutzt wird. Adam Galinsky, Professor an der Columbia Business School, hat mittlerweile in diversen Studien nachgewiesen, dass eine Korrelation zwischen Auslands-Reisen und Kreativität besteht. Durch neue Geräusche, Gerüche, Sprachen, Geschmäcker und Eindrücke werden neuronale Verknüpfungen positiv beeinflusst und die Synapsen belebt. Eine Art Verjüngungskur für das Gehirn.¹⁶

Doch nicht nur Reisen fördert das kreative Potenzial. Auch innerhalb des Unternehmens kann dieses gezielt gefördert werden. So beschreibt der schwedisch-amerikanische Unternehmer und Autor Frans Johansson in seinem Buch „Der Medici Effekt“, dass die besten Ideen entstehen, wenn der Blick über den Tellerrand gewagt wird und sich Teams aus unterschiedlichsten Branchen, Kulturen und Expertisen zusammen tun.¹⁷ Johanssons Werk zeigt anhand von zahlreichen Beispiele, dass die Neugier für neue Themen und das Zusammentreffen mit Menschen anderer Disziplinen wertvolle Entwicklungen auslösen können. So auch bei Richard Branson, der nach dem Verkauf

seines erfolgreichen Musiklabels mit keinerlei Fachkenntnis den erfolgreichen Sprung in die Luftfahrtbranche wagte. Oder im Falle von Thomas Edison, dem wohl prominentesten Erfinder aller Zeiten, dessen Erfindung der Glühbirne nur gelang, weil er sich über sämtliche Disziplinen hinweg mit den unterschiedlichsten Innovationen beschäftigte. Inspirierend ist auch die kreative Vielfalt von Viggo Mortensen, der vielen als Hollywood-Schauspieler in seiner Rolle als Aragorn aus „Der Herr der Ringe“-Filmtrilogie bekannt ist. Neben seiner Karriere als Filmstar ist er Fotograf, stellt seine abstrakten Kunstwerke in zahlreichen Galerien aus, und verfasst Gedichte in drei unterschiedlichen Sprachen.

Menschen wie Mortensen werden oft als kreative Generalisten bezeichnet.¹⁸ Sie begeistern sich schnell für die unterschiedlichsten Themen und entdecken so eigene Talente, schaffen neue Ideen und helfen Anderen dabei, sich ebenfalls für neue Themen zu öffnen. Unterstützt durch den passenden Freiraum zur Selbstentwicklung, wagen Menschen wie er den Sprung ins Ungewisse und entwickeln dadurch eine einzigartige, inspirative Kraft, die zu einer erfüllenden Selbstentwicklung führt.

Was ist aber mit Menschen, die nicht über einen derartigen Antrieb oder eine natürliche Neugier verfügen, weil ihnen entweder der Mut genommen wurde, neue Dinge zu wagen oder ihnen nie zugetraut wurde, über sich selbst hinaus zu wachsen? Für solche Menschen genügt Freiraum allein vermutlich nicht. Möglicherweise muss der erste Impuls von außen kommen. Fast jeder Leser wird ein Beispiel dafür kennen. Man wird von Familie, Freunden oder Kollegen motiviert, etwas Neues auszuprobieren und entwickelt daraus neue Hobbys und Interessen, auf die man selbst vielleicht nie gekommen wäre.

Ein inspirierendes Beispiel, wie eine solche „Fremdbestimmung“ zur Selbstentwicklung in der Arbeitswelt genutzt werden kann, findet sich bei der Schweizer UBS Bank. Diese führt jährlich mit zwölfjährigen Schülerinnen der Bridge Academy Innovations-Workshops zu Themen wie Digitalisierung, Robotik oder Programmierung durch. Auch die Grundzüge bekannter agiler Arbeitsmethoden wie Design Thinking oder der Business Model Canvas werden den jungen Mädchen erklärt und von ihnen für eine Idee Ihrer Wahl angewendet. Die Bilanz dieser Initiative ist erfreulich. Vor den besagten Workshops konnten sich nur etwa 40 % der Schülerinnen vorstellen, dass IT und Technik für ihren zukünftigen Beruf wichtig sein würde, wohingegen das Interesse und die Begeisterung für Technologie zum Ende des Workshops dazu führte, dass etwa 90 % der Mädchen technisches Wissen für ihre Berufswahl für wichtig hielten.¹⁹



foresightlab: „In Zeiten wie diesen, ...

die durch Umbrüche geprägt und durch Unsicherheit gekennzeichnet sind, eröffnen sich Gestaltungsfreiräume für die Gesellschaft und den Einzelnen. Leider wird oft allzu eifertig von Unternehmen, Politik und Wissenschaft die Bildung als Allheilmittel und zentrale Antwort auf die Wirkungen der digitalen Transformation angeführt. Eifertig, weil etliche unbequeme Fragen damit unbeantwortet bleiben.

Wir haben es mit einem grundlegenden Strukturwandel von Berufen und Tätigkeitfeldern zu tun. Ein Schulfach Informatik oder dass jeder Schüler in der Schule ‚coden‘ lernen muss, sind keine Lösung. Es sind Ansatzpunkt für eine veränderte Lernpraxis. Die ‚Selbstenwicklung‘ nur in die Hände der Betroffenen zu legen, ist leider auch als ein Beleg für eine gewisse Hilflosigkeit zu werten. Auf der anderen Seite steckt hierin auch der Keim für innovative Qualifikationspartnerschaften. Ganz langsam erwächst in einigen Unternehmen, wie Trumpf, die Erkenntnis, dass ein solch dynamischer Wandel der Arbeitswelten verstärkt auch in den Betrieben bewältigt werden muss. Trumpf verfolgt eine ‚70-20-10-Regel‘ für alle Beschäftigten: 70% der Weiterbildung findet direkt am Arbeitsplatz statt, 20% im näheren Umfeld und nur 10% in klassischen Seminaren.

In einer Zeit des Umbruchs scheinen mir Experimente, Pilotprojekte, ein Wettbewerb um innovative Lösungen und die Stärkung der Selbstenwicklung von Schülern bis zum erfahrenen Facharbeiter geeignete Begleiter für eine zukunftsfähige Gestaltung von Bildung und Arbeit zu sein.“



Klaus Burmeister

beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit zukünftigen Herausforderungen und Innovationen für Wirtschaft und Gesellschaft. Er war Gründer und Geschäftsführer von Z_Punkt The Foresights Company, einem international führenden Unternehmen für strategische Zukunftsfragen und arbeitet nun als Geschäftsführer bei foresightlab und Initiator der gemeinnützigen Initiative D2030.

Doch was sind mögliche Maßnahmen für Mitarbeiter, die schon seit mehreren Jahren in ihrem Job „gefangen“ sind und sich weiterentwickeln wollen oder sollen? Fast scheint es so, als bliebe ihnen nur die Option, das Unternehmen zu verlassen, um sich selbst auszuprobieren und weiterzuentwickeln. Dies zumindest scheint ein verbreiteter Gedanke unter den Mitarbeitern zu sein. Anders lässt sich wohl kaum erklären, dass etwa ein Drittel der Deutschen über einen

Karrierewechsel nachdenkt – und dies, obwohl die meisten von ihnen in der gleichen Studie angeben, mit ihrem Job grundsätzlich zufrieden zu sein.²⁰

Mit zunehmendem Alter nimmt dann auch die generelle Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter stetig ab. Und im Rahmen der berühmten Midlife-Crisis bei etwa Mitte 40 beginnen viele, ihre Karriere und ihr Leben grundsätzlich zu hinterfragen²¹. Spätestens hier wird deutlich, dass Mitarbeiter sich (auch in „guten“ Jobs) irgendwann nach neuen Herausforderungen und Veränderungen sehnen können.

Eine spannende Möglichkeit, um dieser Sehnsucht zu begegnen, ist neben Sabbaticals der Einsatz von Mentoren und (Life-)Coaches, die Mitarbeiter dafür begeistern können, auch innerhalb des Unternehmens von ihren gewohnten, ausgetretenen Pfaden abzuweichen und sich cross-funktional neuer Aufgaben anzunehmen.²² Wer nicht zu den wenigen Prozent gehört, die ihre Lebensaufgabe bereits gefunden haben, kann von solch einem subtilen „Fremdeinfluss“ professionell beratender Außenstehender durchaus profitieren.²³ Aber auch Führungskräfte können diese Aufgabe übernehmen, wenn sie es schaffen, als Coach zu fungieren und individuell auf Mitarbeiter einzugehen. So zum Beispiel beim IT-Unternehmen Wacom. Hier bat der Senior Vice President of Brand & Communications eine seiner Mentees, eine Mitarbeiterin der Einkaufsabteilung, darum, ihren größten Wunsch auf ein Blatt Papier zu malen. Sie malte daraufhin ihre Vision von einer kreativen Taschenfirma und erklärte, dass sie von einem solchen Start-up schon lange träumte, um sich kreativ stärker ausleben zu können. Dies nahm der Mentor zum Anlass, ihr eine Position in der Marketing-Abteilung anzubieten, in der sie heute – mit großer Freude – ihr ganzes Potenzial ausschöpft und so einen noch wertvolleren Beitrag für das Unternehmen leistet.

Ein anderes, inspirierendes Beispiel findet sich beim Lübecker Medizin- und Sicherheitstechnikhersteller Dräger (Drägerwerk AG). In seinem „LUNA-Programm“ bietet das Unternehmen seinen Angestellten nicht nur IT-, Sprach- und Persönlichkeitstrainings an, sondern fördert explizit auch die Entdeckung neuer Hobbies und Freizeitmöglichkeiten. Mitarbeitern bietet sich somit die Chance, persönliche Interessen auszuleben, Gleichgesinnte zu finden und bereichsübergreifend gemeinsamen Aktivitäten nachzugehen.²⁴

Dräger: Kickbox-Projekte und Freiräume zur Selbstentwicklung

„Zu Beginn des Veränderungsprozesses, den der zentrale Innovationsvorstand 2016 initiiert hat, erhielten unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, sich eine ‚Innovation Kickbox‘ mit einem Budget von 1000 Euro und bis zu 20% freier Arbeitszeit zu holen, um ‚Geschäftsführer‘ ihrer Idee zu werden. Zusätzlich hat die Personalabteilung die Aktivität



‚FreiRaum‘ gestartet. Hier können sich Führungskräfte frei und intensiv mit anderen Führungskräften austauschen, Dinge ausprobieren, miteinander teilen und sich gegenseitig bei der Entwicklung unterstützen. Weitere innovationsfördernde Angebote, wie die Dräger ‚Garage‘ als neuer Begegnungs- und Innovationsraum sowie begleitende Workshops, Impulsvorträge und die Implementierung agiler Methoden, wurden aufgesetzt.

Die beobachtbaren Effekte sind sehr positiv. Die Freiräume zur Selbstentwicklung geben einigen Mitarbeitern so viel Energie, dass sie geradezu über sich hinauswachsen. Aus zwei Kickbox-Projekten entstanden bereits eigene marktfähige Produkte. Wir haben eine Kultur des Ausprobierens und unternehmerischen Handelns erfolgreich angestoßen. Und das verdeutlicht, dass jedes Unternehmen Bereiche benötigt, in denen Neues zugelassen wird. Nur so bleibt eine Organisation zukunftsfähig. Dazu braucht es den Mut, auch Fehler machen zu dürfen und nicht alles zu kontrollieren. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern!“



Thomas Glöckner

ist Head of Innovation Management bei Dräger (Drägerwerk AG). Das seit 1889 bestehende und in fünfter Generation von der Familie Dräger geführte Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Produkte in den Bereichen Medizin- und Sicherheitstechnik.

Auch die Intrapreneurship-Programme großer Konzerne, wie Allianz, Daimler oder Henkel, sind in diesem Kontext relevant. Denn hier werden Mitarbeitern zum Teil umfassende Möglichkeiten geboten, um selbstständig ihre gestalterischen und unternehmerischen Potenziale zu entwickeln. Bei Henkel beispielsweise ermöglicht ein integriertes Open-Innovation-Programm, auf die Expertise unterschiedlicher Industriepartner und die Schwarmintelligenz renommierter Business Schools zurückzugreifen. Fortlaufende Mentoring-Programme mit externen Mentoren dienen dazu, den Mitarbeitern Mut zu machen, neue Ansätze kritisch zu hinterfragen und neue Ideen zu entwickeln. Und die Vielfalt verschiedener Fähigkeiten und Hintergründe wird nutzbar gemacht, indem über eine eigens entwickelte App Mitarbeiter und Mentoren mit ähnlichen Interessen „gematcht“ werden. So gelingt es dem Unternehmen, Mitarbeiter sukzessive aus ihrer Komfortzone zu locken, um neue Dinge zu wagen und auszuprobieren. Ein effektives Konzept für Menschen, die einem Konzern initial womöglich eher fremdbestimmt beigetreten sind, mit der Zeit aber selbstbestimmte Ideen und Visionen entwickelt haben oder dies anstreben.²⁵

„Henkel X“: Beschleunigung der unternehmerischen Transformation

„Henkel X ist eine offene Innovations-Plattform, die dazu dient, die digitale Transformation unseres Unternehmens von innen heraus anzutreiben. Dazu haben wir drei Säulen aufgebaut. In der ersten Säule, dem *Ecosystem*, bringen wir ein Netzwerk aus Mentoren, Kollaboratoren und Industriepartnern zusammen, um an branchenweiten Herausforderungen zu arbeiten. Mitarbeiter können sich intern und extern vernetzen, von den Erfahrungen anderer lernen und neue Opportunities verfolgen. Die zweite Säule, *Experience*, öffnet Henkel mit inspirierenden und kollaborativen Formaten. Mitarbeiter können Start-ups oder Innovatoren kennenlernen, inspiriert werden – und eine Zusammenarbeit beginnen. Die dritte Säule, *Experimentation*, ermöglicht Mitarbeitern, konkrete Projekte in Lean Startup-Methodik mit Industriepartnern umzusetzen und direkt im Markt zu testen, um zu lernen und weiterzuentwickeln.

In jeder der Säulen bieten wir dazu konkrete Maßnahmen für alle Mitarbeiter. So zum Beispiel *Henkel X Show and Tell*, ein Live-Event an all unseren weltweiten Standorten, an dem tausende Henkel-Mitarbeiter teilnehmen. Hier werden Start-ups und Mentoren mit Mitarbeitern vernetzt, um diese zu kundenzentrierten Innovationen und Projekten zu inspirieren. Ein weiteres Beispiel ist die *Henkel X App* – unser internes Kollaborations-Tool, das die Henkel-Mitarbeiter mit Innovationsthemen, unserem Event-Kalender und mit unseren Mentoren vernetzt. Darüber hinaus verfügen wir über eine interaktive *Lernplattform* zur selbstständigen Weiterbildung zu neuen Themen. Ohne Zwang wird hier mit einem interaktiven User Interface und gutem Storytelling begeistert, sodass Mitarbeiter es nutzen wollen, statt nutzen müssen. Künstliche Intelligenz sorgt dabei für ein individuell ausgerichtetes Lernprogramm, abhängig von den Interessen und bereits absolvierten Inhalten.“



Dr. Rahmyn Kress

Als Chief Digital Officer bei Henkel hat Dr. Rahmyn Kress „Henkel X“ aufgesetzt. Damit sollen die über 50.000 Mitarbeiter des Konsumgüter-Unternehmens auf die Herausforderungen der Digitalisierung und der eigenen Branche vorbereitet werden.



Initiativen, die Mitarbeiter bei ihrem Weg zu einem selbstbestimmteren (Arbeits-)Leben unterstützen, dienen jedoch nicht nur den Mitarbeitern. Das Unternehmen rüstet sich damit für die zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt. Denn für eine Welt, die von Veränderungen und komplexen Herausforderungen geprägt ist, werden sogenannte „transferable skills“ benötigt, also Fähigkeiten, die tätigkeitsübergreifend relevant sind. Man geht heute davon aus, dass über 90 % des Berufserfolgs von solchen übertragbaren Softskills abhängen.²⁶ So liefern Programme und Projekte zur Weiterentwicklung von Fähigkeiten wie Teamwork, Innovationskompetenz, Leadership, emotionaler Intelligenz oder Kreativität den Grundstein für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens. Und gleichzeitig bieten ebensolche Meta-Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung eine große Chance für die Mitarbeiter, langfristig einem fremdbestimmten Arbeitsleben zu entkommen. Insbesondere dann, wenn diese durch Maßnahmen zur Selbstreflexion ergänzt werden. Denn nur wer sich selbst gut genug kennt und weiß, wo er hinwill, kann sich auch proaktiv in die gewünschte Richtung bewegen.

Um dem eigenen Selbst auf den Grund zu gehen, können psychoanalytische Tests zum Einsatz kommen. Anbieter für derartige Tests gibt es reichlich, einer der bekanntesten Tests ist „16 Personalities“ von NERIS Analytics Limited in London. Die Methodik von 16 Personalities basiert dabei auf bekannten psychologischen Konzepten, wie Gustav Jungs Beobachtung von Intro- und Extraversion, dem darauf basierenden Myers-Briggs Type Indicator und den Big-Five-Charakterzügen, ein Modell, das moderne psychologische und soziale Studien kombiniert.²⁷ Das oft erstaunlich präzise Ergebnis identifiziert die Persönlichkeit des Probanden und kategorisiert diese in einen von sechzehn unterschiedlichen Charakteren. So ergibt sich beispielsweise der „Debattierer“, ein kluger und neugieriger Denker, der keiner intellektuellen Herausforderung widersteht, oder der „Konsul“, der außerordentlich fürsorglich, sozial und bei Mitmenschen beliebt ist.

Was zunächst wie ein Horoskop klingen mag, kann bei genauerer Analyse des Ergebnisses sehr aufschlussreich sein. Für unterschiedliche Charaktere werden verschiedene Handlungsvorschläge zum Umgang mit Hobbies, Freundschaft, Liebe und Beruf geliefert. Eine Art Ausweg aus einer fremdgesteuerten Karriere mit Blick auf die eigenen Bedürfnisse und Qualitäten. Der Fokus auf das Selbst liefert nicht nur persönliche Erkenntnisse, sondern kann auch dabei helfen, sich gegenseitig besser zu verstehen. So kann zum Beispiel der Vorgesetzte Erkenntnisse darüber gewinnen, für welche Aufgaben ein Mitarbeiter potenziell besonders gut geeignet ist, ob dieser eher analytisch oder intuitiv arbeitet oder wie das Feedback mit diesem gestaltet werden sollte. Manche Charaktere sprechen auf trockenes und direktes Feedback gut an, wohingegen Andere mit blumig verpackter Kritik besser umgehen können. Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams, bei der das Verhältnis von intro- und