

# Führung–Kunst & Management

Ihr IQ-EQ+SQ Potential zur Förderung von  
Mensch – Kreativität & Innovation

## **Teil I: Führung-Kunst**

### **Inhalt-Übersicht: S.3**

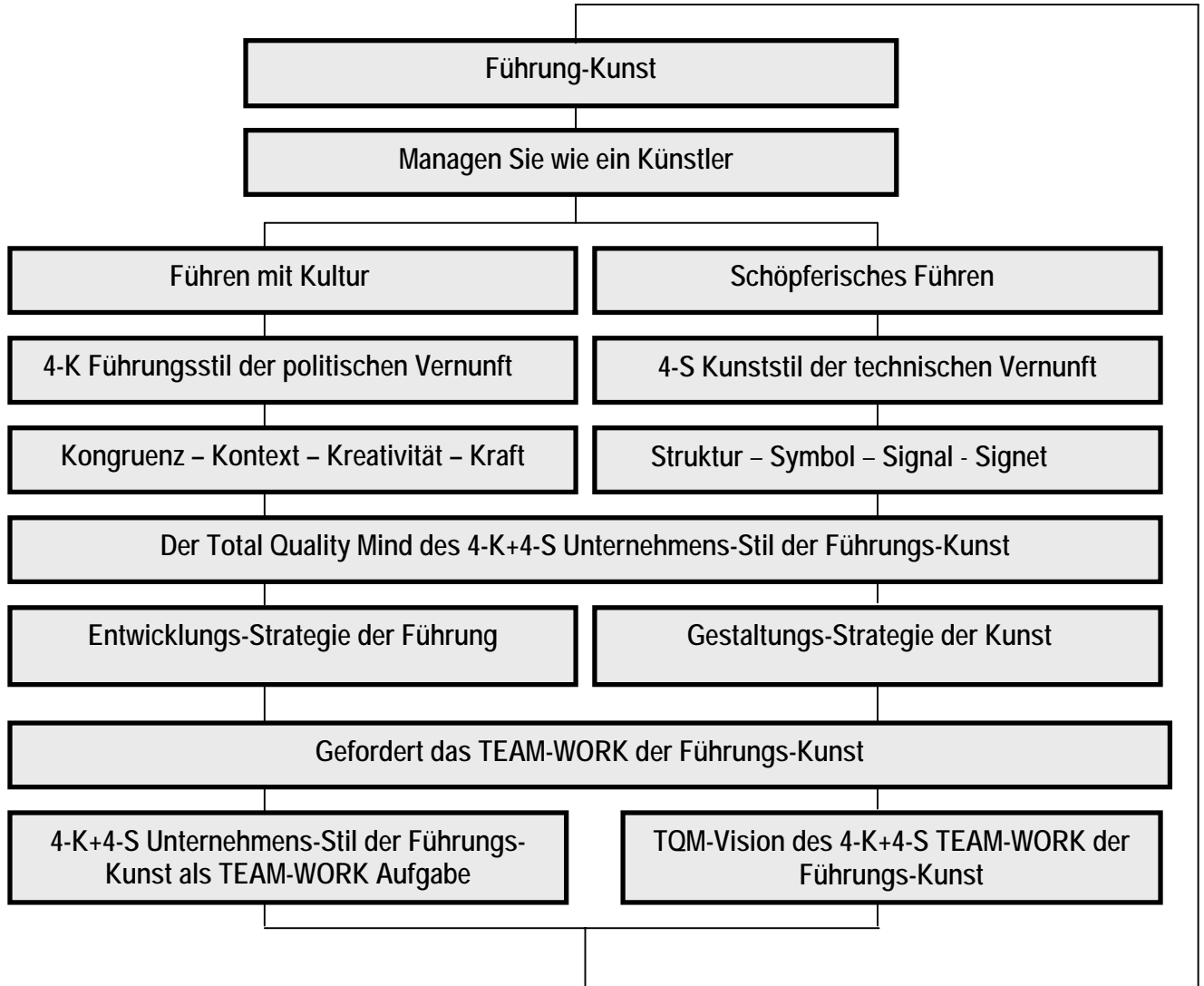
Managen Sie wie ein Künstler  
Führen mit Kultur: Der 4-K Führungsstil der politischen Vernunft  
Kongruenz herstellen  
Kontext sichtbar machen  
Kreativität entfalten  
Kräfte konzentrieren  
Schöpferisch Führen: Der 4-S Kunststil der technischen Vernunft  
Struktur kultivieren  
Symbole moderieren  
Signale präsentieren  
Signete visualisieren  
Der Total Quality Mind des 4-K+4-S Unternehmensstil der Führungs-Kunst  
Die Entwicklungs- und Gestaltungs-Strategie der Führungs-Kunst  
Gefordert das TEAM-WORK der Führungs-Kunst  
Dem steht folgende Realität gegenüber  
Beilage 1: 4-K + 4-S Unternehmens-Stil der Führungs-Kunst als „TEAM-WORK“ Aufgabe  
Beilage 2: TQM-Vision des 4-K+4-S TEAM-WORK der Führungs-Kunst

## **Teil II: Kunst&Management**

### **Inhalt-Übersicht: S.11**

Kunst & Management ein kreatives Kultur-Gut & innovatives Wirtschaft-Produkt  
IQ-EQ Qualitäts-Merkmale der Culture Art – KaiZen Bilderstrategie  
Der Weg zum Besseren  
In einem Qualitäts-Produkt  
IQ+EQ: Der Total Quality Mind kreativer+ innovativer Leadership  
10-P Leadership-Konzept aus Sicht der IQ-EQ Total Quality Mind Hard- und Soft-Ware  
Die 4-P kreativer Leadership als Führungsinstrument des Kultur-Schöpferischen  
Das Pentagon des Friedens  
Das „AMEN“ des Kreativitäts-Managements  
Das kreative Potential des Profit- und Non-Profit-Marketings als Handelsrahmen  
8-P der Kunst+Management Förderstrategie aus IQ-EQ+SQ Sicht  
Beilage 1: Gefordert ein 3-dimensionales IQ-EQ+SQ Menschenbild  
Beilage 2: Gefragt Kompetenz-Aus-Bildung der Total Quality Organe  
Beilage 3: ABC-Förderung von Mensch-Kreativität&Innovation als Service Public Auftrag

# Teil I: Inhalt-Übersicht



## Quelle:

Grünwald M.W.: „Coach24“ Förderaktion „Führung+Kunst“, Brig im Dezember 2005

# Führung-Kunst ...

Es lohnt sich mit Peter Müri (1990) den Künstlern auf die Finger zu schauen. Von ihnen lernen wir, wie dreidimensional Neues mit Kopf, Herz und Hand im Geiste Pestalozzi-Menschenbild geschaffen wird.

## Managen Sie wie ein Künstler:

Fragen Sie nicht wissenschaftlich: Was ist es? Wie setzt es sich zusammen? Warum ist es so? Wie kann es bewiesen werden? Statt etwas zu analysieren und durch Analyse denkerisch in Besitz zu nehmen transformieren Sie es durch künstlerischen Ausdruck auf eine neue Ebene und machen Sie dadurch für sich und andere sichtbar, was in der Sache steckt. Eine derartige Transformation besagt: So ist es! So erlebe ich es! So lässt sich das Wesen der Sache illustrieren! Das ist der Hintergrund der Sache oder die Hinterbühne des Geschehens!

## Führen mit Kultur - Der 4-K Führungsstil der politischen Vernunft:

Mit den 4-K: Kongruenz, Kontext, Kreativität und Kraft bezeichnen wir diejenige Perspektive, welche massgebend ist, damit Probleme vernünftig, d.h. auf kultivierte Art gelöst werden. Dabei stehen folgende Fragestellungen und Perspektiven im Vordergrund (vgl.S.9).

Basierend auf welchen Grundlagen soll gehandelt werden? Selektionsorientierte Sicht = Kongruenz-Perspektive. Welche Ziele sollen verfolgt werden? Entwicklungsorientierte Sicht = Kontext-Perspektive. Mit welchen Massnahmen sollen diese Ziele erreicht werden? Lenkungsorientierte Sicht = Kreativität-Perspektive. Welche Mittel sollen dafür eingesetzt werden? Gestaltungsorientierte Sicht = Kräfte-Perspektive.

## 4-K Führungsstil der politischen Vernunft:

Damit aus Politik Unternehmens-Politik und aus dem politischen Führungs-System eine politische Führungs-Kultur wird, die diesen Namen verdient, ist ein Perspektiven-Wechsel im Sinne des 4-K Führungsstiles nach Peter Müri notwendig.

### Kongruenz herstellen:

Kongruenz wird dann erreicht, wenn Ziele, Massnahmen und Mittel eine Einheit bilden und übereinstimmen, bzw. in Übereinstimmung gebracht werden.

### Kontext sichtbar machen:

Ein Kontext wird dann erkennbar, wenn die zur Diskussion stehende Grundlage sichtbar gemacht wird und in einem umfassenden Sinn-Zusammenhang steht, bzw. gebracht wird.

### Kreativität entfalten:

Kreativität entfaltet sich überall dort, wo divergentes Denken (Aus Einem Vieles machen, Kunst als Vorbild) und konvergentes Denken (Aus Vielem Eines machen, Wissenschaft als Vorbild) kultiviert wird.

### Kräfte konzentrieren:

Der Einsatz der vier Grund-Kräfte einer Unternehmens-Persönlichkeit: Logik (Geisteskraft), Phantasie (Vorstellungskraft), Empathie (Einfühlungskraft) und Vitalität (Körperkraft) werden von einer fünften Kraft, der Willenskraft geführt und gesteuert (Führungs- bzw. Steuerungskraft) und sollte stets unter der Devise „Ergänzung zur Ganzheit“ geschehen. Dies bedarf einer Ergänzung der drei Pestalozzi Menschenbild-Dimensionen: Kopf, Herz und Hand um die vierte – das Rückgrat, dem Kennzeichen von Charakter und Aufrichtigkeit.

## K-Führungsstil der Moderne

Mit anderen Worten drückt der K-Führungsstil der Moderne die Art und Weise des Umgangs von Handelnden aus, in Bezug auf ihre Um- und In-Welt. Stichwort: Führen mit Kultur, bzw. Führungs-Kultur als Gradmesser (vgl.S.9). Potential-Gestalter sind die genannten 4-K politischer Vernunft: Kraft, Kreativität, Kontext und Kongruenz (Müri 1990,1988,1984).

## Schöpferisch Führen – Der 4-S Kunststil der technischen Vernunft:

Bei näherem Zusehen sind das Führen mit Kultur und die schöpferische Führung der Kunst als selbstorganisiertes System sehr ähnlich, denn Manager und Künstler arbeiten dreidimensional: Sie brauchen Technik, Wissen und Können (1.Dimension: Mittel und Technik – Farbe, Pinsel, Leinwand = Das Mittelbare). Sie lassen sich von Gefühlen und Erfahrungen anmuten (2.Dimension: Sichtbarmachen von Werten, Gefühlen, Stimmungen in Wort und Bild = Das Unmittelbare). Sie setzen sich mit der äusseren und inneren Welt auseinander und lassen dabei die Inspiration einfließen (3.Dimension: Der Kreative Prozess: Illumination – Inspiration – Kreativer Wurf als schöpferischer Akt = Unvermittelbare). Dreidimensionales Führen mit Kultur nach dem 4-K Führungsstil der Moderne ist eine Kunst, welche Kultur schafft und Kunst kultiviert, sprich zu einem Bildungs-Gut macht. Der Zugang dazu wird erleichtert, wenn wir das schöpferische Führen der Kunst im Sinne des 4-S Kunststil der technischen Vernunft miteinbeziehen (vgl.S.9f.).

## 4-S Kunststil der technischen Vernunft:

Die Begriffe Struktur, Symbol, Signal und Signet sind nicht nur Symptome unserer technischen Kultur, sondern können auch als sogenannte „Artefakte“ bzw. „Produkte des kreativen Prozesses“ der Unternehmens-Gestaltung angesehen werden. Mittels Informations-Aufnahme und -verarbeitung wird „Form-at“ erreicht, kommen wir in Form. Die Suche nach der passenden Gestalt und Führungs-Kultur macht uns dabei sensibel, um im komplexen Prozess der Unternehmens-Entwicklung den Blick für das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. Zusätzlich hilft uns diese Sensibilität im Knäuel der vernetzten dynamischen Markt-Aktivitäten sinnvolle und nutzbringende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen und dadurch den Wert-Schöpfungs-Prozess eines Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen.

## Struktur kultivieren bzw. bilden und gestalten = modellieren und dokumentieren

Jeder von uns besitzt in seinem Gehirn so etwas wie ein „Modell“, eine gewisse „Struktur“, die von uns kultiviert wird. Diese geistige Kultur und Struktur bestimmt unsere Grund-Einstellung gegenüber der Welt und den Menschen. Bestimmt „Welt- und Menschenbilder“, unsere Wert-Haltungen und Wert-Muster, wie unsere Verhaltens-Normen, Verhaltens-Regeln und Verhaltens-Weisen. Soll Kongruenz hergestellt werden gilt es diese „Struktur“ - „Modelle“ einsichtig zu machen, sprich zu dokumentieren. Was nicht vorhanden ist bedarf der Bildung und Gestaltung, der Zeichen-Sprache bildnerischer Gestaltung, welche mittels Symbolen (Sinnbilder), Signalen (Zeichenträger z.B. Strassenverkehrs-Signal) und Signeten (Kennzeichen des Firmenbildes/Image und Marken-Produkten) bei der herrschenden Vielsprachigkeit durch ihre Aussagekraft Klarheit schaffen können, die mit der Zeit zum allgemeinen Kultur-Gut wird, wie die nachgenannte „Yin-Yang“ Symbolik oder der Sinn-Gehalt abstrakter und konkreter Kunst, als komplexe Farb-/Form-Komposition (vgl.10).

## Symbole moderieren

Weil die Erfahrungen der Menschen, die sich in deren Struktur-Modell und geistigen Kultur niederschlägt, durch Sprache ausgedrückt wird, lässt sich diese vereinfacht in die Bereiche „Begriffs-Sprache“ (Linke-Gehirn-Hälfte) und „Bild-Sprache“ (Rechte-Gehirn-Hälfte) unterteilen. Beruht die Begriffs-Sprache auf der Verständlichkeit der (Führungs-) Typologie als Abbild des konvergenten Denkens und einem formulierten Text, Kontext genannt, als Vorbild der (Wissenschaft-) Konvergenz. Die Bild-Sprache hingegen beruht auf der Anmutung gestalteter (Kunst-) Zeichen als Abbild des divergenten Gedankens und dem Zusammenfügen von zwei Teilen, Symbol genannt, als Vorbild der (Kultur-) Divergenz. Worauf es ankommt, kommt in der „Yin-Yang“ Symbolik zum Ausdruck: Jedes der beiden Elemente („Yin“ = Körper - Herz und „Yang“ = Geist - Kopf) enthält den Keim des anderen in sich, wie „Management“ und „Führung“ als Körper und Geist eines Unternehmens, wobei mit Cay von Fournier „Führung“ eher eine „Kunst“ und „Management“ eher ein „Handwerk“ ist. Womit Management einfacher zu lernen ist, da es sich um eine „Kompetenz“ handelt. Führung hingegen hat wie die Kunst wesentlich mehr mit „Charakter“ zu tun, den es auszubilden gilt, soll er „Format“ erlangen, die „Reife“ einer „Persönlichkeit“.

## Signale präsentieren

Die sogenannte „Kreativen“ – damit sind „Kunst-Schaffende“ verschiedenster „Berufs-Gattungen“ gemeint – beachten in den Augen vieler Menschen zu wenig die aufgestellten Signale der Gesellschaft. Ihr nonkonformes Verhalten löst bei vielen die widersprüchlichsten Gefühle und Empfindungen aus. Ohne Betroffenheit und Engagement entsteht aber kein Kunstwerk, das uns anspricht, Signale sendet, die uns berühren, bewegen, anregen oder eben aufregen. Dies verlangt eine offene, persönliche und erlebnisorientierte Auseinandersetzung mit „Etwas“, sei dies ein Gegenstand, ein Thema oder eine Person. Hierzu beschreibt Max Lüscher's Bestseller „Signale der Persönlichkeit“ (1990) genau das, was wir – zumeist unbewusst – täglich lernen und anwenden: die Persönlichkeit der uns begegnenden Menschen aus vielen und verschiedenen Zeichen oder Signalen blitzschnell zu erfassen und zu beurteilen. Hierbei bedeutet das lateinische Wort „signum“ Zeichen. Davon ist Signal abgeleitet. Signale, zum Beispiel Wegweiser, Stopplichter, Uniformen, Clubabzeichen oder in Rahmen aufgehängte Bilder und Diplome, sind Zeichen, die eine bestimmte Bedeutung mitteilen wollen. Wer diese Signale bewusst kennt und einordnet, versteht die Sprache der Motive (BeWEGGründe). Er versteht mehr, als Worte sagen, und lässt sich damit weniger leichter irreführen. Wer Bescheid weiss, kann die Signale auch selbst senden und die beabsichtigte Geltung gezielt bewirken. „Werbung“ heisst der Fachausdruck. „Werbefachleute“ nennen sich diejenigen „Signalisten“, die sich mit der Signal-Sprache die Butter aufs Brot verdienen.

## Signete visualisieren

In der bildenden Kunst steht die „Signatur“ für „Handschrift“ und das Schlagwort „Stil“. Sie ist Ausdruck von Persönlichkeit und Charakter, die in der Handschrift wie im Bild zum Ausdruck kommt. Signaturen bezeugen den Urheber bzw. Autor eines Werkes und sind Marken-Zeichen wie Daten-Träger zugleich. Fehlt die Signatur ist das Werk anonym, der Spekulation ausgesetzt, die Authentizität fraglich. Diese Punkte gelten mit gewissen Abstrichen auch für den Ausdruck „Signet“. Drei Gegenüberstellungen machen den Unterschied klar. 1. Signatur ist das Marken-Zeichen einer Person, Signet (Logo bzw. Emblem) das einer Organisation/Firma. 2. Wird die Signatur von Hand geschrieben, wird ein Signet von Maschinen gedruckt. 3. Ist der Stil hinter der Signatur die Divergenz, so der Stil des Signetes die Konvergenz. Was verbindet: Beide, „Signatur“ und „Signet“ sind Informations-Träger, Träger von bestimmten Zeichen, Symbolen und Daten, die je nach Präsentation unterschiedliche Signale senden, die dechiffriert, gedeutet und verstanden sein wollen; Visionen wecken, Sinn oder Verwirrung stiften, je nach Präsentation; dem Wandel unterliegen, vergehen und Neues hervorbringen usw.usf.

### **S-Kunststil** der Moderne:

Der S-Kunststil der Moderne kennt nebst persönlichen Faktoren des Kunstschaffenden und sozialen Faktoren seiner Mit-Welt, auch Grund-Farben und –Formen als repräsentative Konstante. Das heisst zeitlose Problem-Lösungen, auf denen ein Stil aufbaut, an denen sich letztlich der „Stil-Wille“ und das „Kunst-Wollen“ bildet (Wind-Penofski in: Pochat,1983,S.166ff.). Stichwort: Führungs-Kunst praktizieren – schöpferisch tätig sein, Strategien dafür entwerfen und Sinn(ergien) aufzeigen (vgl.S.9f.). Mittel dazu sind die obgenannten 4-S: Signet, Signal, Symbol (Diethelm,1984,Frutiger,1991) und Struktur (Pochat, 1983,S.135ff.).

### **Der Total Quality Mind** des 4-K+4-S Unternehmens-Stil der Führungs-Kunst (vgl.S.9)

Hierbei werden über unsere Sinnes-Organen (Wahrnehmungs-Modus) die Eindrücke der Aussen-Welt in die Sprache des Gehirns übertragen, die als chiffrierte Botschaft die Grundlage unseres Denkens sind. Im Gehirn werden die aufgenommenen Informationen in der linken Gehirn-Hälfte (4-K als Abbild, Führung bzw. politische Vernunft als Vorbild) vor allem in sprachlicher und in der rechten Gehirn-Hälfte (4-S als Abbild, Kunst bzw. technische Vernunft als Vorbild) in bildlicher Form verarbeitet.

### **Die Gestaltungs-Strategie** der Kunst:

Die für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter passende Form-Gebung („Design“) entwickelt sich meist unbewusst entlang der Gestaltungs-Strategie der Kunst, welche sich in dem 4-S Kunststil der technischen Vernunft manifestiert und in den 4-S: Signet, Signal, Symbol und Struktur zu verstehen gebracht werden kann. Sie hat zum Ziele, ein Unternehmen jeder Grössen-Ordnung mit all seinen Facetten sinnvoll wahrnehmbar zu machen und Gestalt zu verleihen (vgl. Grundlagen-Beispiele Seite 7). Auf diese Art bildet sich in gewisser Weise ein Unternehmer seine Vorstellung über die Kultur seines Unternehmens, symbolisiert in den 4-K Führungsstil der politischen Vernunft.

### **Die Entwicklungs-Strategie** der Führung:

Der Gestaltungs-Strategie der Kunst entgegengesetzt ist die Entwicklungs-Strategie der Führung mit den 4 Eckpfeilern kultivierten Handelns: Kraft, Kreativität, Kontext und Kongruenz. Daraus resultiert das Phänomen der Unternehmens- und Führungs-Kultur, welche auf der skizzierten Grundlage einer kulturbewussten Unternehmensführung basiert und die 6 Farben-Methode nach De Bono und das 4-Farben-System nach Max Lüscher als Potential-Gestalter des „4-K+4-S Unternehmensstils der Führungs-Kunst“ kennt (vgl.S.9f.).

### **Gefordert** das TEAM-WORK der Führungs-Kunst:

Das „New Game“ (Brendl,1989) verlangt einen neuen Stil, verlangt das „TEAM-WORK“ der Führungs-Kunst (S.9f.). Wie Peter Müri in seinem Buch „Chaos-Management – Die kreative Führungsphilosophie“ (1989,S.121ff.) anhand von 4 Management-Typologien aufzeigt, ist bei der Meisterung des Wandels, die Fähigkeit verlangt, Ordnung aufzulösen, Chaos zuzulassen sowie nach erfolgter Neuschöpfung die Ordnung wiederherzustellen. Die ideale Führungsform des Kreativ(itäts-) Managements versucht hierbei beide Führungs-Aspekte „Chaos“ (Divergenz: Kunst als Stereotyp) und „Ordnung“ (Konvergenz: Wissenschaft als Stereotyp), miteinander zu verbinden. Im digitalen Zeitalter, wo alle über und mit Bilder kommunizieren, erzielen aber Worte allein keine nachhaltige Wirkung mehr. Sie benötigen der visuellen Unterstützung von Bildern (Symbolen, Signeten,Zeichen) und der Emotionalen (Sinnergie-) Qualität abstrakter und konkreter Kunst (S.10), um Dinge einsichtig zu machen, die vielschichtig und komplex sind, wie der „TEAM-WORK“ Wert-Gehalt als Potential-Gestalter der 4-K+4-S TQM-Vision der Führungs-Kunst (S.9). Hierbei entspricht „TEAM-WORK“ einer Anlehnung an die bekannte zweidimensionale Führungs-Stil-Typisierung: Menschen- und Sachorientierung, bzw. Personen- und Aufgabenorientierung. In Bezug auf die formalen Erfolgsziele von Non-Profit-Organisationen (Verbände,Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.) heisst dies: Personenorientiert: Leistung + Zufriedenheit bieten als Wert-Mass-Stab, bzw. Aufgabenorientierung: Effektivität (Tun wir das Richtige? Gefragt: Führung) + Effizienz (Tun wir es richtig? Gefordert: Management-Kompetenz). Beides ist wichtig: Wird gute Führung gelebt, so ist das Management einfacher. Das Hilfsmittel dazu heisst „Führungs-Kunst“, der Entwicklungs- und Gestaltungs-Strategie „ganzheitlichen Management“ (= „Unternehmens-Führungs-Kunst“).

## Dem steht folgende Realität gegenüber:

Wo aber ein kulturbewusstes Management auf Kosten einer rein technokratischen Unternehmensführung geopfert wird, herrscht Bürokratie und „organisierte Unverantwortlichkeit“ (Beck,1988). Das Ziel kultivierten Handelns kann damit nie sein, den einen Pol („Führung“) auf Kosten des anderen Pols („Kunst“) zu fördern, weil er lohnender oder realer erscheint. Diese beiden Pole sind gleichwertig, sie ergänzen sich und brauchen einander, um zu einer politisch-technisch vernünftigen Lösung zu gelangen, „Führungs-Kunst“ zu bewerkstelligen. Wenn das zwischen ihnen bestehende politisch-technische Gleichgewicht jedoch gestört ist, kippt es in sein Gegenteil:

- Form wird zum Formalismus,
- Materie zu Materialismus,
- Kapital zu Kapitalismus.

Und aus den 4-K der politischen Vernunft (S.4,9f.) werden dann die **4-K der politischen Unvernunft**:

- Konflikte,
- Krisen,
- Katastrophen,
- Kriege,

denen Willkür, Gewalt, Ohnmacht und Angst zugrundeliegen. Mittels dem skizzierten und nachfolgend abgebildeten „4-K+4-S Unternehmensstil der Führungs-Kunst“, soll diesen Auswüchsen eines nicht kultivierten Geistes im Sinne des Zitates von Seneca begegnet werden: „Ich wünsche mir die Kraft, die Dinge zu verändern, die ich ändern kann – und die Gelassenheit, die Dinge zu ertragen, die ich nicht ändern kann – und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ Hierzu dienen die nachfolgenden Quellen-Grundlagen-Beispiele & Literatur Text-Links der Vertiefung.

## Quellen:

**Grünwald M.W.:** Das Tao der Moderne. Unternehmerisches Denken und Handeln im Zeichen globaler Vernetzung, Brig 1998-2001 - Letzte Änderung: 10.2.01, S.7ff.: Der 4-K+4-S Stil des Tao-Managements, S.15ff.: Kultur und Struktur als Grundlage, S.17: Kontext und Symbol als Ziel, S.18ff.: Kreativität und Signal als Strategie, S.68ff.: Kraft und Signet als Potential  
**Derselbe:** Unternehmensführung und Kreativitäts-Management. Die Theorie und Praxis der Moderne im Zeichen globaler Vernetzung, Brig 1998-2001-Letzte Änderung:10.7.01, S.62ff.: Führungs-Kunst als Gestaltungsform des 4-K Führungs-Stiles  
**Derselbe:** Vorgehensmodell zur Förderung der formalen Kompetenz der bildenden Kunst, Abbildungen: Führungskunst aus systemtheoretischer Sicht, Brig 1993  
**Kunsthaut Culture Art:** Management Art Paradigma (MAP) MindWare – Politische und technische Vernunft als MAP-Mindware, Brig 1999-2001–Letzte Änderung: 13.7.01: Der 4-K + 4-S Führungs-Stil der politischen und technischen Vernunft  
**Dasselbe:** Management-Philosophie, K-Führungsstil + S-Kunststil als strategisch-operatives Management-System, Brig 1988-2001 – Letzte Änderung: 20.12.01  
**Dasselbe:** Leadership-Studie zur Rotary Thema 2002/03: „Sow the Seeds of Love – mit Herz und Hand“. Probleme, Defizit und Mängel der Welt/Schweiz AG aus der Perspektive eines Unternehmens guter Bürger (Corporate Citizenship), Brig den 11.1.2002, S.4: Pestalozzi-Menschenbild, S.14ff.: Die Einheit von Struktur und Person und die Formel Struktur = Organisation+Führung, S.18ff.: Der Grundsatz Struktur folgt Kultur und Kultur folgt Struktur, S.49ff.: Kunst und Kultur als Basis-Strategie zur Steigerung unserer Fortschritt-Fähigkeit, S.180ff.: Leadership-Management

## Grundlagen:

**Grünwald M.W.:** Formale Kompetenz die Kern-Kompetenz der Kunst und die 4 Strategischen Erfolgspositionen der bildenden Kunst und kreativer Wertschöpfung als 4-S Gestaltungshintergrund, Brig 1990-2001 – Letzte Änderung: 10.7.2001  
**Kunsthaut Culture Art:** Management Art Corporate Design Gestaltungskonzept, Brig 1990-2001–Letzte Änderung: 13.7.01  
**Derselbe:** Mind Design Grundlagen – Bildlich ganzheitliches Denken ist gefragt – Das Werkzeug des Mind Designs- Die 6 Farben Methode De Bonos – Das 4 Farben System Lüschers – Anwendungsbeispiel: The Spirit of Nature Mind & Der Sinnergie-Gehalt abstrakter und konkreter Kunst, Brig 2000-2003 – Letzte Änderung: 1.3.03  
**Derselbe:** Begriffs-Erklärungen zum Management Art Corporate Design Gestaltungskonzept, mit den 4 Bausteinen moderner Gestaltung: 1. Design, 2. Corporate Design, 3. Design-Management, 4. Führungs-Kunst, Brig 1999-2001 – Letzte Änderung: 13.7.2001

## Beispiele:

**Kunsthaut Culture Art:** Der 4-K + 4-S Unternehmensstil der Führungs-Kunst als Kunsthaut Culture Art Spirit-Gestalter und Unternehmen Philosophie LeitBILD Form-Geber, Brig 1990-2005 – Letzte Änderung: 30.12.05  
**Dasselbe:** Der 4-K + 4-S Unternehmensstil der Führungs-Kunst als Kreativ-Manager und Corporate Design Wert-Generator Nachhaltiger Stiftung Alfred Grünwald Entwicklung, Brig 1999-2003 – Letzte Änderung: 24.4.03

## Literatur:

- Arnheim R.: Anschauliches Denken. Zur Einheit von Bild und Begriff, 6. Auflage, Köln 1988, DuMont
- Beck U.: Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt am Main 1988, Suhrkamp
- Beelich K.H./Schwede H.-H.: Denken, Planen, Handeln, 3. Auflage, Würzburg 1983, Vogel, S.45ff.: Der Mensch als informationsverarbeitendes System
- Brendl E.: New Game. Wandel meistern, 1. Auflage, Bonn 1989, Rentrop
- De Bono E.: Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell, Düsseldorf 1987, Econ
- Diethelm W.: Signet, Signal, Symbol. Handbuch internationaler Zeichen, 4. Auflage, Zürich 1984, ABC-Verlag
- Frutiger A.: Der Mensch und seine Zeichen: Schriften, Symbole, Signete, 3. Auflage, Wiesbaden 1991, Fourier
- Glasl F./Lievegoed B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern: Haupt, Stuttgart: Freies Geistesleben, 1993
- Gomez P./Probst G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, Bern 1995, Haupt, S.9: Pestalozzis Menschenbild: Kopf („Hirn“), Herz und Hand
- Grünwald M.W.: Culture Art - Die Kultur der Kunst, Band 1: Kunst kultivieren aus westlicher und systemorientierter Sicht, Band 2: Kunst kultivieren aus östlicher und tao-orientierter Sicht, Brig-Glis 1996, Rotten-Verlag
- Hampden Turner C.: Modelle des Menschen. Ein Handbuch des menschlichen Bewusstseins, Weinheim 1986, Beltz
- IFAM: Selbstmanagement, Kapitel 1, S.3ff.: Die vier Grundkräfte einer Persönlichkeit, Heidelberg 1989
- Jaspers K.: Vernunft und Wüßvernuft in unserer Zeit, 3. Auflage, München 1980, Piper
- Kobbert M.J.: Kunstpsychologie. Kunstwerk, Künstler und Betrachter, Darmstadt 1986, Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Löhner F.-J.: Erfolgreich führen durch die Bilderstrategie, Köln 2004, DuMont
- Lorenzen P.: Grundbegriffe technischer und politischer Kultur, Frankfurt am Main 1985, Suhrkamp
- Derselbe: Theorie der technischen und politischen Vernunft, Stuttgart 1978, Reclam
- Lüscher M.: Signale der Persönlichkeit. Rollen-Spiele und ihre Motive, 2. Auflage, Düsseldorf 1990, Econ
- Derselbe: Der 4-Farben-Mensch. Der Weg zum inneren Gleichgewicht, Düsseldorf 1989, Econ
- Derselbe: Aber ich muss nicht ... Das 4-Farben-Denken, München 1991, Heyne
- Markert C.: Yin Yang. Harmonie von Sinnlichkeit und Vernunft, 2. Auflage, München 1985, Goldmann
- Menz A.P.: Menschen führen Menschen. Unterwegs zu einem humanen Management, Wiesbaden 1989, Gabler, S.178ff.: Einstellungs- und Funktionstypen nach C.G.Jung
- Müri P.: Dreidimensional führen mit Verstand, Gefühl und Intuition. Handbuch des modernen Managements, **Band 1**: Grundlagen, 1. Auflage, Thun 1990, S.208ff.: Managen Sie wie ein Künstler, **Band 2**: Anwendung, 1. Auflage, Thun 1990, 171ff.: Krisen nutzen mit dem Kontext-Kultur-Kräfte-Ansatz, S.249ff.: Der neue K-Führungsstil
- Derselbe: Kontext, Kultur und Kraft – Eckpfeiler des neuen Führungsstiles, in: Kälin K./Müri P., Hrsg.: Führung mit Kopf und Herz, Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter, Thun 1988, Ott, S.112-130
- Derselbe: Chaos-Management. Die kreative Führungsphilosophie, München 1989, Heyne, S.121ff.: Test zur Selbstprüfung für die vier Führungsstile: 1. Führen mit Management-System bzw. Bürokratie (Ordnungs-Management), 2. Führen mit Kultur bzw. Wildwuchs (Chaos-Management), 3. Schöpferisches Führen bzw. durch Lockerung der Steuerung (Kreativ-Management), 4. Situatives Führen bzw. launisches Führen (Management-Abstinenz)
- Derselbe: Erfolg durch Kreativität. Chancen kreativer Selbstentfaltung auf Führungsebene, Zürich/Egg 1984, Kreativ-Verlag
- Museion 2000 Nr.3/2000, S.6ff.: Pestalozzi – Volksbildner und Sozialreformer, S.22ff.: Pestalozzis Ansichten über Menschenbildung – grundlegend und hochaktuell
- Neges G./Neges R.: Management-Training. Leitfaden aus der Seminarpraxis. Praktische Führungsfälle, Führungsbausteine und Persönlichkeitsentwicklung, Wien 1993, Ueberreuter
- Neuberger O.: Reihe „Besser führen“, Grundlagen, München 1986/1991, Institut Mensch und Arbeit
- Derselbe: Betriebswirtschaftslehre: Management-Wissenschaft? Management der Wissenschaften vom Management? (Wirtschafts-) Wissenschaft für Management. In: Wunderer R., Hrsg.: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Auflage, Stuttgart 1988, Poeschel, S.56ff.: Managementfunktionen
- Pochat G.: Der Symbolbegriff in der Ästhetik und Kunstwissenschaft, Köln 1983, DuMont, S.135ff.: Strukturanalyse, S.166ff.: Kunst- und Stilwille, S.185ff.: Symbol-Struktur und Stilwille
- Portner D./Kissel D.: Militärische Ausbildungspraxis. Lern- und Arbeitsbuch zur Didaktik und Methodik in der Bundeswehr, Regensburg 1984, Wahlhalla und Praetoria, S.87ff.: Das didaktische Achteck
- Rühli E.: Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmungsführung. Führungsstil, Führungsmodelle, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung, Bern 1992, Haupt, S.4ff., 9ff.: Das Zürcher Führungskonzept zur Förderung einer kultivierten Unternehmungspolitik und Führungstechnik, S.26f.: Menschen- und Sachorientierung
- Schmidt G.: Organisatorische Grundbegriffe, 9. Auflage, Giessen 1991, Götz Schmidt, S.12ff., 29ff.: Begriff Struktur + Organisation, S.24: Die vier Seiten der Organisation: 1. Aufgaben, Aufträge, Arbeit (als Erfüllung von Aufgaben und Aufträgen), 2. Menschen (Aufgabenträger), 3. Sachmittel (körperliche Gegenstände), 4. Informationen (Zweckbezogene Nachrichten)
- Schwarz P.: Management in Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Bern 1996, Haupt, S.56ff.: Aufgaben-/Sache-/Problemorientiert = instrumentale Rationalität, Leistung als Wert-Mass-Stab und Personen-/Humanorientierung = sozio-emotionale Rationalität, Empfänglichkeit und Zufriedenheit als Wert-Mass-Stab
- Seifert J.W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, Speyer 1992, GABAL
- Ulrich H./Probst G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern 1988, Haupt
- Von Fournier C.: Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen. Wie Sie langfristigen Erfolg schaffen, Frankfurt am Main 2005, Campus, S.196ff.: Die Geschichte von Management und Führung
- Wonder J./Donovan P.: Mehr Erfolg durch Flexibilität. Die Lust an der Veränderung, München 1992, mvg, S.75ff.: Das innere TEAM: T = Trauen, Vertrauen, E = Ego-Identität bzw. CI/CP, A = Action, Verhalten-Planung, M = Methode, Weg-Strategie

**Beilage 1:** 4-K+4-S Unternehmens-Stil der Führungs-Kunst als „TEAM-WORK“ Aufgabe (vgl.S.10)

Unternehmen \ Stil	Führung		Kunst	
	Stil			
1 - Grundlagen 2 - Planung als Selektions-Ebene	T	Kongruenz herstellen	W	Struktur dokumentieren
3 - Ziel 4 - Entscheidung als Entwicklungs-Ebene	E	Kontext sichtbar machen	O	Symbole moderieren
5 - Massnahmen 6 - Anordnung als Lenkungs-Ebene	A	Kreativität entfalten	R	Signale präsentieren
7 - Mittel 8 - Kontrolle als Gestaltungs-Ebene	M	Kräfte konzentrieren	K	Signet visualisieren
1-8 Potenzial Nutzen als Handlungs-Ebene	T E A M	Politische Vernunft praktizieren	W O R K	Technische Vernunft kultivieren

Führungs-Handeln  
systematisieren

Führen mit Kultur  
bewerkstelligen

Schöpferisches Führen  
modellieren

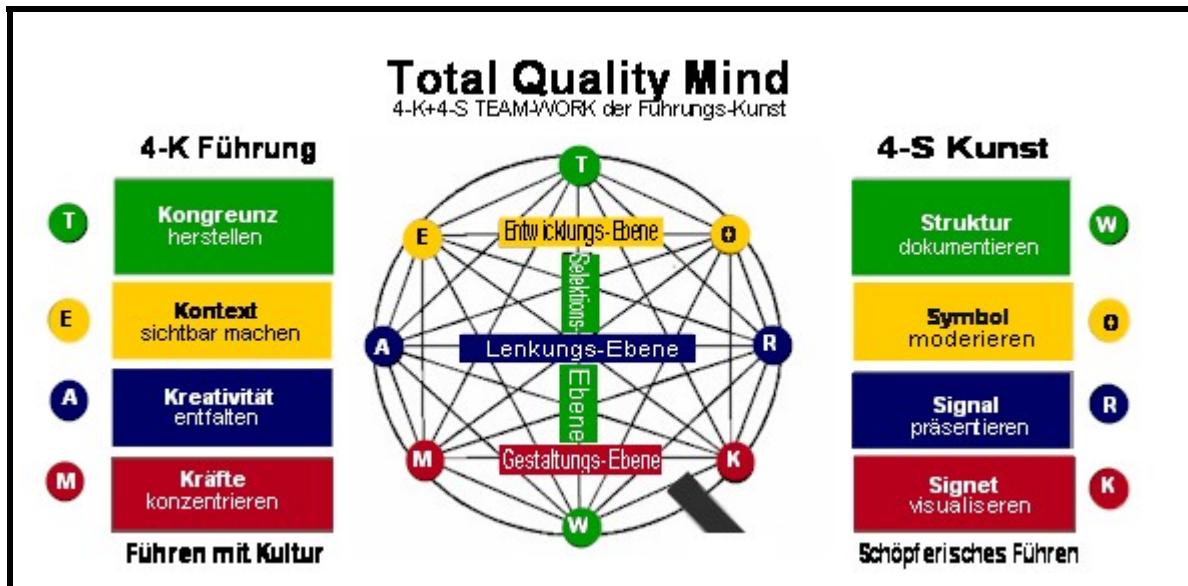
**Quelle:**

Kunsthau Culture Art: Management Art Paradigma (MAP) MindWare – Politische und technische Vernunft als MAP-Mindware, Brig 1999-2001 – Letzte Änderung: 13.7.01: Abbildung: Führungs-System und Führungs-Stil der politischen und technischen Vernunft

**Grundlagen:**

De Bono E.: Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell, Düsseldorf 1987, Econ  
 Diethelm W.: Signet, Signal, Symbol. Handbuch internationaler Zeichen, 4. Auflage, Zürich 1984, ABC-Verlag  
 Wonder J./Donovan P.: Mehr Erfolg durch Flexibilität. Die Lust an der Veränderung, München 1992, mvg, S.75ff. Das innere TEAM: T = Trauen, Vertrauen, E = Ego-Identität bzw. CI/CP, A = Action, Verhalten-Planung, M = Methode, Weg-Strategie  
 Frutiger A.: Der Mensch und seine Zeichen: Schriften, Symbole, Signete, 3. Auflage, Wiesbaden 1991, Fourier  
 Lorenzen P.: Theorie der technischen und politischen Vernunft, Stuttgart 1978, Reclam  
 Lüscher M.: Der 4-Farben-Mensch. Der Weg zum inneren Gleichgewicht, Düsseldorf 1989, Econ  
 Derselbe: Aber ich muss nicht ... Das 4-Farben-Denken, München 1991, Hayne  
 Müri P.: Dreidimensional führen mit Verstand, Gefühl und Intuition. Handbuch des modernen Managements, **Band 2**: Anwendung, 1. Auflage, Thun 1990, 171ff.: Krisen nutzen mit dem Kontext-Kultur-Kräfte-Ansatz, S.249ff.: Der neue Führungsstil  
 Derselbe: Kontext, Kultur und Kraft. – Eckpfeiler des neuen Führungsstiles, in: Kälin K./Müri P., Hrsg.: Führung mit Kopf und Herz, Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter, Thun 1988, Ott, S.112-130  
 Derselbe: Chaos-Management. Die kreative Führungsphilosophie, München 1989, Heyne, S.121ff.: Test zur Selbstprüfung  
 Derselbe: Erfolg durch Kreativität. Chancen kreativer Selbstentfaltung auf Führungsebene, Zürich/Egg 1984, Kreativ-Verlag  
 Neuberger O.: Betriebswirtschaftslehre: Management-Wissenschaft? Management der Wissenschaften vom Management? (Wirtschafts-) Wissenschaft für Management. In: Wunderer R., Hrsg.: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Auflage, Stuttgart 1988, Poeschel, S.56ff.: Managementfunktionen  
 Pochat G.: Der Symbolbegriff in der Ästhetik und Kunstwissenschaft, Köln 1983, DuMont, S.135ff.: Strukturanalyse, S.166ff.: Kunst- und Stilwille, S.185ff.: Symbol-Struktur und Stilwille  
 Rühli E.: Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung. Führungsstil, Führungsmodelle, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung, Bern 1992, Haupt, S.4ff., 9ff.: Das Zürcher Führungskonzept zur Förderung einer kultivierten Unternehmenspolitik und Führungstechnik  
 Schmidt G.: Organisatorische Grundbegriffe, 9. Auflage, Giessen 1991, Götz Schmidt, S.12ff., 29ff.: Begriff Struktur und Organisation – Improvisation – Disposition  
 Seifert J.W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, Speyer 1992, GABAL

**Beilage 2:** TQM-Vision des 4-K+4-S TEAM-WORK der Führungs-Kunst (vgl.S.9)



**Anmerkungen:**

Was unser Gehirn im besten Fall auf einen Blick („Vision“) wahrzunehmen vermag, symbolisieren die in der obigen TQM-Darstellung des 4-K + 4-S „TEAM-WORK“ der Führungs-Kunst abgebildeten 8 Punkte. Zusammen bilden sie ein „Oktal-System“, d.h. ein vernetztes System bestehend aus 8 Gesichtspunkten. Das stilisierte „O“ („Qualität“ bzw. „Quint-Essenz“) als 9. Punkt symbolisiert das umgreifende Band der „Vernunft“ („Einheit suchende Kraft“), der Essenz eines kultivierten Geistes.

**TQM-Vision der Führungs-Kunst:**

Wie aus der Abbildung zu ersehen ist, sind diese 8 Punkte miteinander verknüpft und durch 3 horizontale Ebenen (Raum-Position, welche den 3 Management-Funktionen: Entwicklung, Lenkung und Gestaltung entsprechen) und 1 vertikale Ebene (Zeit-Richtung = Selektion als 4. Management-Funktion) miteinander verbunden. All diese Faktoren stehen untereinander in einem engen Beziehungs- und Abhängigkeitsverhältnis. Das bedeutet, dass wir es hier mit einem „Netz-Werk“ von sich ergänzenden Polaritäten zu tun haben, welches ein dialektisches, ganzheitlich-vernetztes Denken und strategisches, prozessorientiertes Handeln erforderlich macht. Dies ist die Voraussetzung, um zu einer politisch und technisch vernünftigen Lösung zu gelangen, welche als ausgewogen bezeichnet werden kann.

**Gefragt sind TEAM-WORK Logik und Zweck-Rationalität wie Phantasie und Wert-Rationalität der Führungs-Kunst:**

Konkret bedeutet das, dass dafür nebst der Logik und Zweck-Rationalität der Führung, ebenso Phantasie und Wert-Rationalität der Kunst beansprucht wird, soll „Führungs-Kunst“ Realität werden. Es genügt nicht, alle zur Verfügung stehenden Daten und Erfahrungs-Werte systematisch zu nutzen und kritisch zu überprüfen. Dies mag vielleicht kultiviert erscheinen, aber gewiss nicht schöpferisch. Hierzu müssen auch ir-rationale und unlogische Gedanken in Betracht gezogen werden und von diversen Seiten beleuchtet werden. Wofür die Abkürzung „TEAM-WORK“ steht (vgl.S.6,9)

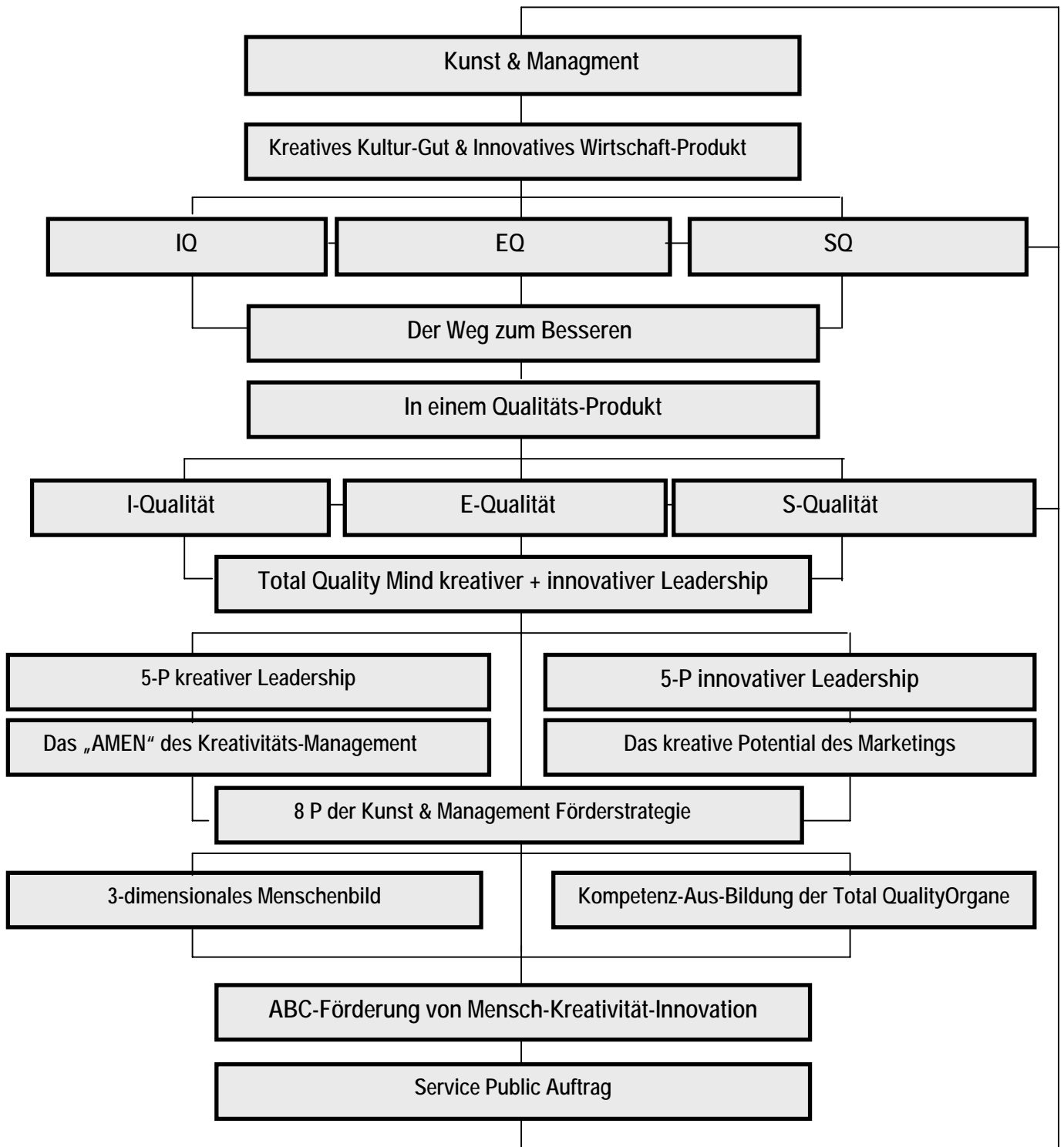
**Quelle:**

Kunsthhaus Culture Art: Management Art Paradigma (MAP) MindWare – Politische und technische Vernunft als MAP-Mindware, Brig 1999-2001 – Letzte Änderung: 13.7.01: Abbildung: Der Total Quality Mind des 4-K + 4-S Führungsstiles der politischen und technischen Vernunft

**Grundlagen (Siehe auch Seite 9)**

- Beelich K.H./Schwede H.-H.: Denken, Planen, Handeln. Grundtechniken für zweckmässiges Lernen und Arbeiten mit vielen Erläuterungen und Anwendungsbeispielen,3.Auflage,Würzburg 1986/91,Vogel,S.45ff.: Der Menschh als informations-verarbeitendes System
- Jaspers K.: Vernunft und Widervernunft in unserer Zeit,3.Auflage,München 1980,Piper
- Neuberger O.: Reihe „Besser führen“, Grundlagen,München 1986/1991,Institut Mensch und Arbeit,S.46ff.
- Portner D./Kissel D.: Militärische Ausbildungspraxis. Lern- und Arbeitsbuch zur Didaktik und Methodik in der Bundeswehr, Regensburg 1984,Wahlhalla und Praetoria,S.87ff.: Das didaktische Achteck
- Ulrich H./Probst G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern 1988,Haupt

## Teil II: Inhalt-Übersicht



### Quelle:

Grünwald M.W.: „Kunst&Management Förderstrategie aus IQ-EQ&SQ Sicht“, Brig im Dezember 2005 & Forschungsprojekt: „Vermittlung und Aneignung künstlerischer Kompetenz in Bildung&Politik“, Brig im November 2005

# Kunst & Management

Im hochkomplexen sozialen System mit dessen Teilsystem: „Kunst & Management“ wir uns hier beschäftigen, ist ein tiefgreifender Bewusstseins-Wandel im Gange und mit ihm eine gesellschaftliche und politische Wandlung bestehender Welt- und Menschen-Bilder („Paradigmen“). Dieser Bewusstseins-Wandel bedingt das nachfolgend skizzierte neue Verständnis des „Phänomens Kunst“ (Mercier,1974) und seiner Beziehung zur „Unternehmens-Führung“ (Management).

## Kunst:



Zerlegen wir die Situation in dem Kunst geschaffen und kultiviert wird in seine wesensbestimmenden Teile, so lassen sich im Sinne des nebenanstehend abgebildeten „Culture Art“ Buches von Marc W.Grünwald sieben hauptsächliche Orientierungspunkte angeben, die für das Unternehmen Kunst und dessen Kultivierung von strategischer Bedeutung sind: 1. Das kulturelle Bedürfnis, das die künstlerische Tätigkeit befriedigt, 2. Die handelnde Person, 3. Die Form, die für die handelnde Person Ausgangspunkt und Zielpunkt ihres künstlerischen Schaffens bzw. kultivierten Handelns darstellt, 4. Die Tätigkeit, mit der die Person wirkt, 5. Das Material, auf das die Person einwirkt, 6. Produkt (Werk/Bild/Objekt usw.) und 7. Zweck bestimmen den Wesens-Gehalt der Kunst als kulturelles Gut seit Platon (Suhr,1992) im Westen wie im Osten. Der Unterschied liegt in den beiden im „Culture Art“ Doppelband behandelten natürlichen Gegensätzen: System (Struktur) und Tao (Strategie), welche das kollektive Kultur-Bewusstsein der Kunst symbolisieren. Wie mittels Text-Link einzusehen, sind sie der Schlüssel zu Emotionaler und Spiritueller Intelligenz, kurz: EQ (Goleman 1999,1996)

und SQ (Zohar/Marshall 2000), der zweiten und dritten, fundamentalen Intelligenz, welche uns erlauben grössere Zusammenhänge zu sehen und „sinn-ergetisch“ zu nutzen. Ohne diese wird die erste (IQ) zum Blindflug, führt zu Kriegen und Katastrophen, die zu verhindern wären, wenn im beklagten Fall EQ vorhanden und SQ kultiviert würde.

## Management:



Nehmen wir an, dass „Management“ – „Unternehmung“ und „Führung“ sei, und wie dies im nebenanstehend abgebildeten „Bilderstrategie“ Buch von Franz-Josef Löhner in Richtung „Kunst“ tendiere, so können wir drei voneinander abgrenzende und doch zusammenhängende Management-Formen unterscheiden: 1. Unternehmung als das System und die Struktur des Managements, 2. Führung als das Tao und die Strategie des Managements, 3. Kunst als die Kultur und Sinnträger des Management. Letztlich ist damit „Management“ (Unternehmens-Führung) eine „Kunst“. Genauer die Kunst rechtzeitig zu erkennen, wann das eine und wann das andere geboten erscheint. In der zeitlich verankerten „Entwicklung seiner Selbst, eines Teams wie einer Organisation“ (Kälin/Müri,1988) gilt es, das Wechselspiel von komplexitätsverkleinernder Stabilisierung und komplexitätserhöhender Veränderung zu meistern. Hierzu wird im Buch „Bilderstrategie“ von Franz-Josef Löhner in zehn Kapiteln

Unternehmenskultur, Veränderungsprozesse, Visionen und Führungsarbeit thematisiert. Bilder mit Kurztexten sowie Bildvergleiche führen uns wie von selbst zu ungeahnten Einsichten und zu neuen Lösungen. Ein Fundus an Vorschlägen und Ideen zur (bildenden) Kunst als Kultur des Managements und dessen symbolischer Führungskraft.

## Kreatives Kultur-Gut und Innovatives Wirtschaft-Produkt:



Vernetzung der kreativen Kraft der Kultur (Kunst als Führungsgrösse) mit der innovativen Kraft der Wirtschaft (Management als Führungsgrösse) zur Bewerkstelligung von Synergie-Qualitäten für die „Vermittlung und Aneignung künstlerischer Kompetenz in Kultur+Wirtschaft“ lautet die „Kunst+Management Förderstrategie“ (vgl.S.16) der „KaiZen“ (S.13) Autoren: Marc W.Grünwald (Culture Art) & Franz-Josef Löhner (Bilderstrategie), deren in Klammern stehende kreatives Kultur-Gut (Culture Art) und innovatives Wirtschaft-Produkt (Bilderstrategie) folgende „IQ-EQ“ Qualitäts-Merkmale vereint:



### **IQ-EQ Qualitäts-Merkmale der Culture Art – KaiZen Bilderstrategie:**

„IQ+EQ“ sind der Schlüssel zur Meisterung des Übergangs von der „Industrie- und Dienstleistungs-Gesellschaft“ zur „Informations- und Wissens-Gesellschaft“, wo „Mind-Ware“ zur alles entscheidenden „Ware“ wird. Aus Total Quality Sicht lässt sich ihr Begriffs-Inhalt (vgl.S.14) wie folgt definieren: „IQ“ ist ein nach innen gewandtes Qualitäts-Merkmal, welches individualistisch ausgerichtet ist und dem menschlichen Grundbedürfnis nach Freiheit und Kreativität entspricht: Kunst als Medium kennt und Kultur (Wissenschaft) als dessen Potential-Gestalter.

„EQ“ hingegen ist ein nach aussen gewandtes Qualitäts-Merkmal, welches kollektivistisch ausgerichtet ist und dem menschlichen Grundbedürfnis nach Ordnung und selbstorganisierter Kreativität, sprich Innovation, entspricht; Marketing als dessen Kommunikations-Mittel kennt und Management als dessen Einsatz-Planer. Damit daraus eine „Menschenorientierte Qualitätskultur“ (MQ) entsteht, bedarf es des „IQ-EQ“ Team-Works, um zur Kreativitäts-Quelle zu gelangen, die wir „SQ“ nennen. Einer Qualität, welche von uns spirituell, schöpferisch und sinnlich (intuitiv) erkannt, (emotional) erfahren, bzw.



erlebt wird und in der Form (mental) als intelligent, innovativ bzw. informativ angesehen (verstanden) wird (vgl. I-E-S Qualitäts-Tabelle). „SQ“ verkörpert in dieser „Art“ die für eine kreative Leistung zu kultivierende Wert-Haltung der östlichen „KaiZen“-Philosophie. Einer Lebens-Einstellung, die im Sinne des westlichen „Benchmarking“ nach Verbesserung um der Verbesserung willen strebt und den „Weg zum Besseren“ anvisiert über die West-Ost Brücke „Kultur“ + „Kunst“ = „Culture Art“ (West), bzw. „Kai“ + „Zen“ = „KaiZen“ (Ost). Beide Begriffs-Paare und deren zugrundeliegende „Bilderstrategie“ stehen zueinander wie „Yin“ und „Yang“, d.h. sie sind ineinander enthalten und ergänzen sich sinnergetisch. Dabei bedeutet „Kai“ verändern, reformieren und „Zen“ heisst verbessern, vervollkommen. „KaiZen“ kann man mit dem Streben nach Ganzheit übersetzen, mit dem Hauptziel, kontinuierlich seine Leistungen zu optimieren mittels: Verbesserung (Qualitäts-Entwicklung) und Erhaltung (Qualitäts-Sicherung), was das Wesen des Kunst- und Kulturschaffens ist.

I-Qualität	E-Qualität	S-Qualität
1-I: Intelligent	1-E: Erkennen	1-S: Spirituell
2-I: Innovativ	2-E: Erfahren	2-S: Schöpferisch
3-I: Informativ	3-E: Erleben	3-S: Sinnlich
IQ Hard-Ware	EQ Soft-Ware	SQ Mind-Ware

### Der Weg zum Besseren:

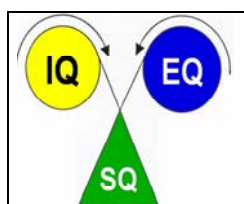
Wie so oft gilt auch hier: „Die Zukunft beginnt im Kopf“. Wir selbst sind die Macher unserer Zukunft. Deshalb muss unser Ziel sein Visionen und Leitbilder nicht bloss über Worte zu kommunizieren, sondern vermehrt auch über die universelle Sprache der Bilder, getreu der chinesischen Volksweisheit: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Denn das Geist-Kapital von Bildern (Symbolen, Zeichen, Signeten/Logos) befähigt uns ein Bewusstsein („Mind“) zu entwickeln, welches über Worte nicht zu bewerkstelligen ist. Trotz alle dem stellt man fest, dass die meisten von uns immer noch „1-Farben-Denker“ sind, meist rational und sprachlich-analytisch geschult und auf die Macht der Worte und geschriebener Texte vertrauen. Man hält es mit dem Ausspruch des Alten Testaments: „Du sollst Dir kein Bildnis machen.“ Kein Wunder, dass einer derart regulierten Geistes-Welt, Phantasie, Imagination und Visionen verloren gingen – und dass deshalb mancher Mensch gar nicht mehr im Bilde ist. Man verkennt ganz einfach, dass der Mensch ein „Augentier“ ist, das von der Wahrnehmung lebt. Daher bedarf es auf dem Weg zur Realisierung einer „Menschenorientierten Qualitätskultur“ (MQ) die seit Descartes fällige Denk-Umpolung in unseren Köpfen: weg vom lebensfeindlichen Dualismus („entweder-oder“) hin zur naturgegebenen Polarität („sowohl-als-auch“).

Bedarf es konkret „IQ + EQ“, der synergetischen Nutzung der Introvertierten Qualitätsorientierung der **Kunst - Wissenschaft** (zentriert auf die Erstellung eines kreativen Produktes) mit der Extrovertierten Qualitätsorientierung des **Marketing - Management** (zentriert auf Markt und Kunden/Klienten), damit aus **Kunst + Marketing** bzw. **Wissenschaft + Management** der Ideal-Zustand einer Menschenorientierten Qualitätskultur Tatsache wird, wo der Mensch im Mittelpunkt steht und nicht als lästiger Störfaktor empfunden wird.

Bedarf es darüber hinaus neben „IQ“ – Intellekt und „EQ“ – Einfühlungsvermögen, als grundlegende Voraussetzung für den effizienten Gebrauch von IQ, „SQ“ – Das Spirituelle – Die Intelligenz der dritten Art, welche es ermöglicht grössere Zusammenhänge zu erkennen und transformativ Vorgänge zu einer „geistigen Einheit“ zu integrieren, wofür der Buchstabe „Q“ (Qualität – Quotient bzw. Quint-Essenz steht, vgl. **Q-Symbolik** Seite 15,16,18, dessen 4 Bezugspunkte das in Beziehung setzen von unterschiedlichen Positionen und Ebenen (Stufen) erlaubt, mittels denen der komplexe Sinn-Zusammenhang zwischen Kunst und Management hier beispielhaft aus „IQ-EQ+SQ“ Sicht behandelt wird und deren Wertgenerator Zeichen – Zahlen – Farben & Formen sind).

Übersetzt bedeuten die 4 Abkürzungen: **IQ** = Intelligenz Quotient, bzw. Introvertierte Qualität, welche auf Integration und Interaktion abzielt. **EQ** = Erfolgs Quotient bzw. Extrovertierte Qualität, deren Sinnergie-Gehalt zwei **Qualitätsmerkmale** kennt: Erkenntnis und Emotionale Qualität. **SQ** = Sinn-E(ne)rgie Qualität von **Sein** (**Logos/Westen**) und **Werden** (**Tao/Osten**), welche in sich die drei vorangestellten Qualitäten vereint, die Rationale wie Emotionale Seite der menschlichen Intelligenz: **IQ + EQ**.

### In einem Qualitäts-Produkt:



Vereinigen sich (in der Form) die drei Arten menschlicher Intelligenz: **IQ-EQ+SQ** zu dem, was Qualität (Klasse) von Quantität (Masse) unterscheidet: einer Marke, bzw. einem Namen, eine bestimmte Ausstrahlung (Aura) und Anziehungskraft verleiht und das Wesen Menschenorientierter Qualitätskultur ausmacht: „Atmosphäre“ und „Ambiente“. Diese ist ihrerseits abhängig von einem in sich stimmigen Bild (Komposition), welches von der Liebe zum Detail lebt, das gehegt und gepflegt (unterhalten) sein will, wie dies in der ursprünglichen Bedeutung des Wortes Kultur: „Kultivieren“ zum Ausdruck kommt und Gegenstand des Buches „Culture Art“ ist, wo es darum geht Kunst aus westlicher (systemorientierter) und östlicher (tao-orientierter) Sicht zu kultivieren (vgl.S.12).

## IQ+EQ - Der Total Quality Mind kreativer+innovativer Leadership ...

Damit eine „Führungs-Kraft“ eine „Führungs-Persönlichkeit“ und damit zu einem „Leader“ („Total Quality Maker“) in kreativem Denken und innovativen Handeln wird, bedarf es des synergetischen Zusammenspiels folgender IQ-EQ Qualitäts-Merkmale kulturbewusster Unternehmensführung:

Introvertierte Qualität (IQ)	Innenorientierung – Integration als Ziel-Position
	<b>Kunst und Wissenschaft</b> als Potential-Gestalter
	<b>Kultur</b> als Führungs-Grösse – <b>Kreativität</b> als Führungs-Prinzip
Die 5-P	1.Person, 2.Platz, 3.Problem, 4. Prozess, 5.Produkt
kreativer Leadership	<b>Kunst-Wissenschaft</b> als zu kultivierendes Nutzen-Potential
Extrovertierte Qualität (EQ)	Aussenorientierung – (Re-) Aktion als Plan
	<b>Marketing – Technik</b> als Produktions-Grundlage
	<b>Management</b> als Führungs-Grösse – <b>Innovation</b> als Führungs-Prinzip
Die 5-P	1.Potential, 2.Position, 3.Programm, 4.Projekt, 5.Profit
innovativer Leadership	<b>Marketing-Technik</b> als zu handhabende Produktions-Grundlage

## 10-P Leadership-Konzept aus Sicht der „IQ-EQ“ Total Quality Mind Hard- und Soft-Ware

Die 5-P kreativer Leadership	Die 5-P innovativer Leadership
1. Person(orientierung)	1. Potential(orientierung)
2. Platz - Selektion	2. Position - Dokumentation
3. Problem - Entwicklung	3. Programm – Moderation
4. Prozess - Lenkung	4. Projekt – Präsentation
5. Produkt - Gestaltung	5. Profit - Visualisierung
IQ als Total Quality Mind Hard-Ware	EQ als Total Quality Mind Soft-Ware

## Die 5-P kreativer Leadership als Führungsinstrument des Kultur-Schöpferischen

Die 5-P des Pentagon der Kreativität von Dr.Gottlieb Guntern weisen jedem Unternehmen, ob Profit- oder Non-Profit-Organisation, den Weg zur Erzielung von Spitzen-Leistungen und Erreichung des Excellence Gipfels:

1. Persönlichkeit
2. Platz
3. Problem
4. Prozess
5. Produkt

Diese fünf P's und deren „KaiZen“ Persönlichkeits-Struktur machen das kreative Phänomen (der „Kunst“-„Wissenschaft“) fassbar und zum Führungs-Instrument des „Kultur-Schöpferischen“. Hierbei lässt sich das Pentagon der Kreativität aus Sicht der Führung wie folgt kultivieren.

## Das Pentagon des „Friedens“ ...

Aus Sicht der Führung lässt sich dieses Pentagon der Währung „Frieden“ in den beiden Dimensionen **Persönlichkeit** [Menschenorientierung] und **Produkt** [Sachorientierung] kultivieren.Je nach eingenommenem **Platz** [Stand-Ort bzw. Stand-Punkt], wird die eine oder andere, bzw. deren Kombination bevorzugt. **Problem**-Stellung und zu handhabender **Prozess** spielen hierbei eine zentrale Rolle. Dabei verstehen wir unter einem Problem die Differenz zwischen einem vorherrschenden und feststellbaren Ist-Zustand einerseits und der Vorstellung eines Soll-Zustandes andererseits.Im kreativen Prozess werden diese Differenzen vereinigt. Zufall und Gesetz, Chaos und Ordnung, Freiheit und Struktur-Zwang bedingen sich, der schliesslich eine neue Form [ein **Produkt**] hervorbringt, die ein zu bewertendes Nutzen-Potential darstellt, das sich mittels den vier Management-Funktionen kreativer Wertschöpfung: 1. Selektion, 2. Entwicklung, 3. Lenkung und 4. Gestaltung, wie folgt handbar machen lässt.

## Das „AMEN“ des Kreativitäts-Management...



Am **A**nfang einer jeden unternehmerischen Leistung steht die Platz-Frage und damit die „Selektion“. In der **M**itte steht ein **P**roblem, das „Es“ zu „entwickeln“, sprich zu „lösen“ gilt. Am **E**nde resultiert aus dem zu „lenkenden“ Problem-Lösungs-Prozess ein **P**rodukt, das „gestaltet“ sein will, um einen **N**utzen zu kreieren“ und „Gewinn abzuschöpfen“. Damit das Ganze „funktioniert“ und Sinn stiftet, muss dies von einer **P**ersönlichkeit gehandhabt werden, welche hierfür geeignet und qualifiziert ist. Ohne dies wird das Ganze zum Blind-Flug und endet in einer Sack-Gasse bzw. Krise [**A**MEN] ...

- A**: Platz – Selektion ...
- M**: Problem – Entwicklung ...
- E**: Prozess – Lenkung ...
- N**: Produkt – Gestaltung ...
- AMEN**: Persönlichkeit – Funktionen ...

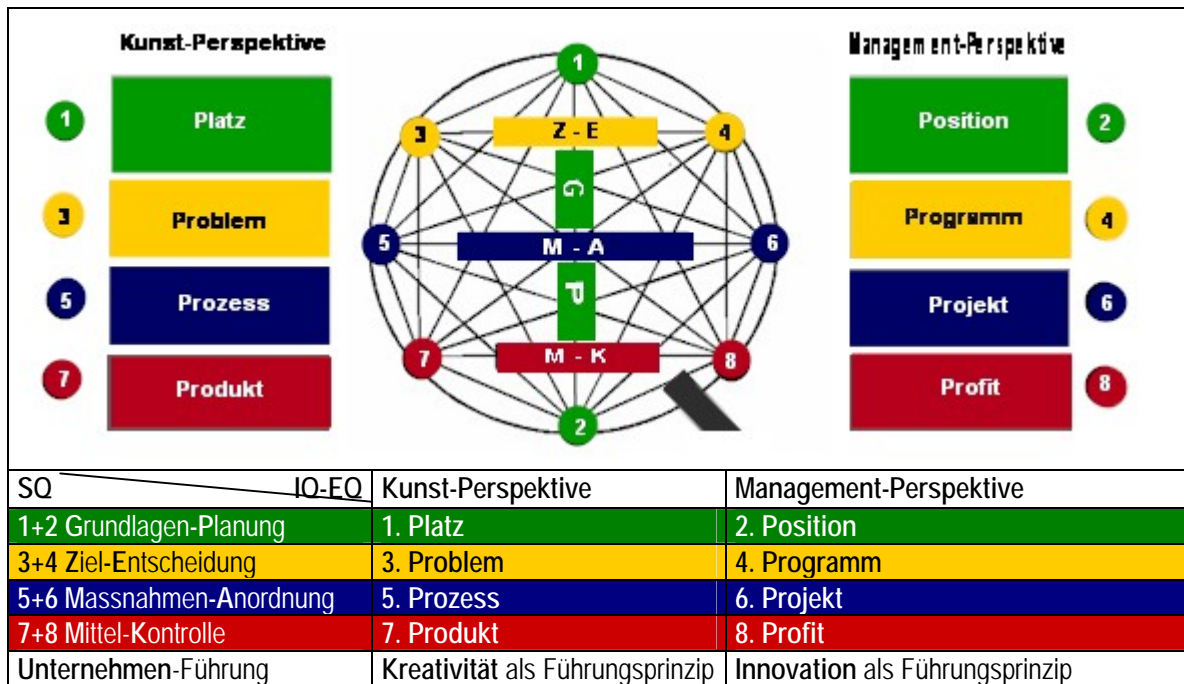
## Das kreative Potential des Profit- und Non-Profit Marketings als Handelsrahmen...

Im Zentrum der Unternehmens-Kreativität („Corporate Creativity“) steht der richtige „Mix“ zwischen den vier klassischen Standard-Instrumenten (die vier „P“) aus dem Profit-Marketing: Platz (Ort der Leistungserstellung), Preis, Promotion (gesamte Kommunikation) und Produkt. Für Non-Profit-Organisation ist im Sinne der Marketing-Instrumentenbatterie für NPO von Purtschert (2001,S.237ff.) statt von Produkt von Performance zu sprechen, was den gesamten Produkt-Dienstleistungs-Mix einschliesst. Daneben gehören zusätzlich dazu: People und Politics. Das Marketing-Instrument „People“ verdeutlicht, dass NPO als Dienstleistungsorganisation und mitgliederschafflich organisierte Gebilde drei Personen-Gruppen mit sepzifischen Anreiz-Beitrags-Instrumenten bearbeitet: Mitarbeitende, Dienstleistungsnehmer und Mitglieder. Das Instrument „Politics“ weist darauf hin, dass NPO in politischen Systemen arbeiten und zu deren Beeinflussung spezifische Beeinflussungsinstrumente benötigen wie Lobbying und Collective Bargaining. Stellen wir diesen beiden Marketing-Systemen das von Gottlieb Guntern (1992,S.9) entwickelte Pentagon der Kreativität entgegen, erhalten wir die nachfolgende tabellarische Übersicht, deren P's zu- und untereinander ein Beziehungs-Gefüge bilden, welches das Phänomen Kreativität begreifbar und für die marktorientierte Unternehmensführung nutzbar machen lässt. Wobei das eine System die Hard-Ware des anderen verkörpert und der System-Grundsatz gilt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Corporate	Personality	People
Platz	Platz	Place
Preis	Problem	Price
Promotion	Prozess	Promotion
Produkt	Produkt	Performance
Creativity	Marketing	Politics

Nach dem Ganzheitsprinzip wird die Stärkung sowohl der schöpferischen Kraft (Kreativität), als auch der Innovationskraft und mit ihnen die Effizienzsteigerung der kreativen und innovativen Prozess-Abläufe vor allem dadurch erzielt, wenn voneinander abhängige Faktoren nicht isoliert behandelt werden, sondern im Kontext,d.h. Sinn-Zusammenhang, wie in der nachfolgend abgebildeten Kunst+Management Förderstrategie aus IQ-EQ+SQ Sicht. Wie aus dieser Modell-Abbildung zu ersehen ist, sind diese 8 Punkte miteinander verknüpft und durch 3 horizontale Ebenen (= Raum-Position) und 1 vertikale-Ebene (= Zeit-Richtung) miteinander verbunden. All diese Punkte stehen untereinander in einem engen Beziehungs- und Abhängigkeitsverhältnis. Das bedeutet, dass wir es hier mit einem „Netz-Werk“ bzw. „Oktal-System“ zu tun haben, d.h. einem vernetzten System bestehend aus 8 Gesichts-Punkten, welches unser Gehirn im besten Fall auf einen Blick (Vision) wahrzunehmen vermag. Nachfolgend beispielhaft anhand der Kunst + Management Förderstrategie aus IQ-EQ+SQ Sicht behandelt, ohne auf die dahinterstehende Farb- und Formen-Bedeutung eingehen zu können, welche den Sinn-Gehalt abstrakter + konkreter Kunst in sich vereint, mittels dem sich das kreative + innovative Phänomen wie folgt „erhellen“ lässt. Hierbei symbolisiert das stilisierte „Q“ (Qualität bzw. Quint-Essenz) als 9. Punkt das umgreifende Band der Vernunft (Einheit suchende Kraft), die wahrgenommen (Kunst-Aufgabe) & wahrgemacht (Management-Aufgabe) sein will, soll Sinn gestiftet und Nutzen kreiert werden.

## 8-P der Kunst+Management Förderstrategie aus IQ-EQ+SQ Sicht ...



Die folgend in Klammern gesetzten Ausdrücke beziehen sich auf die abgebildete Kunst+Management Förderstrategie-Achteck aus IQ-EQ+SQ Sicht. Kreativität fordert die marktorientierte Unternehmensführung (-> 1.Platz). Innovation der Markt (-> 2. Position). Präziser fordert die marktorientierte Unternehmensführung eine zweifache Kreativität von seinen Handhabern. Erstens eine Kreativität, die sich in der Bereitschaft äussert Veränderungen vorzunehmen, wo sie angebracht und notwendig sind (-> 3. Problem). Zweitens eine Kreativität, die sich in der Fähigkeit äussert, solche Veränderungen sachgemäss und menschlich fair vorzunehmen (-> 5. Prozess). Eine zweifache Innovation fordert auch der Markt von seinen Teilnehmern (Kapital-, Absatz-, Arbeits- und Beschaffungsmarktpartnern). Einmal Innovation als Bereitschaft etwas leisten zu wollen (-> 4. Programm). Zum anderen Innovation als Fähigkeit das Richtige zu erzielen und richtig zu handhaben (-> 6. Projekt).

Im Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns steht der „Total Quality“ Unternehmer, der Ver-Antwort-ung trägt für das, was er unternimmt oder unterlässt. Im Zentrum des unternehmerischen Weges steht die „KaiZen“ Führungskraft und der „Leader“, der sich verantwortlich fühlt für seine Weggefährten: Partner, Mitarbeiter, Personal, Kunden. Kurz: Menschen machen den unternehmerischen Weg zum Markt und der Markt sind alle, mit denen ein „Total Quality“ Unternehmer, eine „KaiZen“Führungskraft bzw. „Leader-Vorbild“ in Kontakt steht bzw. kommt. Anders formuliert, im Zentrum des „IQ-EQ+SQ“ Denkens und Handelns steht der Mensch. Denn nur Menschen als kreatives Potential und innovative Kraft rechtfertigt letztlich Einsatz und Aufwand von Mitteln.

Im Umgang mit externen (Kunden), wie internem Humanpotential (Mitarbeitern) offenbart sich unsere taktische Einstellung, unsere Aufrichtigkeit und individuelle Wahrhaftigkeit. Diese Aufrichtigkeit ist nicht nur das Kennzeichen von Charakter, sondern auch das Markenzeichen von Offenheit und Ehrlichkeit. Wo Menschen nicht aufrichtig zueinander sind, wird taktiert und nicht offengelegt, was gedacht, gefühlt und beabsichtigt wird. Man ist nicht ehrlich. Dieser Mangel an Offenheit und Ehrlichkeit ist weitverbreitet und zeigt seine negativen Auswirkungen in De-Motivation und innerer Kündigung. Die Folge davon, der viel heraufbeschworene Aufschwung bleibt aus, weil Engagement und Einsatz berechnend ausfallen.

Massgebend für diesen nicht stattfindenden „IQ-EQ+SQ“ Aufbruch ist der Grund, dass jeder Mensch nicht nur frei sein will, sondern dazu auch etwas braucht, worüber er frei verfügen kann. Zeit-Raum, Lebens-Raum, bzw- Spiel- und Handlungs-Raum. Auch wenn wir diese unterschiedlich zu wertenden Raum-Einheiten, Freiheit zu erfahren, für unsere Persönlichkeits-Entwicklung wie die Luft zum Atmen brauchen, steht dieser Bedarf auf der Stufe unserer differenzierten Gesellschaft nicht frei zur Verfügung. Zu deren Haben-Können wird der Preis der Persönlichkeit gefordert. Ein Mensch von Profil. Ein Mensch von „Total Quality“ Format, gebildet über die 4 Leistungsstufen strategischen Handelns: 1. Wollen, 2. Lernen, 3. Wissen und 4. Können (-> 7. Produkt, -> 8. Profit). Eine Persönlichkeits-Bildung nach dem Grundsatz von Bruno Neckermann: „Kein Mensch lernt mehr, als er will.“ Dessen „KaiZen“ Leitsatz: „Ohne Wollen kein Lernen. Ohne Lernen kein neues Wissen. Ohne Wissen kein Können. Ohne Können kein Format.“ Und der gängigen Markt-Position: Ohne Format kein kreatives Produkt. Ohne (kreatives) Produkt kein Profit.

Damit in dieser Richtung ein IQ-EQ+SQ „Turnaround“ in Kultur + Wirtschaft vollzogen wird, braucht es einige „gestalterische“ Revisionen. Insbesondere ein neues Menschenbild, das sich in Anlehnung an Peter Müri (1992,1990) wie folgt beschreiben lässt, daran schliesst eine Anpassung des gängigen „Total Quality“ Verständnisses.

## Beilage 1: Gefordert ein 3-dimensionales IQ-EQ+SQ Menschenbild

Mensch	Bild-Betrachtung	Denk-Haltung	Management	Dimensionen
IQ: Rationalität	Verstandesbrille	Faktendenken	Struktur	1.Hardware
EQ: Emotionalität	Gefühlsbrille	Wertedenken	Kultur	2.Software
SQ: Spiritualität	Intuitionsbrille	Ressourcendenken	Strategie	3.Mindware

Wie dazu Peter Müri (1992,S.287f.) schreibt, sieht jeder Mensch die Welt mindestens durch drei Brillen: durch die Verstandes-, Gefühls- und Intuitionsbrille.

### IQ: Verstandesbrille

In der äusseren Objekt-Wahrnehmung erscheint die Welt als eine Ansammlung von Tatsachen. Der Umgang mit diesen Tatsachen nach den Prinzipien des logisch-rationalen Denkens bezeichnet Müri „Fakten-Denken“ (Domäne der Wissenschaft von aussen, Naturwissenschaften und Technik). In dieser Denk-Kategorie kann richtig und falsch unterschieden und gemessen werden. Es ist wie Müri schreibt die Welt der Natur-Gesetze (1+1=2)

### EQ: Gefühlsbrille

Der äusseren objektiven Wahrnehmung kann eine innere subjektive gegenübergestellt werden (vgl. Lüscher, 1993,S.153ff.), mit der die Fakten zu Meinungen gemacht werden. Fakten werden immer aufgrund von Erfahrung subjektiv interpretiert. Diese Be-Deutungs-Verleihung bezeichnet Müri „Werte-Denken“. Das Gebiet der Wissenschaft von innen, Geisteswissenschaften. In diesen „Denkbereich“ gehören alle gespeicherten Daten, die vom eigenen Denken und Glauben („beliefs“) assimiliert worden sind. Ihr Merkmal ist die starke Besetzung mit Gefühlsgehalten, was sich an der Wert-Qualität (für mich oder für jemand anderen gut statt schlecht, wichtig statt unwichtig, mein statt dein usw.) erkennen lässt. Als Wert-Vorstellungen bestimmen sie Haltung und Verhalten. Es ist die Welt der Erfahrung, der Kultur und Subjektivität oder „A-, bzw. „I-rationalität“ (1+1 = 0 oder 3).

### SQ: Intuitionsbrille

Schliesslich entstehen Gedanken nicht nur aufgrund äusserer Reize, sondern auch aus innerer Wahrnehmung und Überzeugung. Diese Quelle wird in unserer Gesellschaft weitgehend als unwissenschaftlich disqualifiziert. Meistens werden diese Informationen als innere kraftvolle Bilder (Visionen) empfangen oder als plötzliche Evidenz (Aha-Erlebnis) oder auch als innere Energie (Geistkraft, Gewissen) erfahren. Dieses Bild-Denken wird Imagination genannt und enthält Informationen, die nicht nur aus eigener Erfahrung stammen, sondern als Eingebung von innen (transzendente bzw. spirituelle Wahrnehmung) als Intuition und Inspiration empfangen werden. Diese Denk-Welt entzieht sich einem nicht geschulten Bewusstsein der Einsicht und ist durch höhere geistige Ordnungen geprägt (vgl. Endres 1988, bzw. Mann,1993,1996). Es ist die Welt der Sinnfindung und Sinnstiftung nach dem Synergie-Prinzip: 1+1 = 4 (vgl. Hampden-Turner,1986,S.148ff.)

### Fakten>Werte>Bild-Denken

Diese drei Denk-Kategorien bilden eine Einheit und potenzieren sich, so dass in Analogie zum geometrischen Raum Peter Müri folgende Formel aufstellt: Verstand mal Gefühl mal Intuition = vollständiger Denk-Akt = ganzheitlicher Mensch oder Mensch hoch drei.  $Mensch^3 = Verstand \times Gefühl \times Intuition$

### IQ-EQ+SQ = Kontext-Intelligenz

Aufgrund der Vorherrschaft des Verstandes (IQ) wurden in den letzten dreihundert Jahren in Wissenschaft und Wirtschaft die Emotionalität (EQ) und Spiritualität (SQ) vernachlässigt. Diese werden aber dadurch nicht eliminiert: die Folgen sind vielmehr ein unkontrollierter Einfluss der Gefühlsebene (Werte, Haltungen, Verhalten) auf vermeintlich rational gesteuerte Planungs-Abläufe und Vernachlässigung der intuitiven Evidenz als akzeptable Entscheidungs-Grundlage.

## Beilage 2: Gefragt Kompetenz-Aus-Bildung der Total Quality Organe ...

Kompetenz	Aus -	Bildung ...	Total Quality	Organe
Sache ...	Warum?...	Wie? ...	Mind ...	Hirn
Sozial ...	Wozu? ...	Wodurch? ...	Mentality ...	Herz
Selbst ...	Was? ...	Womit? ...	Management	Hand
3-S	3-W	3-W	3-M	3-H

Der/Die Mündige („Reife“) bemüht sich um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den verstandesmäßigen (IQ), gemütsittlichen (EQ) und handlungsgerichteten (SQ) Kräften, d.h. zwischen „Hirn“ („Mind“) – „Herz“ – („Mentality“) und „Hand“ („Management“). Er/Sie verfügt über:

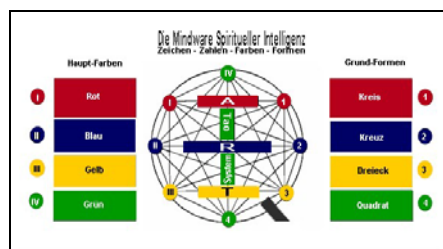
- **Sachkompetenz**, d.h. den Willen und die Fähigkeit, in sachbezogenen Entscheidungsbereichen begründbar zu urteilen und verantwortlich zu handeln (didaktisch-methodische Leitfrage: Warum? Wie?)
- **Sozialkompetenz**, d.h. den Willen und die Fähigkeit, in Gemeinschaft und Gesellschaft zu leben, Verantwortung wahrzunehmen und entsprechend zu handeln (didaktisch-methodische Leitfrage: Wozu? Wodurch?)
- **Selbstkompetenz**, d.h. den Willen und die Fähigkeit für sich selbst verantwortlich zu handeln (didaktisch-methodische Leitfrage: Was? Womit?)



Das Auseinanderhalten dieser drei Kompetenz-Bereiche der Mündigkeit („Reife“), welche den „Total Quality“ Unternehmer kennzeichnet, dient der besseren Verständigung des 3-dimensionalen Menschenbildes Pestalozzis, welches hilft das vorangestellte „IQ-EQ+SQ“ Menschenbild von Peter Müri in einen „Total Quality“ Gesamtzusammenhang zu sehen. Damit dies gelingt bedarf es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den verstandesmäßigen (IQ), gemütsittlichen (EQ) und handlungsrelevanten (SQ) Kräften des Menschen, d.h. zwischen dem Kopf (Denken) – Herz (Überzeugen) und Hand (Handeln), den „Quality Makers“ von Format und Reife. Dies im Sinne des 3-dimensionalen Menschenbildes Pestalozzis und in Klammern gesetzten Dreischrittes der Praxis ganzheitlichen Problemlösens.

Hierbei ist für die Qualitäts-Wahrnehmung wie in Vielem der richtige Mix entscheidend, die Vernetzung (vgl.nachfolgende Abbildung) zwischen Soft-Ware und Hard-Ware, Immateriellem (Stimmung, Klima, Atmosphäre) und Materiellem (Produkt, Werk, Infrastruktur). Dabei gilt es Qualität zu bieten, die auf der Empfängerseite bemerkt und geschätzt wird, motiviert, Freude macht und Berufsstolz erzeugt. Das hat weniger mit „Total Quality Management“ zu tun, als mit „Total Quality Mentality“ oder einem „Total Quality Mind“, einem Bewusstsein für Ganzheitlichkeit und dem Ziel durch kontinuierliche Verbesserungen die beste Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erreichen. Auf die Kultur-Geschichte der Menschheit übertragen heisst dies:

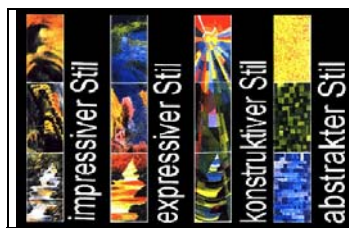
### Am Anfang war das Wort ...



Der Wille ist der Motor unserer „InFORMATIONs-Gesellschaft“, FORMAT ihr Anforderungsprofil, dabei gilt, wie bereits gesagt: ohne Wollen kein Lernen, ohne Lernen kein neues Wissen, ohne Wissen kein Können, ohne Können kein Format. Dies die Bruno Neckermansche Erfolgs-Leiter, die aus Kunst- und Kulturschaffenden kreative Persönlichkeiten und aus dessen Führungskraft, dem Wollen Können macht, in dem sie ihr Profil, sprich Format verleiht. Versinnbildlicht heisst dies das Folgende: Rot steht für Wille, Feuer ist dessen Element, Kunst dessen Führungskraft. Womit Kunst von Wollen und nicht von Können kommt. Dies ist der Wunsch von Wirtschaft und Politik, die

Können mehr honoriert als Wollen, der Bereitschaft es zu versuchen im Sinne Erich Kästners: „Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.“ Hierbei repräsentieren Worte und Bilder die natürlichen Kommunikations-Mittel die „Mind-Ware“ des Menschen, mittels denen er sich seines Tuns bewusst wird – Sinn erfährt. Der Sinn als Nutzen-Potential des „Mind“, kann nicht als Zustand, sondern nur in der „BeWEGung“, d.h. auf dem Wege erfahren werden. Der alles bewegende Weg nennen wir „Tao“. Was westlich gedeutet sowohl dem griechischen „hodos“, der Weg, als auch „logos“, das Wort entspricht.

## Und aus Worten wurden Bilder ...



Als wahrnehmend-handelndes Wesen ist der Mensch ein Bilder schaffendes wie ein an Bildern sich ausrichtendes Wesen. Er ist es bei Tag und in der Nacht, im Wachen und im Schlaf. Er ist ein in Bildern lebendes, „imaginäres“ Wesen, ein „homo pictor“. Gelingt es uns ein Gleichgewicht herzustellen zwischen den durch die Mittel der Technik geschaffenen Bildern und Bildern, die von Künstlern gestaltet wurden und werden, so wird unser Verhältnis zur Welt der Bilder (wieder) harmonisch sein. Was wir dazu brauchen, ist ein Empfinden für Form als gestaltete Wahrheit, die der inneren Ordnung der Dinge Ausdruck verleiht. Damit wir dessen teilhaft werden, ist es

notwendig den Gesamt-Eindruck einer künstlerischen Gestaltung richtig einzuschätzen und das Schweigen des Bildes fassen zu lernen.

## Was bildende Kunst mit Zen verbindet ...

Das Schweigen des Bildes zu fassen, ein Gefäss der Stille zu sein, heisst das Unklare durch Stille zu klären, durch Still-Halten, durch Still-Sein. Es gilt sich auf den inneren Dialog des Bildes mit sich, auf die sich in ihm austragenden Widersprüche und Entsprechungen, d.h. auf die dialektische Bewegung des Bildes einzulassen. Hierbei bildet sich der Sinn des Bildes sinnlich. Auf dem höchsten Punkt der Produktion wird der Künstler im Zwiegespräch mit seinem Produkt zum Wissenschaftler, zum Erkennenden und Begreifenden von dem was ist und wird.

## Die höchste Form der Betrachtung ...



ist die Schweigende. Dies „silentium contempatoris“ stellt den Anspruch der Aktion, des künstlerischen Tuns. Dieses Tun aber ist in seiner höchsten Form ein Tun, ohne zu tun („wu-wei“), ein schweigendes, betrachtendes Tun („Meditation“). Das „silentium contempatoris“ entspricht dem „silentium acitionis“, das Schweigen des Betrachters entspricht dem Schweigen des Künstlers. Beide sind im Gespräch miteinander durch das Bild, durch das Gespräch der Farben und Formen des Bildes, das ein schweigendes ist. Dies das „zeitökologische“ Geheimnis der bildenden Kunst, das der entdeckt und geniessen kann, wer sich hierfür Zeit

nimmt und folgenden methodischen Hinweis beherzigt:

## Ein methodischer Hinweis für den Umgang mit „Kreativen“ – „Produkten“ ...



Der folgende methodische Hinweis, den Prof. Dr. Wolfgang Metzger (1899-1979) in seinem allgemeinspsychologischen Hauptwerk dem wissenschaftlichen Beobachter und Interpreten menschlichen Verhaltens und Erlebens erteilt, gilt im besonderen für den Umgang mit dem Phänomen Kunst und seinen Machern und ist zugleich der vielleicht beste allgemeine Hinweis, der sich aus psychologischer Sicht jedem Betrachter und Interpreten künstlerischer Leistungen geben lässt, sofern er ihn nicht schon längst nachkommt: „Das Vorgefundene zunächst einfach hinnehmen, wie es ist; auch wenn es ungewohnt, unerwartet, unlogisch, widersinnig erscheint und unbezweifelten Annahmen oder vertrauten Gedankengängen widerspricht. Die Dinge selbst sprechen lassen ohne Seitenblicke auf Bekanntes, früher Gelerntes, Selbstverständliches, auf inhaltliches Wissen, Forderungen der Logik, Voreingenommenheiten des Sprachgebrauchs und Lücken des Wortschatzes. Der Sache mit Ehrfurcht und Liebe gegenüberstehen. Zweifel und Misstrauen aber gegebenenfalls zunächst vor allem gegen die Voraussetzungen und Begriffe richten, mit denen man das Gegebene bis dahin zu fassen such(e).“

## Dies verhält sich so wie mit dem „Fondue“ ...



Nur wer bereit ist, neugierig und ohne Vor-Urteile diese Schweizer Käse-Spezialität zu probieren, es also quasi „in sich hinein lässt“, kann er/sie das, was es zu bieten hat, entdecken und erleben. Und wenn er/sie dann die Bereicherung für seinen/ihren Geschmack kennt und schätzen lernt, entsteht sogar Lust, Variationen zu probieren, Experimente zu wagen, bis er/sie schliesslich seine/ihre ganz persönliche Lieblings-Mischung kennt, die er/sie sozusagen täglich essen könnte.

## Culture Art – Bilderstrategie als Anschauungsbeispiele ...

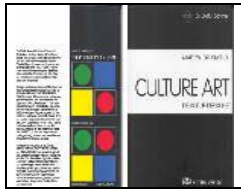


Auf den Lebens-Werk-Kontext eines Künstlers bezogen, heisst dies, so weit und tief wie möglich in den Kontext eindringen, der das jeweilige Lebens-Werk bestimmt und eine „Verschmelzung der Horizonte“ vollziehen, wie dies beispielhaft im eingangs erwähnten „Culture Art“ Doppelband anhand dem Lebens-Werk von Felix Grünwald (Schweiz) und Jung Ok Im-Lemke (Südkorea) getan wird. Ausführlich behandelt und interaktiv weitergeführt auf der Kunsthaus Culture Art Website: [www.kca.ch](http://www.kca.ch) Dies gilt analog auch für das angeführte Bilderstrategie-Buch und die dort behandelten Bilder.

## Beilage 3: ABC-Förderung von Mensch-Kreativität-Innovation als Service Public Auftrag

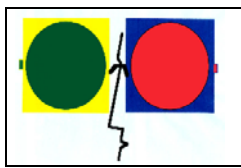
Betrachten wir das von Dr.Olaf J.Böhme herausgegebene Werk „Culture Art“ unter dem Aspekt des IDEE-SUISSE Service Public Auftrags: Förderung von Mensch-Kreativität&Innovation, so ist unschwer zu erkennen, dass alles zwei Seiten hat (S.20f.) und in einem globalen vernetzten Kontext steht, dessen Güte-Siegel „Qualität“ heisst (vgl.S.21)

### Förderung



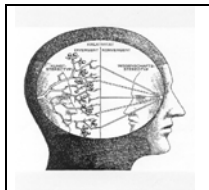
Worauf es bei der „Kultur der Kunst“ ankommt, was erkannt und begriffen sein soll, reimte Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, es sei denn, man tut es.“ In diesem Sinne will die IDEE-SUISSE „Culture Art“ Jubiläumsschrift von Marc W.Grünwald unter dem Motto: „Förderung von Mensch – Kreativität & Innovation“ ein Beispiel geben für die Ko-Existenz von System und Tao im Spannungsfeld West-Ost, zwischen den beiden Polen kreativer Leistungserbringung „Stabilität“ und „Flexibilität“, bzw. „Ordnung“ und „Freiheit“ (S.21).

### Mensch



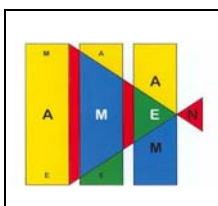
Ausgehend vom Lebenslauf einer Person wird in dieser IDEE-SUISSE Jubiläumsschrift zur „Förderung von Mensch Kreativität & Innovation“ am Beispiel eines kulturellen Brückenschlags Schweiz-Südkorea aufgezeigt, wie sich aus diesem ein personenübergreifendes (System-) Leitbild (Band 1) und (Tao) - Modell (Band 2) herausarbeiten lässt. Während dem Lesen der Daten und Lebenslauf-Angaben der beiden portraitierten Kuntschaffenden: Felix Grünwald (Schweiz) und Jung Ok Im-Lemke (Südkorea) wird empfohlen, sich an das Wort „Weg“ zu erinnern. Dieses Wort kann helfen zu verstehen, was das Schriftzeichen „Tao“ und die Essenz des „Strategie“-Gedankens bedeutet (vgl. Innovations-Abbildung). Wie (dort) dargestellt, bilden wir bestimmte Punkte an denen wir uns im Verlaufe unseres Lebens orientieren, auf eine uns typische und charakteristische Art und Weise aus. In der Kunst und Führungslehre als Stil bezeichnet.

### Kreativität



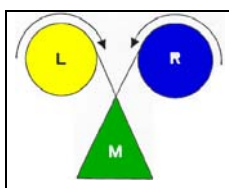
Mit der Geburt eines Menschen ist ein kreatives Potenzial gegeben, d.h. eine kreative Befähigung, die es zu entdecken und fördern gilt. Je nachdem wie der einzelne oder eine andere Person dieses Potenzial einschätzt, aktualisiert und umsetzt, es von seiner Umgebung abgefordert und zugelassen wird, wird dieser Ausgangspunkt kreativer Wertschöpfung immer bestimmter. Die betreffende Person gewinnt an Format und nimmt Profil an. Als Potenzial-Gestalter sind die 4 Stufen der Persönlichkeits-Bildung: (A) Wollen, (M) Lernen, (E) Wissen und (N) Können massgebend. Hierbei bedeuten die in Klammern stehenden Buchstaben: **A** = Ausgangspunkt, **M** = Mitte(lpunkt), bzw. zu ermittelnder Punkt, **E** = Endpunkt, **N** = Notwendiger Fixpunkt im Sinne eines Nutzenpotenzial (vgl. Innovations-Abbildung)

### Innovation:



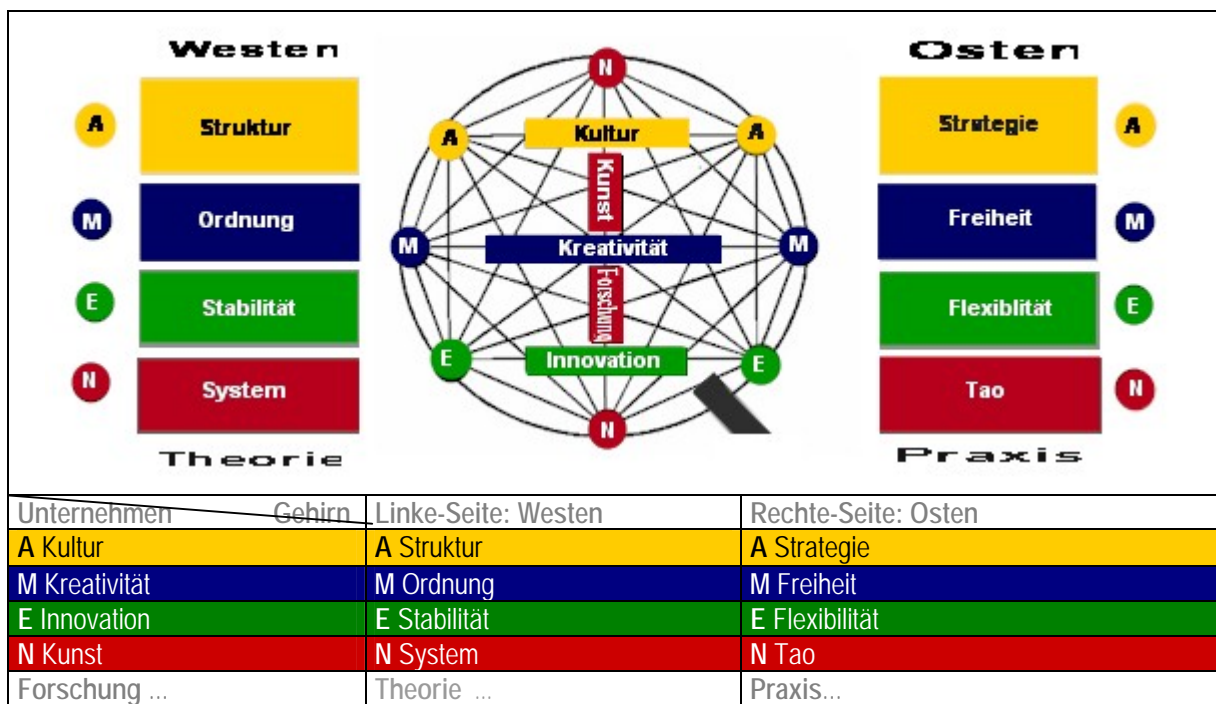
Dabei hängt der Grad eines gewollten kreativen Einsatzes (Innovation) nicht nur von einer abgeforderten und zugelassenen Kreativität (Raum-Frage) ab, sondern auch von der aktualisierten und umgesetzten Kreativität (Zeit-Frage). Mit der Geburt einer Person ist ein Tatbestand gegeben, der nach Prof.Dr.Jürg Willi (Ko-Evolution: 1989) oft übersehen wird. Nämlich, dass das, was auf diesem („AMEN“) Weg von uns entfaltet wird, seine Wurzeln in einem geistig-ideellen Erbe hat. Dieses wird von den Eltern und der Familie tradiert und den einzelnen Familienmitgliedern in eigener Erfahrung und Verantwortung so gut wie möglich weiterentwickelt. Hierzu können Leitbilder und Modelle eine wichtige Orientierungshilfe bieten, Sinn zu finden und Sinn zu stiften, wie dies im „Culture Art“ Doppelband beispielhaft aufgezeigt wird und dem folgende Definitionen zu Grunde liegen, wie sie dem „Definitionen“ Text-Link zu entnehmen sind.

### Definitionen:

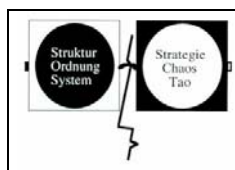


**Links** = „Herr“ Konvergent, struktur-organisierend, analytisch-rational, **Rechts** = „Frau“ Divergent, Strategie-improvisierend, synergetisch-intuitiv. **Mitte** = Kreativität = Konvergenz + Divergenz, **Mass-Stab**: Kultur = Struktur + Strategie, **Medium**: Kunst = System + Tao, **MMM** = Culture Art = System Art + Tao Art. Deutsch: Die Kultur der Kunst = Das System bzw. die Struktur der Kunst + das Tao bzw. die Strategie der Kunst. Die Struktur der Kunst ist auf Stabilität ausgerichtet. Die Strategie der Kunst auf Flexibilität. „Im Zeichen globaler Vernetzung“ dargestellt ergibt dies folgende Quintessenz „AMEN“ (vgl. obige Abbildung unter C: Innovation) und „Güte-Siegel“ der „Kultur der Kunst“, welche sich wie folgt charakterisieren lässt.

**Im Zeichen globaler Vernetzung:**



**Im Spannungsfeld Struktur - Strategie ...**



Die „Kultur der Kunst“, wie sie beispielhaft im Culture Art Doppelband behandelt ist, basiert auf der synergetischen Nutzung der beiden Gegensätze unternehmerischer Produktivität und kultureller Wertschöpfung: Struktur (bzw. System: **Band 1**) und Strategie (bzw. Tao: **Band 2**), welche das kollektive Gedächtnis des Unternehmens Kultur symbolisieren. Hierbei bilden Stabilität und Flexibilität nicht nur das Fundament des Unternehmens Kultur, sondern verkörpern auch die Grundprinzipien, welche die beiden obgeannten Stile kulturorientierter Kunst: System Art (**Band 1**) und Tao Art (**Band 2**) kennzeichnen. Dabei beruht das Prinzip der Stabilisierung auf dem Vermeiden einer Anpassung an einwirkende Kräfte mittels dem Aufbau stabilisierender Elemente. Dies kann mittels einem Leitbild (**Band 1**) oder einem Modell (**Band 2**) geschehen. In der Form wird dem äusseren Wandel (Chaos) mit der inneren Kraft der (Willens-) Freiheit begegnet. Dem entgegengesetzt ist das Prinzip der Flexibilisierung, welches auf der Ermöglichung einer Anpassung an einwirkende Kräfte durch den Aufbau eines flexiblen Systems basiert, wie dies in der System Art „AMEN“-Struktur (**Band 1**) und Tao Art Konzeption (**Band 2**) versinnbildlicht wird.

**Kunst kultivieren ...**



Bedeutet, wie im „Culture Art“ Doppelband beispielhaft behandelt, ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den zwei gehirnanalogen Denk-Wegen kulturellen Handelns herstellen: Zwischen dem System-Weg des Westens (linke Gehirnhälfte – **Band 1**) und dem Tao-Weg des Ostens (rechte Gehirnhälfte – **Band 2**). Der System- und Tao-Weg stehen hier stellvertretend für die Doppel-Natur des Menschen. Der System-Weg steht für das Streben des Menschen als Gemeinschaftswesen nach grösstmöglicher Ordnung (Stabilität – Struktur als Schlüsselbegriff). Der Weg des Tao, für das Streben des Menschen als Einzelwesen nach grösstmöglicher Freiheit (Flexibilität – Strategie als Führungsprinzip). Auf diesem Hintergrund orientiert sich die westliche Kulturarbeit vornehmlich am Struktur-Begriff, die östliche an der Strategie-Symbolik des „Yin-Yang“.

Dieses Spannungsfeld auf dem das Unternehmen Kultur steht und Kultur zwischen Freiheits- und Ordnungs-Streben geschaffen wird, ist der Nährboden der Kreativität und Innovation.

## Quellen:

Grünwald M.W., Das IQ-EQ Programm des Forums für Management und Kultur, Presseunterlagen, Professa'96, Kongressmesse für Unternehmensführung  
Derselbe: Management-Kultur - Die Kunst innovativ und kreativ zu sein. Professa'96 Erfahrungsbericht  
Derselbe: Die Kunst & das Management der Moderne. Kreativität & Innovation im Zeichen globaler Vernetzung, S.65ff.: IQ-EQ die Mind-Ware der TQM-Philosophie mit Kunst + Management als Führungsgrößen  
Derselbe: Technik und Kunst: IQ-Fertigkeit + EQ-Fähigkeit – Gesucht Synthese von Kunst+Technik, Brig 1992-2001  
Derselbe: KulturTourismus – Wahrnehmen was ist & Wahr machen was sein soll, Brig im September 2004  
**Kunsthau Culture Art: Leadership-Studie zum Rotary Thema 2002/03 „Sow the Seeds of Love – mit Herz und Hand“.** Probleme, Defizit und Mängel der Welt/Schweiz AG aus der Perspektive eines Unternehmens guter Bürger, Brig den 11.11.2002,S.28f: IQ+EQ+SQ = MQ - Der Weg zum Besseren in 5 Schritten und das 10-P IQ-EQ Leadership Konzept, S.31: Verbesserungen realisieren: KaiZen als Schlüsselbegriff  
Dasselbe: Erkenntnishintergrund des Felix Grünwald Lebens-Werk-Kontextes im Spannungsfeld Kunst-Kreativität&Kultur-Management,Brig im September 2003,S.6f.: Die Sackgasse – Wie alle immer schneller, Der Ausweg: Die 5-P kreativer Leadership, Aus Sicht der Führung lässt sich Kreativität wie folgt kultivieren und das „AMEN“ des Kreativitäts-Management  
Dasselbe: Kultur als Rundum-Qualität und KaiZen, 2001-2004 – Letzte Änderung: 4.10.04  
Dasselbe: Unternehmen Schweiz AG – Ausserungsformen der Mündigkeit („Reife“) , Brig 1992-2002  
Dasselbe: UnternehmenSPhilosophie: 3-dimensionales Menschenbild, Brig 1988-2003 – Letzte Änderung: 21.2.03  
Dasselbe: Management Art – Mind-Design Grundlagen, mit Erklärung der 6-Farben Methode de Bonos und 4-Farben-System Lüschers, wie dem Sinnergie-Gehalt abstrakter + konkreter Kunst,Brig 2000-2003 – Letzte Änderung: 1.3.03  
Dasselbe: Culture Art Paradigma: Mind-Ware (SQ) – schlägt Hard- (IQ) und Soft-Ware (EQ), Gefordert – Kontext-Intelligenz, die Intelligenz der dritten Art, Brig 1995-2001 – Letzt Änderung: 24.5.2001  
Dasselbe: System Art Modell – Modell-Bezug zum Gehirn, Brig 1992-2004  
Dasselbe: Tao Art System – Die Mind-Ware Spiritueller Intelligenz, Brig 1995-2004

## Grundlagen:

Brantschen N./Gyger P.: Zukunftsweisende Ethik (IQ-EQ+SQ), Alpha,27.Oktober 2001  
De Bono E.: Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell,Düsseldorf 1989,Econ  
Andres H.: Das Beste aus dem Leben machen. Ein Leitfaden zur Selbsterfüllung und Selbstmeisterung, München 1988,Knaur  
Ewert C.: Personality Marketing. Der Weg zum erfolgreichen Menschen, Zürich 1992, Orell Füssli  
Goleman D.: EQ - Der Erfolgsquotient,München 1999 und Emotionale Intelligenz, München 1996,Hanser  
Gomez P./Probst G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, Bern 1995,Haupt  
Güntern G.,Hrsg.: Der kreative Weg. Kreativität in Wirtschaft, Kunst und Wissenschaft, Zürich 1991, Moderne Industrie,S.25ff.: Kreativität und Kreativitätsforschung,S.35ff.: Zur Natur des kreativen Prozesses  
Derselbe: Kreativität – Ressource und Lebenselixier. Martinach 1992, ISO-Stiftung für Kreativitätsforschung  
Grünwald M.W.: Culture Art - Die Kultur der Kunst, Band 1: Kunst kultivieren aus westlicher und systemorientierter Sicht, Band 2: Kunst kultivieren aus östlicher und tao-orientierter Sicht, Brig-Glis 1996,Rotten-Verlag  
Derselbe: Alfred Grünwald Prospekt-Innen- und Aussenseite der Aktionsplanung „Der Mensch auf der Suche nach Sinn und Orientierung, Brig 2000-02 – Letzte Änderung: 27.4.03  
Derselbe: Webpage der Weg als Glaube und Lebenseinstellung als Quintessenz der Internet-Publikation zum Alfred Grünwald Kultur-Gut aus westlicher und östlicher Sicht, Brig 1997-2003  
Derselbe: Kreativ sind wir - innovativ sollten wir werden. Der Weg zum Bessern in drei Stufen, Flash, Oktober 1997,S.3  
Hampden-Turner C.: Modelle des Menschen. Ein Handbuch des menschlichen Bewusstseins. Weinheim 1986,Beltz  
Hauser E.: Innovation als Lernprozess in der Unternehmung. Reihe "Kreatives Management",Band 6,Bern 1990,Peter Lang  
Höhler G.: Herzschlag der Sieger. Die EQ-Revolution. Düsseldorf 1997, Econ  
Dieselbe: Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen,1.Auflage,München 2002,Econ  
Huber A.: Stichwort EQ - Emotionale Intelligenz,4.Auflage,München 1996, Heyne,S.26ff. Vom IQ zum EQ?  
Jenny P.: Bildnerisches Denken, in: GEP-Gesellschaft Ehemaliger Studierender der Eidg.Technischen Hochschule Zürich,Hrsg.: Die Zukunft beginnt im Kopf. Wissenschaft und Technik für die Gesellschaft von morgen,Zürich 1994, vdf,S.126-134  
Jung C.G.: Typologie. 1.Auflage, München 1990, dtv, S.30ff. extravertierte Typus, S.71ff. intorvertierte Typus  
Kälin K./Müri P.,Hrsg.: Führen mit Kopf und Herz,Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter,Thun 1988,Ott  
Kern U.: Neuer KIK für das Marketing. Kreativität, Innovation und Kommunikation – Werttreiber für ein „Marketing der Sinne“, Vortrag vom 6.7.2005 an der Fachhochschule Salzburg, Studiengang Design und Produktmanagement  
Derselbe: Der ultimative KIK – überarbeiteter Artikel der Absatzwirtschaft 9/99  
Kobbert M.J.: Kunstpsychologie. Kunstwerk,Künstler und Betrachter,Darmstadt 1986,Wissenschaftliche Buchgesellschaft  
**Kunsthau Culture Art: Unternehmen Wallis AG. Die 5-P kreativer Leadership** von Gottlieb Güntern zur Bewerbstellung von Valais Excellence, Brig 2002 – Letzte Änderung: 6.7.02  
Dasselbe: Das ABC kulturbewuster Unternehmensführung,Brig 1996-2003 – Letzte Änderung: 3.3.02  
Dasselbe: Grundlagen-Literatur zur Kontext-Intelligenz: IQ-EQ+SQ, Brig 1996-2001 – Letzte Änderung: 4.7.01

## Grundlagen-Fortsetzung:

- Kunsthaut Culture Art:** EQ-Lehrpfad „Der Weg der Natur und Kunst“ im Wechselspiel von Begriff und Bild als Identitäts-Repräsentations-Funktion Emotionaler Intelligenz. Ausstellung im Rahmen des Kolloquiums der Schweizerischen Gesellschaft für Symbolforschung an der Universität Zürich, Oktober 1997
- Ladensack K.:** Kreativität im Management. Heidelberg 1992, Sauer
- Löhner F.-J.:** Erfolgreich führen durch die Bilderstrategie, Köln 2004, DuMont
- Lüscher M.:** Der 4-Farben-Mensch. Der Weg zum inneren Gleichgewicht, Düsseldorf 1989, Econ
- Derselbe:** Aber ich muss nicht ... Das 4-Farben-Denken, München 1991, Hayne
- Derselbe:** Das Harmoniegesetz in uns, Düsseldorf 1993, Econ
- Mann R.:** Das visionäre Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der Praxis zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit, 6. Auflage, Stuttgart 1995, Schäffer-Poeschel, S.130ff.: Strategisch-Operative Wertschöpfung zwischen Nutzen kreieren und Gewinn-Abschöpfen
- Derselbe:** Die fünfte Dimension in der Führung. Quelle für Produktivität und Kreativität im Unternehmen, Düsseldorf 1993, Econ
- Derselbe:** Die Neue Führung. Vom Kampf um Anerkennung zum authentischen Sein, Düsseldorf 1996, Metropolitan
- Margerison C./McCann D.:** Team Management Profil - Team Design, auf der Grundlage der Einstellungstypen C.G.Jungs
- Menz A.P.:** Menschen führen Menschen. Unterwegs zu einem humanen Management, Wiesbaden 1989, Gabler, S.72f.: materieller, seelischer und geistiger Gewinn, S.178ff.: Einstellungs- und Funktionstypen nach C.G.Jung
- Müri P.:** Dreidimensional führen mit Verstand, Gefühl und Intuition. Handbuch des modernen Managements, Band 1: Grundlagen, Band 2: Anwendung, Thun 1990, Ott
- Derselbe:** Chaos-Management. Die kreative Führungsphilosophie, München 1989, Heyne
- Derselbe:** Psychologische Aspekte der Projektarbeit, in: Daenzer W.F./Huber F., Hrsg.: Systems Engineering, Methodik und Praxis, 7. Auflage, Zürich 1992, Industrielle Organisation, S.281-304
- Derselbe:** Erfolg durch Kreativität. Chancen kreativer Selbstentfaltung auf Führungsebene, Egg/Zürich 1984, Kreativ-Verlag
- Neckermann B.:** Verkaufserfolge mit Persönlichkeit repräsentieren – verhandeln – überzeugen, Zürich 1992, Moderne Industrie, S.22: Persönlichkeitspyramide
- Niederwieser C.:** Über die magischen Praktiken des Managements. Persönlichkeitsmodelle des modernen Managements im kulturhistorischen Vergleich, München 2002, Rainer Hampp, S.89ff.: Introversion und Extraversion
- Purtschert R.:** Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern 2000, Haupt, S.236ff.: Profit-/NPO-Marketing. Die 4-P/6-P des Profit-/Nonprofit-Marketing im Vergleich
- Thom N.:** Innovationsmanagement. Schriftenreihe "Die Orientierung", Nr.100, Bern 1992, SVB
- Van der Meer R./Dudink A.:** Das IQ-EQ Paket. Ein Streifzug durch Gehirn, Bewusstsein, Sinne und Gefühle mit dreidimensionalen Beispielen und vielerlei erstaunlichen Effekten, 1997, ars edition, Van der Meer Publishing
- Von Fournier C.:** Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen. Wie Sie langfristigen Erfolg schaffen, Frankfurt am Main 2005, Campus, S.37ff.: Das 1.Gebot: Sei kreativ, S.152ff.: Die ständige Verbesserung als Weg (KaiZen), S.162ff.: Praktische Elemente des KaiZen
- Willi J.:** Ko-Evolution. Die Kunst gemeinsamen Wachsens. Reinbeck bei Hamburg 1989, Rowohlt
- Wunderer R.,** Hrsg.: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Auflage, Stuttgart 1988, Poeschel, S.58ff. Vergleich der Management-Funktionen von Ulrich und Weick
- Zohar D./Marshall I.:** SQ – Spirituelle Intelligenz, 1. Auflage, Bern 2000, Scherz-Verlag