

## **Brief an Herrmann International von Felix D. über Erfahrungen im Einsatz von HBDI und Herrmann Modell (Februar 2009)**

### **Der Weg ist das Ziel – Whole-Brain-Thinking**

Sehr geehrte Damen und Herren von Herrmann International,

ich hatte mich immer schon dafür interessiert, warum die einen Menschen erfolgreich sind und die anderen es nicht sind. Auf meinem Weg, es zu ergründen, habe ich viele Bücher gelesen, Seminare besucht, Experten befragt und mit interessierten Personen diskutiert. Und dann passierte etwas ganz Entscheidendes für mein Leben. Ich lernte das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) und das Herrmann Modell kennen. Das HBDI ist eine Persönlichkeitsanalyse, deren Ergebnis aussagt, welche bevorzugten Denkstile eine Person anwendet. Es handelt sich um Nutzung des Gehirns. Natürlich war ich bei meiner Suche nach den Erfolgsfaktoren schon längst auf das Thema Gehirn aufmerksam geworden. Sagen doch die Gehirnwissenschaftler, dass wir nur einen geringen Teil des Potenzials des Gehirns nutzen, vielleicht nur 7 oder 10 %? Da das HBDI sich auf Gehirnnutzung bezieht, rechnete ich mir weitere Erkenntnisse zu dem Thema Erfolg aus, wenn ich mich weiter mit dem HBDI und dem Herrmann Modell beschäftigen würde.

Also habe ich mein HBDI Profil erstellen lassen. Ich war über die Aussagekraft des Instruments in höchstem Maße verblüfft. Zum ersten Mal habe ich mich gesehen, als würde ich mit anderen Augen, quasi von außen, auf mich schauen. Ich gewann einen Einblick in meine Persönlichkeit, den ich bis dahin nicht besaß und ich gestehe gerne, dass ich mich im Unterbewusstsein bis dahin nicht richtig eingeschätzt hatte. Ich erkannte Begründungen für mein Verhalten in besonderen Situationen und Handlungen, die mir bis dahin nicht zugänglich waren. Ich erfuhr plötzlich Erklärungen für wesentliche Wege, die ich gegangen war. Ich war von den Erkenntnissen überrascht und fasziniert, allerdings verspürte ich auch ein erhebliches Defizit, weil ich diese Erkenntnisse nicht bereits Jahre davor gewonnen hatte. Was wäre in meinem Leben anders verlaufen?

Damit wollte ich es aber nicht auf sich beruhen lassen. Also habe ich Bücher von Ned Herrmann gelesen, Seminare zum HBDI und dem Herrmann Modell besucht und ganz einfach geübt. Zunächst haben wir in der Familie, meine Frau und meine 16-jährige Tochter unsere Profile verglichen und uns mit unseren Strukturen beschäftigt. Auch hier war ich wieder überrascht über die Erkenntnisse aus den Profilen. Von nun an sah ich auch meine beiden Damen mit ganz anderen Augen.

Unser Sohn war jünger, so dass wir noch gewartet haben, bis wir ihn davon überzeugten, sein Profil zu erstellen. Die Schule war keine Freude für ihn, weil er durch seine bevorzugten Denkstile im typischen Schulbetrieb überhaupt nicht angesprochen wurde. Er hat einen Leidensweg durch die Klassen erlebt. Letztlich hat er zwar das Abitur abgelegt, aber auch nur deswegen, weil es von ihm selbst und von seinem familiären Umfeld als wichtig für sein weiteres Leben angesehen wurde. Er hatte sich regelrecht durchgebissen. Sein Profil ist so stark denkstilmäßig fokussiert, dass sein beruflicher Lebensweg von vornherein in eine eindeutige Richtung vorgeprägt war. Durch die frühzeitige Kenntnis seiner dominanten Denkstile konnten wir ihn dahin fördern, wo er seine ganze Energie ohne Blockaden und Bremser fließen lassen kann. Der Spruch von Ned Herrmann „Follow that what turns you on“ kommt bei ihm voll zum Tragen. Ich möchte nicht spekulieren, welche Kämpfe zwischen ihm und dem Rest der Familie mit welchem Potenzial an Demotivationen und Frust aufgetreten wären, hätten wir ihn nicht frühzeitig durch sein HBDI Profil erkannt und seine Berufsentscheidung ohne Wenn und Aber gefördert.

Nach der Anwendung des HBDI in der Familie und bei Freunden und Bekannten hatte sich bei mir die Gewissheit eingestellt, dass das Instrument und das Modell auch in unserem

Unternehmen gute Dienste leisten würden. Als ersten Schritt habe ich die übrigen Führungskräfte im Unternehmen in einem Workshop so trainieren lassen, dass sie ihre Profile verstanden haben, das Thema Whole-Brain-Kommunikation als generelle Basis für erfolgreiches Arbeiten erkannt haben und überhaupt wussten, was unter dem Begriff Whole-Brain-Thinking zu verstehen ist. In einem weiteren Schritt haben wir unsere Mitarbeiter instruiert. Auch für sie haben wir Workshops abhalten lassen, die unter dem Leitsatz „Erfolgreiche Zusammenarbeit und Synergie im Team“ stattfanden. Auch den Mitarbeitern wurde der Whole-Brain-Ansatz vermittelt.

Die dominanten Denkstile bedeuten, dass die Person dort ihre Stärken besitzt und Tätigkeiten, die diese Denkstile erfordern, bevorzugt ausübt. Bei solchen Tätigkeiten hat sie typischerweise ihre gesamte Energie zur Verfügung, es kann „flow“ entstehen. Nachdem wir diese äußerst plausible Begründung für den Einsatz von Mitarbeitern auf der Basis ihrer bevorzugten Denkstile erkannt hatten, begannen wir, im bereitwillig erteilten Einverständnis mit unseren Mitarbeitern, auf der Basis von Dispositionsgesprächen Veränderungen in den Funktionen vorzunehmen. Wir haben so allmählich die Philosophie gelebt, „die richtige Person in der richtigen Funktion“ zu platzieren. Natürlich haben wir Anpassungen von der Führung aus nicht einfach vorgegeben, sondern in Mitarbeitergesprächen, auch unter Hinzuziehung des HBDI, die Maßschneidung von Tätigkeitsgebieten im Dialog geklärt. Allerdings konnten wir nicht in allen Fällen Veränderungen in einem solchen Ausmaß vornehmen, dass es bestens gepasst hätte. Aber wir haben den Mitarbeitern dann zumindest eine klare Begründung dafür gegeben, warum es nicht möglich war.

Dieses Vorgehen hat unserem Unternehmen einen Schub in Richtung „Mehr Erfolg“ gegeben. Es ist leicht nachvollziehbar, dass unsere Mitarbeiter zufriedener waren, weil sie mehr Spaß an ihrer Tätigkeit im Unternehmen hatten. Sie konnten sich verwirklichen. Ich gehe davon aus, dass die Anzahl der innerlichen Kündigungen bei uns radikal zurückging. Wir konnten ein starkes Absinken der Ausfalltage wegen Krankheit und einen nennenswerten Rückgang bei der Fluktuation registrieren. Demzufolge und weil die Mitarbeiter und die Teams effizienter gearbeitet haben, ist die Leistung pro Kopf im Unternehmen angestiegen. Stärkere Leistungen führen in der Regel beim Unternehmen zu einem höheren Gewinn und bei den Mitarbeitern zu steigenden Vergütungen.

Wir hatten eine Erfolgsspirale in Gang gesetzt, die sich allerdings nur deshalb entwickelt hat, weil wir beharrlich in Know How, d.h. in HBDI, in Herrmann Modell, in Whole-Brain-Thinking investiert hatten.

Wir wollten allerdings unbedingt vermeiden, Einmaleffekte zu erzielen, die mit der Zeit wieder verloren gehen. Um das zu verhindern, haben wir unser System, das Unternehmen zu führen, neu aufgestellt.

Nichts ist stetiger als der Wandel! Veränderungen zu erspüren, vielleicht im Ansatz, bevor sie auch allen anderen Marktteilnehmern bekannt sind, ist für uns der Erfolgsgarant. Wir haben analysiert, wie wir in unserem Unternehmen bisher mit den Themen Innovation und Kreativität umgegangen sind und gelangten zu der Erkenntnis, dass wir viel Potenzial brach liegen ließen. Wir haben die Menschen im Unternehmen gefunden, deren Denkstile besonders starke Ausprägungen für Innovation und Kreativität aufweisen. Wir haben die Unterschiedlichkeit von Denkstilen im Sinne von Whole-Brain genutzt, um unsere Ideen ganzheitlicher reifen zu lassen. Und letztlich haben wir den Innovationsprozess und die Wege der Umsetzung von Kreativität in Schritte gegliedert, die sich in ihrer Verknüpfung an den vier Quadranten des Herrmann Modells ausrichten. Unsere Erfolgssteigerungen bestätigen uns, dass wir unser System gut innoviert haben.

Dann haben wir uns zum Beispiel mit unserem Entscheidungs- und Umsetzungsprozess beschäftigt. Die Aufgabenstellungen von Gewicht im Unternehmen werden immer komplexer, sie können durch eine Person, ein Gehirn, meistens nicht mehr mit der

erforderlichen Qualität bearbeitet werden. Um Risiken zu vermeiden, haben wir zunehmend „größere Gehirne“, also Entscheidungsteams, nach der individuellen Anforderung der Projekte eingesetzt. Dabei hat uns die Kenntnis der Denkstilpräferenzen von Führungskräften und Mitarbeitern sehr gut geholfen. Auch diesen Prozess haben wir nach den vier Quadranten des Herrmann Modells gestaltet. Wir sind sicher, dass es uns mit diesem Vorgehen weiterhin gelingt, Komplexität stark zu reduzieren, Transparenz zu schaffen und folglich fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Wie in den meisten Unternehmen wird dem Vertrieb auch in unserem Unternehmen eine Schlüsselstellung zuerkannt. Als erstes haben wir unsere Mitarbeiter mit Workshops mit der Bezeichnung Vertriebs-/Verkaufseffektivität für neue Vorgehenswege fit gemacht. Dann haben wir uns mit unseren Produkten und Dienstleistungen beschäftigt, indem wir für sie, analog zu Profilen für Menschen, Profile nach dem Herrmann Modell erstellen ließen. Unsere Abnehmergruppen haben wir wesentlich klarer begriffen, nachdem wir für unsere Zielgruppen sog. Phantom Profile erarbeitet haben, die uns bezüglich ihre angenommenen Erwartungen stärker als bisher sensibilisiert haben. Selbst die Art und Weise, wie wir uns dem Markt präsentieren, wie z.B. Internetauftritt, Prospektmaterialien oder Berichte haben wir auf der Grundlage des Herrmann Modells analysiert und mit der Hilfe von Spezialisten mit neuem Design aufgestellt. So haben wir durch ein Bündel von Veränderungen unsere gesamte Außenwirkung revolutioniert. Unsere Umsatzausweitungen können wir zwar nicht einzelnen Maßnahmen zuordnen, wir sind aber sicher, dass das HBDI und das Herrmann Modell dabei ganz entscheidende Faktoren sind.

Ich hatte mich früher oft gefragt, warum ich mit bestimmten Menschen große Schwierigkeiten hatte zu kommunizieren und bei anderen Personen lief es federleicht, wir haben uns fast blind verstanden. Über das HBDI und das Herrmann Modell habe ich zum ersten Mal hinter die Kulissen geschaut. Je unterschiedlicher die Denkstile der Menschen sind, desto größer können ihre sog. Kommunikationsprobleme sein. Je ähnlicher sie sind, desto besser verstehen sie sich. Wir haben gelernt, dass wir dazu neigen, die „Sprache“ unserer präferierten Denkstile zu sprechen. So hören wir auch von unseren bevorzugten Denkstilen aus zu. Die Kommunikation gelingt gut, wenn die Personen dieselben Präferenzen haben. Bei unterschiedlichen Präferenzen kann sie aber schwierig sein. Mittlerweile sind wir Fans der Whole-Brain-Kommunikation geworden, bei der man sich flexibel situativ auf andere Personen und die unterschiedlichen Themen einstellt. Sie sollte möglichst bei allen Personen in meinem Umfeld in Fleisch und Blut eingehen. Meines Erachtens ist die Qualität der Kommunikation im Unternehmen ein Basiselement für Erfolg. Stimmt sie nicht, hat sie dieselben Folgen wie die Verstopfung von Blutbahnen im menschlichen Körper. Deswegen ist es wichtig, dass alle Personen im Unternehmen sich immer wieder des Whole-Brain-Ansatzes bewusst sind und ihn anwenden, wo immer es geht. Als Trainingsmittel stellen wir ihnen sog. „Whole-Brain-Thinking Job Aid Cards“ zur Verfügung.

Eine weitere Anwendung haben wir entdeckt, als wir mit einem Kooperationsunternehmen noch stärker zusammenarbeiten oder sogar fusionieren wollten. Wir haben versucht, über die Analyse der Kultur unseres Unternehmens und des Partnerunternehmens nach dem Herrmann Modell zu ergründen, wo es Schwierigkeiten bei der engeren Zusammenarbeit geben könnte. Wir haben das Projekt letztlich aufgegeben, weil die Unternehmenskulturen doch zu unterschiedlich waren und wir befürchteten, ein ähnliches Desaster zu erleben, wie es im Großen BMW mit Rover erfahren hat.

Wir haben im Laufe der Zeit eine neue Einstellung gewonnen, auf welche Art und Weise unser Unternehmen geführt werden soll. Nachdem wir Führungskräfte uns mit unseren eigenen Strukturen und bevorzugten Denkstilen offen auseinandergesetzt und deren Wirkungen in den Führungsprozessen kritisch beobachtet hatten, haben wir einige Änderungen in den Verantwortungsbereichen vorgenommen. Aufgrund der Analysen reifte in uns die Klarheit, welches Potenzial für die Gewinnung von Visionen, die Erarbeitung von Zielen und Strategien im Führungsteam vorhanden ist und welche Kompetenzen von Fall zu

Fall von außerhalb hinzugezogen werden müssen, um ein Höchstmaß an Wirkung zu erzielen. Die Analysen und die Selbstreflexion haben dazu geführt, dass sich die Kommunikation innerhalb der Führungsmannschaft wesentlich verbessert hat, dass Sitzungen effektiver abgehalten wurden und Entscheidungen nicht „eindimensional“, sondern whole-brain fundiert getroffen werden. Unsere stärkere Zusammenarbeit wirkt sich positiv im gesamten Unternehmen aus.

Wir sind ein Unternehmen in einer überschaubaren Größenordnung, die in einem Großunternehmen das Volumen nur weniger Abteilungen einnimmt. Wir gehen davon aus, dass eine ähnliche Entwicklung wie bei uns völlig unabhängig von der Größe des Unternehmens, der Organisation, überall stattfinden kann.

Die beste Grundlage für Erfolg ist der Erfolg.

Wir sind noch lange nicht angekommen, wo wir vermutlich sein könnten. Vielleicht kommen wir auch nie an einem bestimmten Ziel an. Das ist auch nicht entscheidend, denn unser Weg macht uns wahnsinnig viel Spaß und wir werden ihn weiter gehen. Der Weg ist das Ziel! Wir sind auf unserem Weg!

Wir bedanken uns bei den Personen des Teams von Herrmann International für die jederzeitige Begleitung unserer Entwicklung. Sie haben uns durch Ihre kompetenten Antworten auf unsere vielen Fragen hervorragend begleitet.

Wir freuen uns auf unsere weitere Zusammenarbeit mit Ihnen.

Felix D.