

HANS-GEORG GEIST

Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®)

Alles beginnt im Kopf: Jeder denkt anders – wie denken Sie?

■ Menschen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht voneinander. Wesentliches Kriterium der menschlichen Vielfalt sind die unterschiedlichen Denkstile. Diese definieren, worauf wir am meisten achten, wie wir am besten lernen, was uns begeistert, wie wir arbeiten und wie wir kommunizieren. Das wiederum hat einen Einfluss darauf, auf welchen Gebieten wir gut und erfolgreich sind, wie wir mit anderen interagieren oder wie innovativ und kreativ wir sind. Wenn wir den eigenen Denkstil kennen, können wir bewusst entscheiden, wie wir unser Gehirn und damit unsere Energien einsetzen. Damit besitzen wir ein mächtiges Werkzeug, um ungenutzte Potenziale zu erschließen. Um den eigenen Denkstil kennenzulernen und entsprechend ganzheitlich agieren zu können – und dadurch beruflich wie privat nachhaltig erfolgreicher und zufriedener zu sein –, eignet sich das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®): die weltweit führende Denkstilanalyse. ■

1. Allgemeine Darstellung

Der Unternehmensalltag wird immer dynamischer, insbesondere das Umfeld von Führungskräften und Teams ist mehr und mehr von Veränderungen geprägt. Wer in einem solchen Umfeld erfolgreich handeln

will, ist darauf angewiesen, die Unterschiedlichkeit und Vielfalt von Menschen bewusst und kompetent zu nutzen. Ein wesentliches Kriterium der menschlichen Vielfalt sind die unterschiedlichen Denkstile. Ausgehend von ihren Gehirndominanzen entwickelt jede Person eine individuelle Brille, durch die sie die Welt wahrnimmt – ihre individuelle Denkstilpräferenz. Das HBDI® ermöglicht es uns, ein besseres Verständnis für das eigene Denken zu entwickeln. Das Analyseergebnis zeigt, in welchem Ausmaß eine Person verschiedene Denkweisen präferiert, nutzt oder meidet. Grundsätzlich hat jeder Mensch Zugang zu allen Denkstilen. Die Empirie zeigt aber, dass diese Potenziale nur von 3 Prozent aller Personen in voller Breite genutzt werden. Nur 5 Prozent aller Personen bleiben »eindimensional«; die Mehrheit bildet zwei oder drei Präferenzen aus.

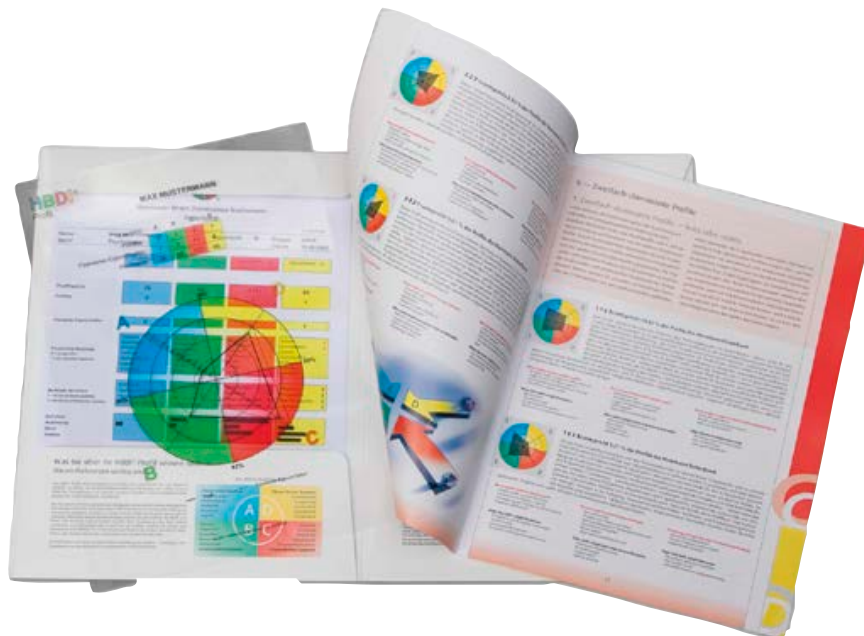


Abb. 1: Beispielhafte Analyseergebnisse des HBDI®

Die höchstmögliche Übereinstimmung von beruflichen Anforderungen und den Denkstilen einer Person trägt sowohl zum Erfolgserleben als auch zur optimalen Arbeitsleistung dieser Person bei. Erst wenn Führungskräfte verstehen, auf welcher unterschiedlichen Weise ihre Mitarbeiter denken und handeln, und sie diese gemäß ihrer individuellen Denkstruktur fördern und fordern, kann das Potenzial eines Unternehmens in vollem Umfang ausgeschöpft werden. Die Kurzformel für Kompetenz lautet:

$$\text{Kompetenz} = \text{Präferenz} \times (\text{Ausbildung} + \text{Training} + \text{Erfahrung})$$

Menschen sind in der Lage, ihre Denkstile optimal(er) zu nutzen; sie können ihre schwächer ausgeprägten Denkstile also zielgerichtet trainieren. Fehlt allerdings die Präferenz für einen Aufgabenbereich, erfordert der Erwerb von Kompetenz mehr Energie und verstärkte Bemühungen und das Erfolgserleben wird vermutlich schwächer ausfallen.

Das HBDI® wird von Herrmann International Deutschland für Zentraleuropa, primär für den deutschsprachigen Raum, angeboten. Herrmann International erreicht mit seinen Produkten einen Kundenstamm, der neben Weltkonzernen, wie z.B. IBM, Coca-Cola und Novartis, auch viele namhafte und erfolgreiche mittelständische Unternehmen umfasst. So setzen neun von zehn Fortune 100-Unternehmen Leistungen rund um das HBDI® ein. Geschäftskunden berichten z.B. über einen fast 70-prozentigen Anstieg von Teamleistungen und einen ca. 50-prozentigen Rückgang an Fluktuation dank der Nutzung des Herrmann-Modells.

2. Entstehungsgeschichte

William Edward »Ned« Herrmann

Die Typisierung des menschlichen Gehirns bildete eine Grundlage für die Arbeit von William Edward »Ned« Herrmann (1922–1999). Er arbeitete nach seinem Studium der Physik und Musik für den US-amerikanischen Konzern General Electric (GE). Zunächst im Bereich Forschung und Entwicklung tätig, leitete Herrmann in einem weiteren Karriereschritt das zentrale Development Center von GE. Sein »Herrmann-Modell« gründet sich auf Ergebnissen der Gehirnforschung, insbesondere auf den Erkenntnissen von Roger Sperry und Paul D. MacLean.

Sperry entdeckte bei seinen Forschungen die duale Spezialisierung des Gehirns und erhielt dafür 1981 den Nobelpreis für Medizin. Millionen Nervenfasern verbinden über den sogenannten Balken (Corpus Callosum) die beiden Großhirnhemisphären und sorgen für eine sehr

schnelle Verknüpfung aller Informationen. Das bedeutet, dass wir das Zusammenspiel der unterschiedlichen Denk- und Verhaltenspräferenzen nicht als getrennte Prozesse empfinden. Man könnte sich zwei Partner vorstellen, die sich genau die Aufgaben zuspielen, für die sie jeweils besser geeignet sind.

MacLean stellte eine weitere wesentliche Theorie über die Arbeitsweise unseres Gehirns auf, nach der Neocortex, limbisches System (er führte den Begriff »limbisch« ein) und Reptiliengehirn (Stammhirn) eine entwicklungsgeschichtlich gewachsene »Dreieinigkeit« (engl. Triune Brain) bilden.

Ned Herrmanns Interesse an der Funktionsweise des Gehirns begann damit, dass er sich seiner eigenen Dualität bewusst wurde und mehr darüber erfahren wollte. Während der Studienzeit zeigte sich seine außergewöhnliche Begabung sowohl in Physik als auch in Musik. Später hatte er neben seiner Tätigkeit als Physiker auch Erfolge als Maler und Bildhauer. Sein Interesse am Gehirn und seinen Funktionen wuchs während seiner späteren Tätigkeit als Trainer weiter und er fragte sich: »Wie kommt es, dass Manager, die an demselben Seminar teilnehmen – mit einem Trainer und einem gemeinsamen Inhalt –, am Ende mit völlig unterschiedlichen Beurteilungen herauskommen und gänzlich verschiedene Ergebnisse des Programms in ihren Karrieren und Berufen einsetzen?«

Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und seiner praktischen Tätigkeit entwickelte Ned Herrmann sein metaphorisches Modell der Hirndominanzen. Zur Differenzierung unterteilte er die Hemisphären zusätzlich in eine cerebrale (oberer Modus) und eine limbische Ebene (unterer Modus). Die Wahrnehmung im oberen Modus bedeutet eine gedankliche, die im unteren Modus eine gefühlsmäßige Verarbeitung der Informationen. In Versuchsreihen konnte Herrmann feststellen, dass sich das Denken des Menschen tatsächlich in vier Hauptrichtungen einteilen und in einem Diagramm darstellen lässt (siehe Abb. 2).

Er nutzt die Gehirnarchitektur dabei lediglich als Metapher. Ein direkter Zusammenhang zwischen Denkpräferenzen einerseits und biologischen Gehirnfunktionen andererseits ist nicht beabsichtigt und wird auch nicht hergestellt.

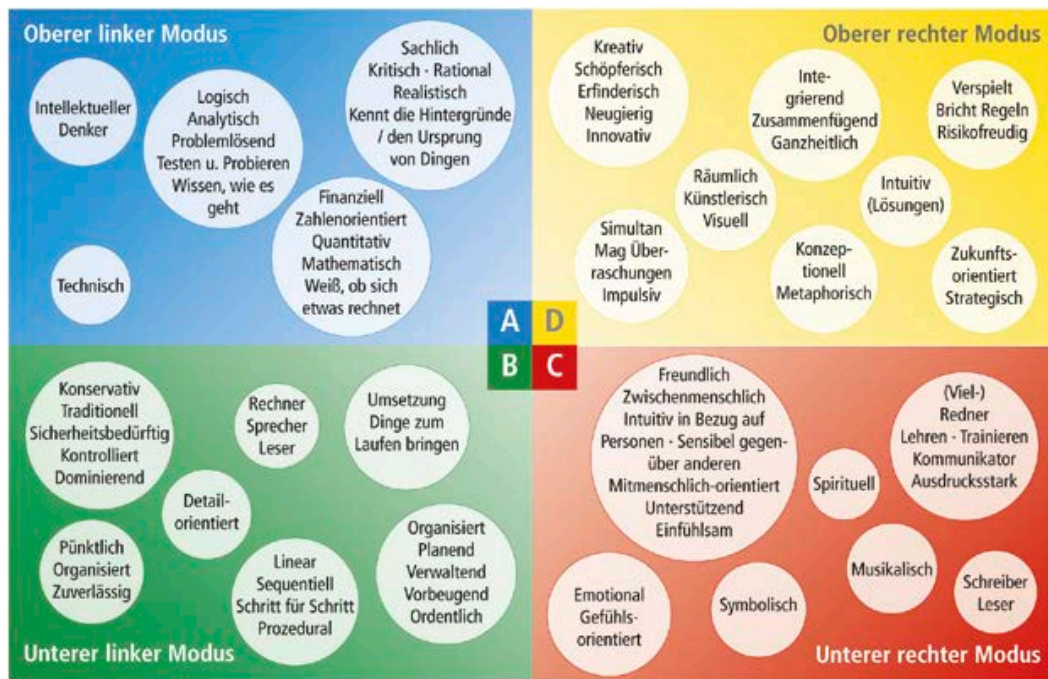


Abb. 2: Cluster von Eigenschaften in den vier Quadranten

Nachdem seine Versuchsreihen abgeschlossen waren, entwickelte Ned Herrmann mit Unterstützung von General Electric das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®).

Die vier Ichs im Überblick

Jeder Mensch weist eine Kombination von vier verschiedenen Ichs auf. Das sind im Einzelnen: das rationale (A), das organisatorische (B), das fühlende (C) und das experimentelle (D) Ich. Bei jedem Individuum sind die unterschiedlichen Ichs dabei verschieden stark ausgeprägt. Bei den im Folgenden beschriebenen theoretischen Ich-Konzepten handelt es sich jeweils um Prototypen.

Das rationale Ich (A) liebt beispielsweise Zahlen und Fakten, geht logisch vor oder ist analytisch. Das organisatorische Ich (B) ist zuverlässig und pünktlich und geht strukturiert vor. Das fühlende Ich (C) ist emotional, hilfsbereit und expressiv. Das experimentelle Ich (D) zeichnet sich durch Eigenschaften wie Kreativität, Risikofreude und Intuition aus.

3. Wissenschaftlicher Hintergrund

Mittlerweile hat sich das HBDI® weltweit als wichtiges Instrument in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung etabliert. Genutzt wird es in Personalabteilungen und in vielen weiteren Unternehmensbereichen durch Berater, Trainer, Coaches und Führungskräfte und darüber hinaus in Universitäten und anderen Lehreinrichtungen.

Die hohe Validität des Herrmann Brain Dominance Instruments (HBDI®) wird auf der Grundlage von über 3 Millionen weltweit erstellten HBDI®-Profilen durch psychometrische Experten immer wieder bestätigt. Da sich persönliche Präferenzen über die Zeit verändern, kann die Retest-Reliabilität von Instrumenten teilweise gering ausfallen. Trotz dieser allgemeinen Tendenz sind die HBDI®-Ergebnisse vergleichsweise sehr beachtlich:

Zuverlässigkeit (Reliabilität von Wiederholungsmessungen / Jahr 2000)

Gesamt	A–A	B–B	C–C	D–D
N = 343	0,937	0,915	0,940	0,932

Abb. 3: Retest-Reliabilität des HBDI®

Neben der sehr hohen Retest-Reliabilität ist die Augenscheinvalidität mit über 95 Prozent extrem hoch und auch die interne Konsistenz ist sehr gut. Mit diesen Methoden wird überprüft, ob das Instrument inhaltlich tatsächlich diejenigen Variablen (im verfahrensspezifischen Fall also Denkstile) misst, die es auf theoretischer Grundlage messen möchte. Alle in der mehr als 30-jährigen HBDI®-Geschichte durchgeführten Validierungsstudien hatten ein überaus positives Ergebnis.

4. Profilerstellung

Die Ermittlung der Denkstilpräferenzen geschieht durch die Beantwortung von 120 standardisierten Fragen. Diese sind wertfrei formuliert und unterliegen keinerlei religiösen oder kulturellen Einflüssen. Typischerweise ist die Auswertung mit einem 1- bis 1,5-stündigen Interpretationsgespräch verbunden, in dem das Profil durch eine zertifizierte

Person erläutert wird. Es wird erklärt, welche Schlussfolgerungen daraus vor dem Hintergrund von individuellen Fragestellungen für das Privat- und Berufsleben gezogen werden können.

Die Interpretationen werden häufig im beruflichen Umfeld genutzt. Es geht dabei z.B. darum, die Anforderungen des Aufgabengebiets mit den Strukturen von Mitarbeitern in Übereinstimmung zu bringen, das Potenzial von Teams zu steigern oder die Grundlagen für die Zusammenarbeit von Führung und Mitarbeitern oder von Partnern zu klären.

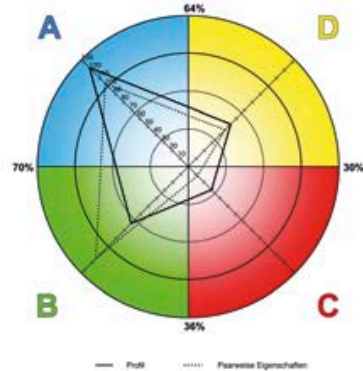
Erstellt wird das Profil mittels eines Onlinefragebogens. Die Antworten werden über einen verschlüsselten Algorithmus ausgewertet. Die 120 Fragen, die in ca. 30 Minuten beantwortet werden können, beziehen sich auf die Selbsteinschätzung der Person bezüglich persönlicher Merkmale, Merkmale der Arbeit, Aspekte der Ausbildung, des Berufs, der Hobbys sowie weiterer Inhalte, aus denen sich aufgrund empirischer Erkenntnisse Präferenzen ableiten lassen. Unter den Fragen befinden sich Multiple-Choice- und Forced-Choice-Fragen.

Das HBDI® ist kein Test, es handelt sich um eine wertfreie Selbstanalyse. Diese Wertfreiheit ist einer der Gründe für die hohe Akzeptanz des Instruments in der Wirtschaft. Die Auswertung besteht aus einem Paket, das ein zweiseitiges Einzelprofil sowie eine Interpretationsbroschüre enthält, in der sich Erläuterungen zum Profil befinden. Im Zentrum der Auswertung steht eine kreisförmige Grafik, die in vier unterschiedlich gefärbte Quadranten unterteilt ist. Die Farbgebung hat keinen farbtheoretischen Hintergrund.

Jeder der Quadranten repräsentiert eine der Ich-Formen.

- (A) Fakten: Eine starke Ausprägung des »rationalen Ichs« zeigt z. B. einen Analytiker, der entweder ruhig und ernsthaft (introvertiert) oder debattierend-extrovertiert einem Sachverhalt auf den Grund geht. Er fragt nach dem »Was«.
- (B) Form: Ein deutliches »organisatorisches Ich« weist z. B. den kontrollierenden Organisator aus, der oft für sich allein bleibt oder in extrovertierter und dominanter Weise Menschen oder Ereignisse organisiert. Er fragt nach dem »Wie«.

Quadrant:	A	B	C	D
Profiltyp:	1	1	1	2
Paarweise Eigenschaften:	9	10	1	4
Profilwerte:	123	71	29	53



© 2014 Hermann International - 10 HPIH0002

10 HPIH0002

Name: _____ Geschlecht: M Gruppe: 148521

Beruf: _____ Datum: 15.01.2014

	QUADRANT A	QUADRANT B	QUADRANT C	QUADRANT D
Profilwerte	123	71	29	53
Profiltyp	1	1	1	2
Paarweise Eigenschaften	9	10	1	4
Persönliche Merkmale	Falsch Quantität Kritisch Rational Mathematisch Logisch Analytisch	Konkrete Konkret Sensibel Detailiert Quantitativ Viel Lebhaft	Emotional Kreativ Spontan Idealistisch Aufbauend Sensibel Lebhaft	Kreativ Kreativ Idealistisch Aufbauend Sensibel Lebhaft Kreativ
Merkmale der Arbeit	Analytisch Technische Aspekte Probleme lösen Fokus auf Details	Organisieren Planen Adressieren Fokus auf Details	Interpretieren Schreiben Kommunizieren Kreative Aspekte Innovation	Interpretieren Konzipieren Kreative Aspekte Innovation
Schulisch				
Ausbildung				
Beruf				
Hobbies				
Rechts-Linksdominanz	rechts	rechts (links)	links und rechts	links (rechts)
Tag-Nachtmensch	Tag	Tag-Nachtmensch (gleich)	Nacht	
Kontaktfähigkeit	stets	manchmal	häufig	
Interpretiert/Entwickelt Selbstbeurteilung	stet.		X	stet.

© 2014 Hermann International

Abb. 4: Teile eines Einzelprofils

- (C) Fühlen: Mitfühlend veranlagte Menschen haben ihren Schwerpunkt beim »führenden Ich«, das auf mitmenschlich stille und nonverbale Art oder gesprächig und mitteilend zum Ausdruck kommen kann. Sie fragen nach dem »Wer«.
- (D) Fantasie: Über ein starkes »experimentelles Ich« verfügen konzeptionell und strategisch denkende Personen und Visionäre, die entweder in einer eigenen, abgeschlossenen Welt leben oder als extrovertierte Menschen experimentier- und risikofreudig auftreten. Sie fragen nach dem »Warum«.

Die Ausprägungen in den einzelnen Quadranten können eine hohe Präferenz (»Dominanz«) aufweisen, einen mittleren Wert erreichen (»Nutzung«) oder geringe Werte einnehmen und bei sehr geringen Werten sogar eine Tendenz zur »Vermeidung« in sich tragen. Neben dem Grundprofil wird in der Grafik mit einer gestrichelten Linie zusätzlich das sogenannte Stressprofil dargestellt. Es zeigt auf, wie sich die Denkpräferenzen in Entscheidungs- und Stresssituationen verschieben und hilft, wenn man sich dieser Veränderungen bewusst ist, Handlungsoptionen für Belastungssituationen zu entwickeln. Die Er-

gebnisse werden in einem Datenblatt zusammengefasst, das neben den Profilwerten u.a. Informationen zu »persönlichen Merkmalen« und »Merkmale der Arbeit« enthält, die für die Interpretation im beruflichen Kontext hilfreich sind.

5. Selbsteinschätzung

Ihr Profil lässt sich nur durch eine Profilanalyse ermitteln. Um aber eine Idee davon zu bekommen, wie Ihr HBDI®-Profil aussehen könnte, ist es sinnvoll, sich fünf prägnante Beispiele anzusehen: vier Profile, die eine starke Präferenz in jeweils einem Quadranten haben, und ein Profil, das in allen Quadranten ausgewogen ist. Sicher werden Sie die eine oder andere Denkstilart bei sich erkennen und dann einschätzen, wo Ihr HBDI®-Profil platziert sein könnte.

Stark ausgeprägtes A-Profil

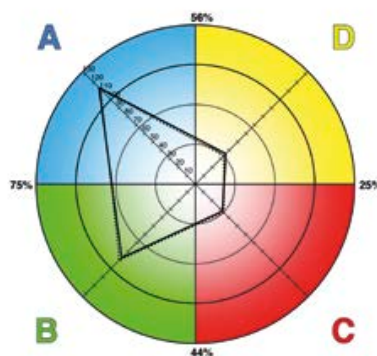


Abb. 5: Stark ausgeprägter A-Quadrant

Dieses zweifach dominante Profil wird durch Dominanzen in den Quadranten A und B bestimmt. Es charakterisiert eine Person mit eindeutig logischer, analytischer und faktischer Orientierung (A-Quadrant). Rationales und vernunftbetontes Denken und Handeln haben Vorrang vor anderen Denkweisen. Die anderen Quadranten sind geringer ausgeprägt: Im B-Quadranten liegt die Orientierung zu formaler und strukturbetonter Arbeitsweise im Präferenzbereich, einfühlsames Denken im C-Quadranten wie auch die innovativen, fantasievollen und

ganzheitlichen Denkstile des D-Quadranten befinden sich am Rande des Vermeidungsbereichs. Damit haben wir eine Person vor uns, die logisch, rational, strukturiert und organisatorisch denkt und handelt.

Typische Berufe für diese Personen sind Positionen in technischen Abteilungen, in den Finanzbereichen und im mittleren Management.

Mit Begeisterung ausgeführte Tätigkeiten sind z. B.: Probleme angehen, Sachverhalte analysieren und diagnostizieren, mit Zahlen arbeiten, Dinge aufbauen, Ordnung schaffen, planen. Das Profil bleibt in Druck-situationen nahezu unverändert.

Viktoria* ist Neuroradiologin. Eigentlich wollte sie Gehirnchirurgin werden, aber bereits im Studium stellte sie fest, dass ihre Stärken weniger im direkten Kontakt mit den Patienten liegen. Viktoria ist ein sehr rationaler Typ. Ihr bevorzugter Kommunikationsstil ist knapp, klar und präzise. Dadurch wirkt sie äußerlich eher kühl und distanziert. Es fällt ihr schwer, über Gefühle zu sprechen. Mitgefühl gegenüber den Patienten sieht sie nicht als ihre Aufgabe an. Sie ist da, um den Menschen zu helfen. Dafür setzt sie sich in der diagnostischen Radiologie voll ein. In der Zurückgezogenheit ihres Büros fühlt sie sich bei der Erstellung von Diagnoseberichten wohl. Sie ist da, um hundertprozentige Arbeit zu leisten, darauf konzentriert sie sich. Persönliche Kontakte zu Mitarbeitern hat sie außerhalb der Teammeetings eher kaum.

Stark ausgeprägtes B-Profil

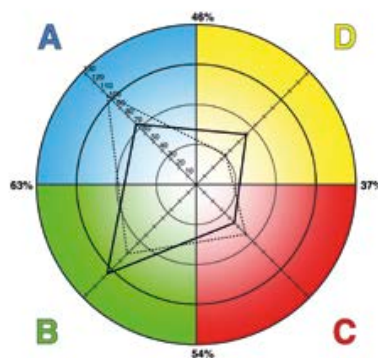


Abb. 6: Stark ausgeprägter B-Quadrant

* Alle Namen wurden geändert.

Dieses Profil wird durch eine zweifache Dominanz bestimmt, sie liegt primär im B- und mit etwas geringerer Ausprägung im A-Quadranten. Aufgrund dieser Präferenzen denkt und handelt die Person kontrolliert, planend, organisiert und strukturiert. Sie tendiert zur Perfektion mit Vorliebe für die detaillierte Ausführung von Aufgaben. Die Sekundärpräferenz im C-Quadranten repräsentiert die zwischenmenschlichen und emotionalen, die im D-Quadranten die ganzheitlichen, kreativen und konzeptionellen Denkweisen. Die logischen, analytischen und rationalen Denkweisen des A-Quadranten liegen knapp im Präferenzbereich ausgeprägt. Die Denkweisen des B-Quadranten wirken in dieser Konstellation dominant. Ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Interpretation des Profils ist die Ausweitung in die Quadranten A und C zulasten von B und D in Stresssituationen.

Wir haben ein Profil vor uns, das für technische Berufe typisch ist, z. B. bei Ingenieuren. Wir finden es auch bei Finanzfachleuten, Managern der mittleren Führungsebene und ganz allgemein bei Personen in Positionen, in denen linksseitige Denkweisen am wichtigsten sind, in denen aber zusätzlich rechtsseitige Denkmodi gebraucht werden, wenn auch zweitrangig. Mit Begeisterung ausgeführte Tätigkeiten könnten sein: logisches Vorgehen, Detailfragen klären, Abläufe und Strukturen klären, Projekte zum Laufen bringen.

Klaus ist in einer Steuerkanzlei tätig und dort für die Bereiche Buchführung und Lohnabrechnung von Mandanten zuständig. Er arbeitet schon seit 15 Jahren in dieser Firma. Den Arbeitsplatz zu wechseln, um neue Erfahrungen zu sammeln, zieht er nicht in Betracht. Das birgt ihm zu viele Risiken. »Never touch a running system!« Klaus ist freundlich im Umgang mit seinen Kollegen. Er kommt immer pünktlich zur Arbeit, arbeitet zuverlässig und gewissenhaft und hält die Zeitvorgaben präzise ein. Er fühlt sich dann am wohlsten, wenn alles nach Plan läuft. Ideen von Mitarbeitern, die an den Arbeitsabläufen etwas ändern wollen, steht er eher skeptisch gegenüber. Schließlich haben sich die Arbeitsweisen über all die Jahre bewährt. Sein Stressprofil zeigt, dass er unter Druck stärker analysiert und rationale Gesichtspunkte berücksichtigt und dass er die Denkstile des A-Quadranten zulasten des B- und D-Quadranten ausweitet. Klaus kommuniziert tendenziell kurz und bündig sowie chronologisch nachvollziehbar. In Teamprozessen und Brainstormings hält er sich eher zurück. Da überlässt er gerne anderen den Vortritt. Wenn er nach Feierabend auf die korrekt erledigte Arbeit zurückblicken kann, macht ihn das zufrieden.

Stark ausgeprägtes C-Profil

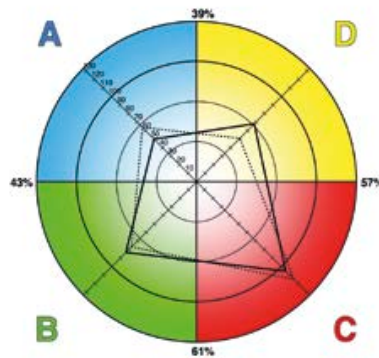


Abb. 7: Stark ausgeprägter C-Quadrant

Dieses Profil wird durch eine dreifache Dominanz primär im C-Quadranten, dazu im B- sowie im D-Quadranten bestimmt. Die Person mit einem solchen Profil bevorzugt eindeutig die Denkstile des C-Quadranten, in dem das Gefühlsbetonte, das Einfühlsame und die Vorliebe für sprachliche Ausdrucksformen angesiedelt sind. Die Denkweisen der drei anderen Quadranten werden im Vergleich dazu weniger stark genutzt. Die logischen, analytischen, faktenorientierten Denkstile des A-Quadranten, die organisatorischen und strukturierenden Denkstile des B-Quadranten und die kreativen, die Synthese suchenden, ganzheitlichen Denkstile des D-Quadranten runden das Profil ab. Unter Belastung werden die Denkstile des A-Quadranten zulasten des D-Quadranten verstärkt.

Dieses Profil ist charakteristisch für viele Personal- und Dienstleistungsberufe, für Lehrer sowie für Berufe im sozialen Bereich, die ein ausgeprägtes zwischenmenschliches Verständnis erfordern. Mit Begeisterung ausgeführte Tätigkeiten beinhalten möglicherweise: Durchführung von Projekten, Planung, Unterstützung anbieten, kreativ arbeiten, das große Ganze sehen, Teil eines Teams sein, Menschen helfen.

Christiane ist Dozentin in einem privaten Bildungswerk für Erwachsene. Ursprünglich hat sie Sozialpädagogik studiert und einige Jahre lang als Sachbearbeiterin im Berufsförderungswerk desselben Unternehmens gearbeitet. Dort ging es um die betriebliche Wiedereingliederung von Rehabilitanden. Dank ihrer empathischen Ader bekam Christiane immer sehr schnell Zugang

zu den Klienten. Allerdings fiel es ihr manchmal schwer, sich emotional abzugrenzen. Als Dozentin kommen ihr jetzt ihre ungezwungene Art, ihre Teamfähigkeit und ihre Intuition zugute. Sie hat ein gutes Gespür für die Reaktionen der anderen, weiß oft sehr schnell, wie sich die Menschen fühlen und wo der Schuh drückt, und löst Konflikte schon im Vorfeld durch interaktive, offene Gruppengespräche. Dass sie dabei manchmal Vorgaben und Abläufe der Schule etwas lockerer interpretiert, sieht sie nicht so eng – und ihre Schüler auch nicht, die finden Christiane toll.

Sehr stark ausgeprägtes D-Profil

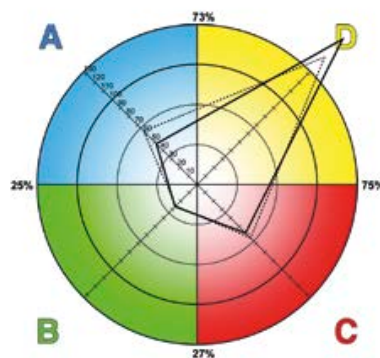


Abb. 8: Sehr stark ausgeprägter D-Quadrant

Dieses einfach-dominante Profil bevorzugt intensiv die Denkweisen des D-Quadranten, die typischerweise kreativ, einfallsreich, ganzheitlich und integrierend sind. Die Denkstile der anderen Quadranten werden deutlich weniger genutzt. Die Person ist für andere offensichtlich einfallsreich, intuitiv, experimentierfreudig, innovativ und visuell. Zusammen mit ihren Sekundärpräferenzen der logischen, analytischen, faktischen Denkweise des A-Quadranten und der zwischenmenschlichen und emotionalen Denkart des C-Quadranten agiert die Person erfolgreich im Medienbereich. Die organisierende, administrative und kontrollierende Denkart des B-Quadranten wird eher gemieden. Im Stressbereich kommt es zu einer etwas stärkeren Nutzung der Denkstile des A-Quadranten.

Begeistert ausgeführte Tätigkeiten könnten z.B. sein: Ideen integrieren, kreativ arbeiten, das große Ganze sehen, funktionierende Teams aufbauen, Menschen helfen, zuhören und reden.

Sebastian ist Gründer einer innovativen Serviceagentur für Onlinemedien. Er arbeitet weltweit mit namenhaften Kunden, um deren Onlinepräsenz medial zu optimieren. Sebastian war schon immer ein Visionär mit großen Ideen. Neben dem spielerischen Experimentieren mit der neuesten Computertechnik war er Herausgeber der Schülerzeitung und gestaltete schon in jungen Jahren zahlreiche Ausstellungen, die einige Aufmerksamkeit fanden. Ständig arbeitet er an Konzepten und Projekten, wobei er das intensiv gedanklich und weniger operativ tut. Sebastians sehr stark ausgeprägter D-Quadrant bestätigt, dass er nicht nur eine hohe Vorliebe für Visualisierungen aufweist. Er verfügt über eine enorme Vorstellungskraft und behält stets das »große Ganze« im Auge. Dass er immer wieder überraschende Lösungen kreiert, zahlreiche Themenfelder miteinander vernetzt und so nachhaltig den Erfolg seiner Kunden unterstützt, begeistert diese – auch wenn es manchmal sehr unkonventionelle Ansätze sind, schließlich muss man für Großes auch manchmal Risiken eingehen. Das Organisieren überlässt er lieber seinem Mitarbeiterstab.

Tendenziell quadratisches Profil

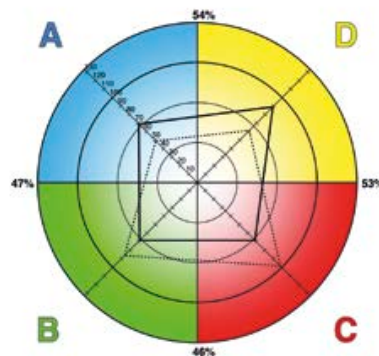


Abb. 9: Tendenziell quadratisches Profil

Das vierfach dominante Profil weist Primärpräferenzen in allen vier Quadranten auf. Personen mit dieser Profilform können bezogen auf ihre Denkstile als ausgewogen bezeichnet werden. Sie fühlen sich in allen vier Denkweisen wohl und können frei zwischen ihnen hin und her wechseln. Sie vermitteln oft zwischen Personen mit unterschiedlichen Profilformen, um ihnen beim Abbau von Kommunikationsbarrieren zu helfen. Im Idealfall ist es ihnen jederzeit möglich, ihre Denkstile der jeweiligen Situation anzupassen. Trotz dieser Talente und Möglichkeiten hat auch das »Ganzhirn-Profil« seine problematische Seite: Mit der

Einsicht in die Denkformen und Sichtweisen aller anderen Profiltypen mag die Entscheidungsfindung bei vierfach dominanten Personen zu einem längeren und komplizierteren Vorgang werden, als dies bei weniger globalen Charakteren der Fall ist. Mit der entsprechenden Ausbildung agieren diese Personen gut in Positionen, die situative Flexibilität erfordern, wie z. B. im Management oder in der Mediation.

Daniela ist beruflich in vielen Feldern zu Hause. Als Generalistin ist es ihr zu langweilig, sich nur einer Sache zu widmen. Schließlich hat sie die Gabe, sich auf die unterschiedlichsten Denkstile der Menschen einzustellen, mit denen sie beruflich oder privat zu tun hat. Das räumt sehr viel Konfliktpotenzial aus dem Weg und eröffnet neue spannende Optionen. Für Daniela öffnet sich sowieso immer irgendwo eine neue Tür. Problemlösungsstrategien wählt sie situationsabhängig aus. Aufgrund ihrer Vierfachdominanz ist es ihr möglich, wechselnde Blickwinkel einzunehmen. Immer wieder hat sie Entscheidungsprobleme, wenn die Lösungsansätze in allen vier Quadranten adäquat sind. Aber durch den Blick für das große Ganze findet sie dann den Weg, der ihr richtig erscheint. Dazu berät sie sich mit Menschen aus ihrem Netzwerk, das sehr groß ist, da sie mit Menschen einfach gut kann.

Start thinking ...

Wenn Sie einen ersten Eindruck gewinnen wollen, dann wählen Sie aus dem Chart (Abb. 10) zehn Tätigkeiten aus, die am ehesten zu Ihnen passen.

Addieren Sie alle A, B, C und D. Um zur Gewichtung des jeweiligen Quadranten zu gelangen, setzen Sie dann die Zahl für den jeweiligen Quadranten ins Verhältnis zur Anzahl der ausgewählten Tätigkeiten aller Quadranten. Diese Vorgehensweise kann selbstverständlich nicht die vollständige Erstellung des Profils mithilfe von 120 Fragen ersetzen.

6. Anwendung

Die Anwendungsbereiche, die von den Erkenntnissen des Herrmann Brain Dominance Instruments (HBDI®) profitieren, sind vielfältig. Organisieren, führen, kreative Prozesse initiieren, Konflikte lösen und



Abb. 10: Ihre Selbsteinschätzung

Entscheidungen treffen: Alle Aufgaben unseres (beruflichen) Alltags fordern unsere Höchstleistung. Mittels des HBDI® sind Menschen besser in der Lage, ihr gesamtes Potenzial abzurufen. Es ermöglicht ihnen, die vielfältigen Denkweisen, die ihr Gehirn potenziell ermöglicht, effektiv situationsabhängig zu nutzen.

Generell lässt sich feststellen, dass das Instrument und das Herrmann-Modell in Unternehmen überall dort eingesetzt werden, wo Zusammenarbeit, Entwicklungen, Ganzheitlichkeit und Vielfalt gefragt sind:

- im Coaching, in der Personal-, Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung
- bei der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen
- zur Verbesserung der Innovations- und Kreativitätsprozesse
- in Kommunikations- und Verkaufstrainings sowie bei der Entwicklung von Unternehmenskulturen

Teamprofile auf Basis des HBDI® können dazu beitragen, Aufgaben im Team effizient zu lösen und Synergieeffekte zu realisieren. Durch den Einsatz von Zwei-Personen-Profilen wird z.B. angestrebt, zwischenmenschliche Dynamiken zu identifizieren und die Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern oder von Mitarbeitern untereinander zu optimieren.

6.1 Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®) für Einzelpersonen

HBDI®-Profile werden für einzelne Personen, für zwei Personen, für Teams und – auf einer anderen Ebene des Herrmann-Modells – für Unternehmen oder Organisationen erstellt. Die Profilergebnisse können mit einer Aufgabe, einem Berufswunsch, einer privaten oder beruflichen Situation (z.B. einem Konflikt oder einer Aufgabe in einem Team) verglichen werden, woraus sich Hinweise für erfolgreiches Handeln ableiten lassen.

Das HBDI®-Profil für Einzelpersonen bietet Vorteile für all jene,

- die z.B. genau wissen wollen, mit welchen Präferenzen sie ihr Gehirn nutzen,
- die verstehen wollen, warum sie so handeln wie sie handeln,
- die Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich abbauen wollen,
- die Kompetenzen in unterschiedlichsten Bereichen aufbauen möchten,
- die ihr Selbstmanagement optimieren wollen,
- die letztlich ihr gesamtes Gehirn nutzen wollen.
- Das Beispiel »Claudia« (Abb. 11) macht deutlich, was durch die Bewusstmachung der eigenen Denkstrukturen erreicht werden kann.

Claudia arbeitete ursprünglich als Sachbearbeiterin im Finanzamt. Die trockene Materie und der fehlende Kontakt mit Menschen haben ihr nicht gefallen und deshalb wechselte sie zum Einwohnermeldeamt. Dort hatte sie zwar viel Kundenkontakt, aber die Arbeit füllte sie nicht aus. Eigentlich hätte sie zufrieden sein müssen, denn einen krisensicheren Job mit wenigen Veränderungen wünschen sich viele. Aber genau das war es auch, was Claudia störte. Die Abläufe waren immer dieselben und ihre Kreativität wurde nicht gefördert.

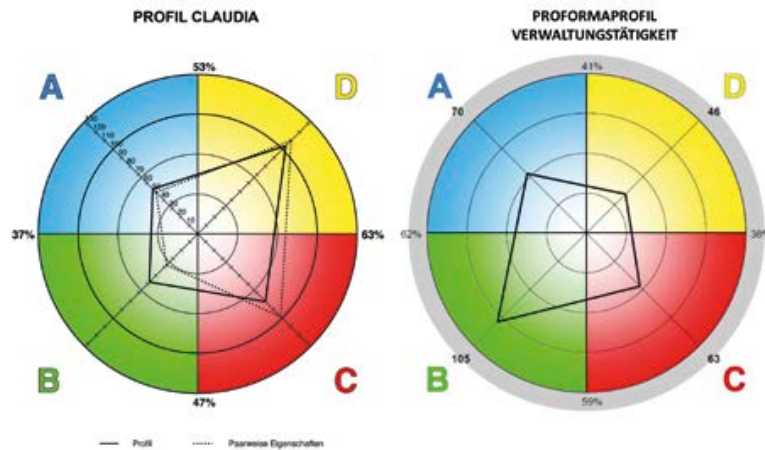


Abb. 11: Profil von Claudia

Ihre Aufgabe bestand darin, Daten und Fakten von Bürgern zu erfassen und diese zu dokumentieren. Claudia dagegen liebt die Veränderung. Das Resultat: Claudia empfand angesichts ihrer Arbeitssituation eine große Unzufriedenheit, was ihr zunächst so nicht bewusst war, sich aber immer mehr zuspitzte und schließlich auch auf ihr Privatleben auswirkte.

Dann ließ Claudia ihr HBDI®-Profil erstellen. Die Ergebnisse verblüfften sie und bestätigten zugleich, dass sie mit ihrem Wunsch, ihre berufliche Situation zu verändern, um zu studieren, genau auf dem richtigen Weg war. Ihr Profil zeigt eine deutliche Dominanz im D-Quadranten, was erklärt, warum sich Claudia in ihren bisherigen Aufgabenbereichen so unwohl fühlte. Da nach dem Herrmann-Modell auch für Aufgabenbereiche Profile erstellt werden können, konnte sie das sogenannte Proformaprofil für ihre Tätigkeit mit ihrem Profil vergleichen, und es fiel ihr wie Schuppen von den Augen: Sie »tickte« diametral entgegengesetzt!

Claudia widmete sich nun mit viel Energie und Engagement ihrem Studium, bei dem Unternehmensführung, Human Resources, Organisationspsychologie und Strategien im Fokus standen. Sie war sehr erfolgreich und wurde alsbald in Beratungsprojekte involviert. Im Rahmen ihrer Bachelorarbeit wurde sie von ihrem Professor an ein Unternehmen mit 800 Mitarbeitern vermittelt. Ihr Auftrag: Sie sollte die Organisations- und Führungsstrukturen untersuchen. Claudia führte viele Einzelinterviews mit Mitarbeitern der unterschiedlichsten Abteilungen und Ebenen. Man vertraute sich ihr rasch an und es stellte sich heraus, dass sie intuitiv die Hand am Puls des Geschehens hatte.

Während sich das Unternehmen nach außen mit optimalen Organisationsstrukturen, guter Führung und höchster Motivation darstellte, beschwerten sich

Mitarbeiter und sogar Führungskräfte bei ihr darüber, dass in Wahrheit genau das Gegenteil der Fall war. Als Claudia ihre Analyse präsentierte, traf sie damit voll ins Schwarze. Das Management zeigte sich beeindruckt. Und für Claudia wurde deutlich: Sie war in ihrem Element. Sie hatte nicht nur ihren Beruf gefunden, sondern eine Berufung. Ned Hermann sagte einst: »Follow that what turns you on!«

6.2 Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®) für Teams

Ein Team ist mehr als die Anzahl der einzelnen Akteure und kann daher ganz besondere Leistungen erbringen – wenn es in der Lage ist, das volle Potenzial der Teamintelligenz zu nutzen. Ist »Sand im Getriebe«, so liegt das oft daran, dass es am Verständnis für das andere Denken, das andere Handeln, das andere Sein und die Einstellung der anderen fehlt. Das führt zu Spannungen, die wiederum Konflikte zur Folge haben und nicht nur die Leistungsfähigkeit des Teams und des Unternehmens schwächen – sondern den Menschen auch Lebensqualität nehmen und nicht selten sogar ihre Gesundheit beeinträchtigen. Die Beteiligten werden sich entscheiden müssen: Möchte man sich – wie so oft – auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner bewegen oder das Potenzial bestmöglich nutzen?

Das HBDI® Team-Profil™ zeigt Teamstärken und -defizite auf. Es unterstützt das Team z. B. bei der Klärung der Kommunikation, bei der Konfliktbewältigung, bei der Förderung von Kreativität und Innovation. Es veranschaulicht Synergiepotenziale und implementiert Whole Brain® Thinking im Team durch ein ganzheitliches Vorgehen. Das Stressprofil gewährt Einblicke in Folgen von Belastungen. Das Team-Profil ist die Plattform für den »Aufbruch zu neuen Ufern«. Das lässt sich gut an einem Beispiel aus der Praxis erkennen:

Im Managementteam eines Vertriebsunternehmens in Europa gibt es Probleme. Der Hauptsitz des Unternehmens, das Modeartikel über unterschiedliche Vertriebskanäle vertreibt, befindet sich in den USA. Das zwölfköpfige heterogene Team besteht aus Managern der einzelnen Funktionsbereiche, wobei der Vertrieb die Kernaufgabe ist.

Dominanzverteilung

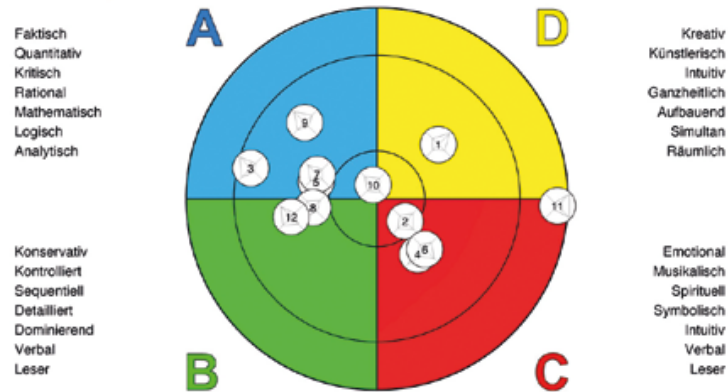


Abb. 12: Dominanzverteilung im Team

Das Tochterunternehmen ist, verglichen mit anderen europäischen Anbietern, sehr erfolgreich. Das Team arbeitet schon lange zusammen. Manche der Mitglieder kennen sich schon seit vielen Jahren. Der Umgangston ist sehr locker. Dennoch gibt es erhebliche Spannungen. Es wird wenig interaktiv zusammengearbeitet, jeder achtet nur auf seinen Bereich. Es herrscht Uneinigkeit darüber, wie Aufgaben und Probleme zu lösen sind. Die daraus resultierenden Reibungsverluste schwächen das Team. Es bilden sich Gruppierungen und Fronten. Einzelne Personen werden sogar ausgegrenzt.

Martin, dem Teamleiter, wird von einigen Mitgliedern Führungsschwäche vorgeworfen. Er ist ein sehr umgänglicher, menschlicher Typ. Im Gegensatz zu den anderen, eher rational handelnden Teammitgliedern neigt er zu emotionalen Reaktionen und Entscheidungen, die von seinen Kollegen oft nicht verstanden werden – zumal er seine Entscheidungen meist nicht zur Diskussion stellt. Nun bahnte sich ein Konflikt an, aber das Team beschäftigte sich viel zu sehr mit Nebensächlichkeiten und Reibereien statt mit den eigentlichen Aufgaben.

Es musste dringend eine Lösung her und sie wurde mit Unterstützung des HBDI® auch gefunden. Zunächst wurde für jedes Teammitglied ein Profil erstellt und durch einen HBDI®-zertifizierten Coach interpretiert. Die Profile wurden dann in das HBDI® Team-Profil™ aufgenommen, das die Einzelprofile aller Teammitglieder vergleichend darstellt (siehe Abb. 12). Die Ähnlichkeiten und Unterschiede im Denken wurden sofort deutlich. Nun konnten sie thematisiert, genutzt und darauf beruhende Konflikte gelöst werden. Das Team-Profil wurde während eines gemeinsamen Workshops ausgewertet, diskutiert und reflektiert.

Während mehrere Teammitglieder eine deutliche bis sehr starke Ausprägung in den A- und B-Quadranten aufweisen, liegt bei Martin (Profil 11) eine klare Dominanz in den Quadranten C und D vor. Im Gegensatz zu den meisten Kol-

legen, die eher logisch, rational, analytisch und strukturiert, geplant und kontrolliert denken und handeln, ist Martins Denk- und dadurch auch sein Handlungsstil eher von Intuition, Kreativität, Mitgefühl und Emotionalität geprägt.

Die Teammitglieder beschäftigten sich intensiv mit ihren Profilen, deren Übereinstimmungen und Abweichungen. Es entwickelte sich Verständnis für die eigenen und die abweichenden Denk- und Verhaltensweisen der Kollegen. Die Teammitglieder waren jetzt in der Lage, in der Andersartigkeit von Martin Vorteile für das Team und das Unternehmen zu sehen. Sein Denkstil verlieh ihm eine emotionale Kompetenz, die es ihm leicht machte, mit Kunden umzugehen. Seine Intuition und Kreativität war in der Welt der Mode nützlich und angebracht. So konnte er Entscheidungen treffen, die für seine rational denkenden Kollegen zwar oft nicht nachvollziehbar, aber mit Blick auf den Markt richtig waren. Martins vermeintliche Schwächen waren also Stärken. Was ihm fehlte, konnte synergetisch durch andere eingebracht werden.

Das HBDI® Zwei-Personen-Profil (Paar-Profil)

Eine Sonderform des Team-Profils ist das Zwei-Personen-Profil oder Paar-Profil. Es bietet wertvolle Einblicke sowohl in die zwischenmenschliche Dynamik der Zweierkonstellation als auch in die Rahmenbedingungen, die bei der beruflichen Zusammenarbeit oder der privaten Beziehung der beiden Personen wirken. Das Profil wird in Unternehmen häufig eingesetzt, um die Zusammenarbeit von Führungspersonen, von Führungskräften mit Mitarbeitern oder von Mitarbeitern untereinander zu klären. In beruflichen Partnerschaften ist es oft wichtig, dass sich die Personen ergänzen, doch gerade diese ergänzende Verschiedenheit führt leicht zu Konflikten. Das Profil ermöglicht es den Partnern, wertschätzend mit dieser Unterschiedlichkeit umzugehen.

6.3. Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI®) für Unternehmen / Organisationen

Was den Einzelnen und Teams zu Höchstleistungen motiviert und innere Barrieren abbaut, kann auch auf ganze Unternehmen und Organisationen skaliert werden. Das HBDI® und das Whole Brain® Thinking-Management ermöglichen es Organisationen und Unternehmen, die Ergebnisse in allen Bereichen und somit im Unternehmen insgesamt signifikant zu verbessern, wie die folgenden drei Beispiele zeigen.

Als IBM damit begann, das renommierte und erfolgreiche Programm zur Führungskräfteentwicklung »Basic Blue for New Leaders« (BBNL) zu erneuern, stand eines fest: Effizienz darf nicht zulasten der Qualität gehen. Ausgehend von dieser Zielsetzung begann IBM, erste Ideen für entsprechende Entwicklungsprogramme mit Experten von Herrmann International zu erörtern. Whole Brain®-Lösungen wurden bei IBM bereits in vielen Bereichen erfolgreich eingesetzt. Das HBDI® war das ideale Instrument für das BBNL-Programm. Im Programmverlauf wurden das HBDI®-Profil, Profil-Workshops mit Nachbesprechung und Whole Brain®-Anwendungen eingesetzt, um IBMs neue Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Kompetenz in den Bereichen Kommunikation, Problemlösung und Entscheidungsfindung zu erhöhen.

Es kristallisierte sich schnell heraus, dass sich das HBDI® mit Whole Brain®-Lösungen hervorragend als Startpunkt und Entwicklungsplattform für innovative Modelle zur Bereitstellung von Schulungen für eine globale Zielgruppe eignet. In intensiver Zusammenarbeit von Herrmann International und IBM entstand das integrierte BBNL-Führungskräfteentwicklungsprogramm inkl. des E-Learning-Programms »Thinking Accelerator featuring HBDI® interactive«. Es wurde in Indien, Europa und Nordamerika mit eindrucksvollen Ergebnissen eingeführt. Bei einer Umfrage bescheinigten 92 Prozent der Teilnehmer ihre Zufriedenheit mit dem Rollout der virtuellen Lernumgebung. 96 Prozent der Befragten stimmten der Aussage grundsätzlich oder ausdrücklich zu, dass das Gelernte wichtig für ihre gegenwärtige oder künftige Aufgabe als Führungskraft ist.

Ganze 100 Prozent schätzen den Thinking Accelerator zusammen mit dem HBDI® Interactive als wertvolles Instrument und bekräftigten darüber hinaus, dass sie die im neuen Führungskräfteprogramm erlernten Inhalte im Rahmen ihrer derzeitigen oder künftigen Rolle als Führungskräfte anwenden wollen.

Cirque du Soleil ist ein Entertainmentunternehmen aus Montreal. Gegründet 1984 vom Straßenkünstler Guy Laliberté beschäftigt das Unternehmen heute weltweit etwa 5.000 Menschen, davon etwa 1.300 Artisten. Cirque du Soleil zeigt Shows, deren Hauptaugenmerk auf Artistik, Theaterkunst und Livemusik liegt und verzichtet bewusst auf Tierdressuren und eine traditionelle Zirkusmanege.

Die Erkenntnis, dass Führungskultur ein wichtiger Aspekt im Rahmen seiner Produktionen ist, setzte sich im Unternehmen nur langsam durch. Zunächst war der Begriff »Führung« eher negativ besetzt. Irgendwann aber wurde klar: Wenn Cirque du Soleil seine ehrgeizigen Wachstumspläne umsetzen wollte

dann müssten nicht nur rasch Führungsqualitäten entwickelt, sondern auch ein System geschaffen werden, mit dessen Hilfe gleichartig hocheffiziente Projektteams neu zusammengestellt werden könnten.

An dieser Stelle kam das HBDI® mit seinem Konzept des Whole Brain® Thinking ins Spiel. Mit seiner Hilfe verstanden Mitarbeiter und Führungskräfte, wie ihr Unternehmen gedanklich und kulturell »tickt«. Durch das Verständnis der unterschiedlichen Denkstile konnte man auf einmal besser kommunizieren – auch mit Personen, deren Denkstil von dem eigenen deutlich abwich.

Inzwischen haben mehr als 400 Personen (Direktoren, Manager und Betriebsleiter) den Whole Brain® Thinking-Prozess durchlaufen. In über 75 Teams wurden die gewonnenen Erkenntnisse implementiert und der Erfolg ist sichtbar:

- *Es hat sich ein besseres Verständnis gegenseitiger Wechselwirkungen entwickelt.*
- *Es besteht eine größere Offenheit gegenüber andersgearteten Denkstilen innerhalb der Organisation.*
- *Es wurde eine deutlich gesteigerte Effizienz in den Teams erzielt und durch das Erkennen von Denkprofilen die Zusammenstellung erfolgreicher neuer Teams erleichtert.*

»Der Denkansatz des Whole Brain® Thinking wird von unseren Bereichsleitern sehr geschätzt«, so France Dufresne, Direktorin für organisatorische Entwicklung und Ausbildung bei Cirque du Soleil. »Es ist äußerst hilfreich für unser Unternehmen zu erkennen, wo unsere Schwerpunkte im Denken liegen, um uns neu aufzustellen und unsere Unterschiede gegenüber anderen zu verstehen«, erklärt sie. »Wir werden immer unterschiedliche Denkpräferenzen in den Bereichen Produktion, Entwicklung und Unternehmensführung haben. Es ist sehr wichtig, dies zu erkennen und zu akzeptieren – und das Whole Brain® Thinking-Konzept hilft dabei sehr.«

Als Marktführer in einem technischen Servicebereich stand der HBDI® -Anwender mit 20.000 Mitarbeitern vor der Situation, dass weiteres Umsatzwachstum wegen der regionalen Begrenzung nicht mehr möglich war. Um das Abschmelzen der Margen zu verhindern, wurde eine Projektgruppe mit dem Ziel gegründet, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dabei kamen das HBDI® für die Optimierung der Zusammenarbeit von ca. 500 Mitarbeitern in den zahlreichen Projektteams und das Whole Brain®-Modell sowohl bei der ganzheitlichen Gestaltung des Entwicklungsprozesses als auch bei der Evaluation der Geschäftsideen zum Einsatz. Ein Ergebnis dieser Aktivitäten bestand in der Erkenntnis,

dass eine nachhaltige Veränderung der gelebten Marke notwendig war. Um das zu erreichen, wurden weitere Initiativen mit der Zielsetzung gestartet, die Transformation von einem technikgetriebenen zu einem menschenzentrierten Unternehmen zu erreichen. Einbezogen wurden zunächst die Führungskräfte und danach eine breite Mitarbeiterzahl.

In weiteren Schritten haben rund 3.500 Mitarbeiter ein Servicekulturtraining erlebt und sich mit einem neuen Ansatz von Kundenorientierung auseinandergesetzt. Ziele und Inhalte dieser Maßnahme waren, unter Einbezug des HBDI®, das Training von Empathiefähigkeit, das Kennenlernen der eigenen Denkpräferenzen und deren Wirkung, das Erkennen von unterschiedlichen Kundentypen, die Ausgestaltung einer differenzierten Kundeninteraktion sowie das Erlernen und Anwenden von konkreten Tools für den Kundenkontakt. Die Wirkung der Maßnahmen gab den Initiatoren Recht. Führungskräfte, Mitarbeiter und Stakeholder konnten die Eindämmung des Margenrückgangs und einen Zuwachs an Kunden, der mit der Zunahme der emotionalen Kundenbindung einhergeht, registrieren. Gleichzeitig hat sich auch das Betriebsklima verbessert.

7. Zertifizierung

Voraussetzung für die Zertifizierung, die überwiegend von erfahrenen Führungskräften, Personalentwicklern, Coaches, Trainern und Beratern angestrebt wird, ist das Absolvieren eines mehrstufigen Zertifizierungsprozesses.

Der Interessent erhält zunächst Gelegenheit, das Instrument und das Herrmann-Modell per Webinar, Interpretation des eigenen Profils, Besuch eines Praxistags oder in Form eines Gesprächs über Anwendungsmöglichkeiten zu erleben.

Nach der Anmeldung kann man über den Zugang zur virtuellen Plattform »HBDI® pro« auf Informationen bezüglich der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des anstehenden Zertifizierungsseminars zugreifen. Dieser Rahmen gibt die Möglichkeit, sich optimal vorzubereiten, die anderen Teilnehmer schon einmal zu »beschnuppern« und sich mit ihnen und dem Leiter des Seminars auszutauschen. Abgerundet wird die Vorbereitung durch ein Vorabgespräch mit einem

Experten von Herrmann International, in dem Fragen beantwortet, Erwartungen und Anwendungsmöglichkeiten geklärt werden.

Durch die Zertifizierung sind die Teilnehmer in der Lage, das HBDI® und seine Anwendungen in ihren beruflichen Alltag zu implementieren. Der viertägige Workshop ist gleichzeitig Prototyp für die Art und Weise, wie das Instrument und Whole Brain® Thinking im Beratungs-, Trainings- und Coachingkontext eingesetzt werden können. Nach Abschluss einer Praxisarbeit und nach Unterzeichnung der Zertifizierungsvereinbarung erhält der Teilnehmer sein persönliches HBDI®-Zertifikat. Den Zertifizierten stehen bei der anfänglichen Umsetzung in der Praxis und danach Experten von Herrmann International begleitend zur Seite.

Um eine hohe Qualität des Einsatzes des HBDI® und des Whole Brain® Thinking zu sichern, können Zertifizierte an Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch über Anwendungen teilnehmen. Darüber hinaus werden spezielle Trainings für Praxisanwendungen, z.B. Personal- oder Organisationsentwicklung, Leadership und Unternehmensstrategie angeboten. Die Plattform »HBDI Pro« können Zertifizierte zum Austausch von Erfahrungen mit Gleichgesinnten, zur Aktualisierung von Materialien und zur Beschaffung von Informationen über aktuelle Entwicklungen nutzen. Nähere Einzelheiten zu den Angeboten finden Interessierte unter www.hbdi.de

8. Zusammenfassung

Das Herrmann-Modell (auch Whole Brain® Thinking-Modell) ist nach seinem Entwickler Ned Herrmann benannt. Es nutzt die Architektur des Gehirns als Metapher für die Darstellung von Denkstilen. Das Modell ist u.a. deswegen weltweit etabliert, weil es leicht zu verstehen und anzuwenden ist, weil auch komplexe Sachverhalte mit seiner Hilfe schnell transparent und gestaltbar werden und es in allen Bereichen in Unternehmen und Organisationen durchgängig einsetzbar ist.

Wer erfolgreich der wachsenden Dynamik unseres Unternehmensalltags begegnen will, ist zunehmend darauf angewiesen, die Unter-

schiedlichkeit und Vielfalt von Menschen bewusst und kompetent zu nutzen. Die heutige Welt erfordert höchste Effizienz. Um diese zu erreichen, ist agiles und generell und situativ optimiertes Denken erforderlich.

Unternehmen, die mit dem Herrmann-Modell arbeiten, haben erkannt, dass alle Menschen, die sie beschäftigen, unterschiedlich sind. Verstehen die Unternehmen diese Unterschiede, setzen sie den Hebel an, um das volle Potenzial auszuschöpfen.

Die Denkstilanalyse HBDI® ist eine zentrale Anwendung des Herrmann-Modells. Sie zeigt wertfrei auf, in welchem Maße eine Person bestimmte Denkweisen bevorzugt, nutzt oder vermeidet. Allen Menschen gemeinsam ist, dass sie nur Teile ihres Gehirns nutzen, wenn sie nicht Whole Brain® Thinking anwenden. Jeder von uns besitzt seine ganz eigene Mischung von Denkstilen, aber wir sind alle in der Lage, unser Denken auszuweiten, um mehr von dem vorhandenen Potenzial zu nutzen.

HBDI®-Profile werden für einzelne Personen, für zwei Personen, für Teams und für Gruppen erstellt. Auf einer anderen Ebene des Herrmann-Modells werden auch Profile z. B. für Aufgabengebiete, Produkte und Leistungen, Kunden und Zielgruppen, für Wettbewerber oder für eine Unternehmenskultur angefertigt.

Die Bedeutung der Einmaligkeit von Personen für Individual- und Unternehmenserfolge wird zunehmend wahrgenommen. Daher setzen die Anwender in einem ersten Schritt bei den Menschen an, um diese auf der Grundlage ihrer Individualität zu fördern und zu entwickeln. In einem weiteren Schritt wird die Basis zur Verbesserung von Zusammenarbeit dadurch geschaffen, dass die Menschen nicht nur ihre eigenen Denkstile erkennen, sondern auch die Unterschiedlichkeit von Denkstilen der anderen wahrzunehmen lernen. Sich auf die Andersartigkeit der anderen, z. B. in Teams, einzustellen, hat nicht nur eine Verbesserung der Kommunikation, sondern der Zusammenarbeit überhaupt zur Folge.

Die Elemente des Herrmann-Modells lassen sich bei allen Geschäftsvorgängen und Abläufen in Unternehmen anwenden, wie z. B. bei der

Entscheidungsfindung, der Konfliktbewältigung, der Erarbeitung von Zielen und Strategien, bei Innovation und Kreativität, der Fokussierung von Marketing und Vertrieb auf Zielgruppen oder in Veränderungsprozessen, bei denen das Zusammenwirken von Abläufen und Menschen neu zu gestalten ist. Auf diese Weise gelingt es, den Organismus Unternehmen zu stärken und die Unternehmenskultur zielgerichtet zu optimieren.

Die Anwendung des Modells wirkt auch sich positiv auf Arbeitsklima und Performance aus. So steigern Kunden von Herrmann International die Produktivität ihrer Teams signifikant und reduzieren die Fluktuation von Mitarbeitern beträchtlich. Die Ergebnisse zeigen, dass Menschen wie auch Unternehmen mithilfe des Herrmann Brain Dominance Instruments (HBDI®) im Zusammenwirken mit Whole Brain® Thinking wachsen und gewinnen.

KONTAKT

Herrmann International Deutschland GmbH & Co. KG
Pöltnerstr. 25
82362 Weilheim
Tel. +49 (0)881 924956-0 / Fax +49 (0)881 924956-56
info@hbdi.de
www.hbdi.de