



Denkstilanalyse: und was dann?

Jeder ein Unikat

Jeder Mensch ist einzigartig. So einmalig wie ein Fingerabdruck sind auch die Denk- und Verhaltensweisen eines Individuums. Das klingt banal, ist es aber nicht.

Wie schön wäre die Welt, wenn alle so dächten, wie wir selbst? Sich als *Nabel der Welt* zu verstehen, ist uns in gewisser Weise allen eigen. Wir bräuchten uns nicht mehr über Aspekte im zwischenmenschlichen Bereich zu wundern, oder gar zu ärgern, wie Schnell- bzw. Langsamfahrer auf den Straßen, hätten immer nur Gleichgesinnte um uns herum, wären einer Meinung bzw. träfen sofort auf Verständnis, usw. Paradiesische Zustände könnte man meinen, wenn eben die anderen endlich einsehen würden, dass sie nur so sein müssten, wie wir es ihnen vorleben. Die Realität belehrt uns eines Besseren: die anderen sind anders. Und in diesen Unterschieden liegt das Potenzial für Unternehmen.¹⁾

„Jeder Mensch ist in gewisser Weise:

- a) wie alle anderen,
- b) wie einige andere,
- c) wie kein anderer.“

Clyde Kluckhohn (amerik. Anthropologe, 1905-1960)
und Henry A. Murray (amerik. Psychologe, 1893-1988)²⁾

Ausgehend bzw. beeinflusst von der Typenlehre *C.G. Jungs* entstanden in der Folgezeit eine Vielzahl von Persönlichkeitsmodellen bzw. Persönlichkeitsinventaren: AURIS®, MBTI®, Struktogramm®, DISG®, HBDI®, Freiburger Persönlichkeitsinventar, usw. Menschen in ihren spezifischen Denkstilen ganzheitlich zu erfassen, ist all diesen konzeptionellen Werkzeugen gemeinsam.


Beispielhaft sei hier am AURIS®-Profil die Systematik dargestellt.

Denkstilanalyse und Wertewelten nach dem AURIS®-Modell

2014 wurde AURIS® von Norbert W. Schätzlein und Michael Kneissle basierend auf den Forschungsergebnissen der modernen Gehirnforschung des 21. Jahrhunderts entwickelt.

AURIS® beinhaltet auch die Erkenntnisse und Erfahrungswerte der Studienresultate von Ned Herrmann und Clare W. Graves. AURIS® ist damit weit mehr als nur ein Persönlichkeitsprofil.

Das Instrument beschreibt die Person in ihrer Komplexität und Vielschichtigkeit und wird damit dem Menschen besser gerecht als die Vielzahl der Persönlichkeitsprofile des 20. Jahrhunderts. Die verschiedenen Denk- und Verhaltensstile werden in 4 Quadranten geclustert, denen eine Farbe zugeordnet ist.³⁾

THINK
OUTSIDE
THE
BOX 



Die Denk- und Verhaltensweisen in den vier Quadranten

Blauer Quadrant: analytisch, logisch, faktenorientiert, mathematisch, finanziell, etc.

Grüner Quadrant: organisiert, kontrolliert, sequentiell, konservativ, etc.

Roter Quadrant: mittelsam, emotional, mitfühlend, musisch, etc.

Gelber Quadrant: kreativ, ganzheitlich, einfallsreich, parallel, konzeptionell, etc.⁴⁾

Ergebnis und Nutzen einer Profildarstellung

Auf Basis eines Fragebogens werden die Antworten dem Farbschema und vier Skalen zugeordnet.

Die Positionierung auf den Skalen ergibt ein geometrisches Profil und sagt aus, ob die Ausprägung dominiert, fallweise angewandt oder eher vermieden wird.

Im AURIS®-Modell sind alle Profile primär wertfrei, d.h., es gibt keine Differenzierung in gut oder schlecht bzw. richtig oder falsch. Jeder Mensch ist unterschiedlich und, - man möchte hinzufügen – das ist gut so.

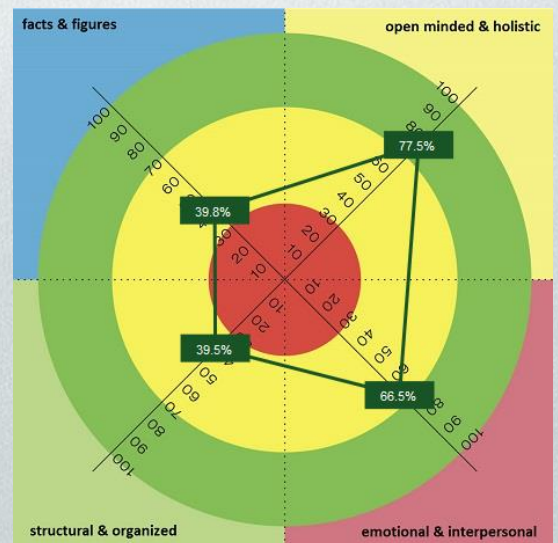


Abb. 1: Bsp. AURIS®-Auswertung
© by SIRIS Systeme, Ravensburg

Wertfrei aber nicht zweckfrei

So schön der Bezugspunkt von Wertfreiheit auch erscheinen mag, im Wechsel des Kontextes geht seine Absolutheit und Deutungshoheit unter. Kommen die Erwartungen seitens eines beruflichen Anforderungsprofils hinzu, ändert sich alles. Wo in Teams spezifische Denkstile vertreten sein sollen bzw. die Unternehmenskultur auf Diversität setzt, werden Denkstilprofile als entweder passend eingestuft, oder als nicht stimmig verworfen.

Sind Aufträge in Projekten bzw. konkrete Anforderungen im Stellenprofil zu erfüllen, stellt sich regelmäßig die Frage nach der Passgenauigkeit von Denk- und Verhaltensweisen. Hier, nämlich in der Unternehmenswelt angekommen, verlassen wir wertfreie Vorstellungen.

Am Beispiel der Methode *time2talk* soll der Übergang von wertfrei zu wertend aufgezeigt werden.



Abb.2: Transfer, © by Eric Liebermann & Norbert W. Schätzlein



© OAPhotography – fotolia.com

Den Unternehmenskriterien genügen

Jedes Unternehmen gibt sich Ziele, orientiert sich an einem Regelwerk und möchte beides mit den möglichst am besten dafür geeigneten Mitarbeitern realisieren bzw. einhalten. Zeitgemäßes Recruiting kommt ohne den Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Eignungsdiagnostik kaum aus. Die Personalbeschaffung benötigt in denkbar kurzer Zeit einen belastbaren Datenkranz, um das Bewerberprofil stimmig abzurunden. Dem Verhältnis von Eignungsdiagnostik zur Personalbeschaffung entspricht Feedback und Performance im Anstellungsverhältnis.

„Regelmäßiges Feedback ist ein wichtiger Baustein jeder Führung.“ Günter Sauder ⁵⁾

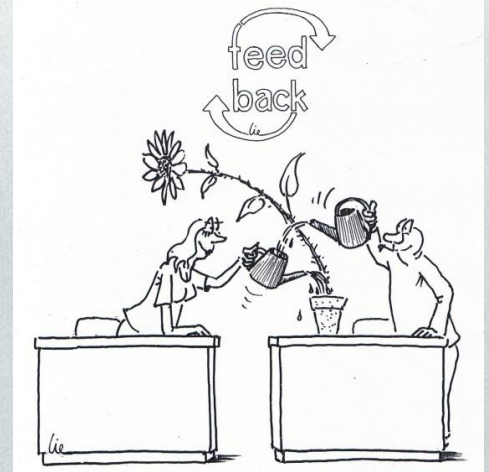


Abb.3: Feedback, © by Eric Liebermann

Ziele an den Stelleninhaber

Ist die richtige Person gefunden und eingestellt, kommen weitere Anforderungen auf den neuen Mitarbeiter zu. Professionell geführte Unternehmen geben sich eine Vision, formulieren Unternehmensleit- und Führungsgrundsätze, erwarten die Einhaltung der Corporate Identity (CI) und operationalisieren Ziele durch einen Strauß an Maßnahmen. Die Transparenz dieser unternehmensspezifischen Kriterien, incl. von Normen, Regeln und Werte ist eine maßgeblich zum Erfolg beitragende Bringschuld gelebter Führung im Unternehmen.

Steuerndes Controlling auf Mitarbeiterebene

Der analytische Abgleich vorgenannter, messbarer Faktoren erfolgt idealerweise im Mitarbeiter(jahres)gespräch (MAG). Die Einhaltung der vom Unternehmen gesetzten Normen, Regeln und Werte sowie die Erreichung von Zielen bilden einen Anspruch. Spielregeln wollen eingehalten werden und das wertfreie **Ich** hat sich mit dem wertbezogenen **Wir** zu arrangieren. Im MAG wird unternehmensweit verbindlich, was die Organisation einzigartig, stark und zukunftsfähig macht.

Perspektive für den Mitarbeiter

Die Kommunikation im MAG ist dabei nie eindimensional. Den Unternehmensinteressen stehen die Mitarbeiterinteressen synergistisch gegenüber. Beide in Einklang zu bringen, ist die Kunst der Führung und muss die „Nicht-monetäre Anerkennung als zentrale Motivationsressource“ mit berücksichtigen.⁶⁾ Mitarbeiter haben mit dem MAG ein persönliches Forum für wechselseitiges Feedback, Karriere-

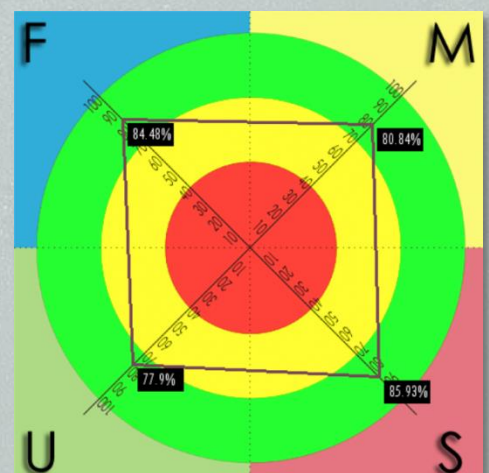


Abb. 4: Bsp. time2talk-Auswertung
© by SIRIS® Systeme, Ravensburg

© raywoo – istockphoto.com



planung, Transparenz, usw. Für beide Seiten, Führungskraft wie Mitarbeiter, ist das MAG die ideale Plattform, um sinnstiftendes Commitment herzustellen bzw. zu erneuern.

Das MAG nach der *time2talk*-Methode

In 2007 konzipierte die SIRIS Systeme das erste firmenspezifische MAG in der grafischen Darstellung von vier Dimensionen mit jeweils Skalen von Null bis Hundert. Mit steigenden Skalenwerten rückt ein Profil in den sprichwörtlich „grünen“ Bereich vor; entsprechend hoch ist das Fitting im Verhältnis zu den gesetzten Kriterien im MAG. Dieses Vier-Quadranten-Modell subsumiert empfindungsgerecht⁷⁾ in Gelb die Kriterien der Motivation, Rot ist der Sozialkompetenz zugeordnet, Grün steht für die Umsetzung und Blau gibt Auskunft zum Fachwissen. Die hinterlegten Kriterien sind entweder unternehmens- bzw. abteilungsspezifisch, oder differenziert nach Führungsverantwortung. Der Clou der *time2talk*-Methode ist neben dieser Systematik die grafische Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild bzw. dem objektiven Soll- bzw. Idealprofil⁸⁾ sowie einem optionalen Set an Funktionen, z.B. Ideen und Verbesserungen barrierefrei mit dem Top-Management zu kommunizieren.

Die *Unruh* von Mensch und Organisation

Menschen sind keine statische Größen und Organisationen ebenso wenig.

Menschen verändern sich wie dies Unternehmen auch tun. Für die Personalabteilung und mehr noch für die Führungskräfte ist es eine ständige Herausforderung die Schnittmengen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen durch Personalentwicklungsarbeit möglichst groß zu halten.⁹⁾ Personal- und Organisationsentwicklung sind diesbezüglich die beiden Seiten ein und derselben Medaille.


Kommunikation als Prädikatssiegel einer effektiven Führungskraft

So wie man nach der Idee von *Paul Watzlawick* in der doppelten Verneinung nicht *nicht* kommunizieren kann¹⁰⁾, kann man auch nicht *nicht* führen. So lange Menschen in Interaktion sind, findet Kommunikation und Führung immer und überall statt.

Mit dieser Prämisse fällt der Blick auf die Effektivität von Kommunikation und Führung. Die Dinge richtig zu tun, ist ein wertvoller Ansporn, bedingt aber der Analyse bisheriger Verfahren.

Einst und jetzt – Evolutionssprung im MAG

Nach einer international angelegten Studie zur Mitarbeiterbewertung wendet ein Großteil der über 1000 befragten Unternehmen Checklisten in Papierform für die Mitarbeiterjahresgespräche an. „*Doch gerade papierbasierte Bewertungssysteme sind eher hinderlich, wenn es darum geht die Mitarbeiter angemessen zu fördern und zu vergüten.*“¹¹⁾ Ist die Evolution in der Personalentwicklung (PE) etwa stehen geblieben? Für Unternehmen von schwacher Performance ist Personalentwicklung ein *Fremdwort* oder bestenfalls ein *nice to*

THINK
OUTSIDE
THE
BOX 



have. Sie können oder wollen sich PE nicht leisten mit Blick auf die Budgetlage bzw. reduzieren es auf einige wenige Fortbildungsmaßnahmen. Das erinnert irgendwie an die Geschichte vom Holzfäller und seinem Werkzeug:

Ein Spaziergänger begegnet im Wald einem Forstarbeiter, der mit großer Mühe einen bereits geschlagenen Baumstamm in Stücke zersägt. Der Spaziergänger kommt näher heran und beobachtet die Szenerie, um die Ursache der Plackerei festzustellen.

Darauf richtet er freundlich das Wort an den Waldarbeiter:

"Entschuldigen Sie bitte, mir ist aufgefallen, dass Sie sich unnötig abmühen. Ihre Säge ist zu stumpf. Gewiss täten Sie sich leichter, wenn Sie die Säge schärfen würden."

Darauf der Waldarbeiter erschöpft und mislaunig: "Dafür habe ich keine Zeit - ich muss sägen!"¹²⁾

Sichtweisen in Abhängigkeit der Performance

Während *Unterperformer* schon dankbar dafür sind, wenn sie nicht weiter an Dynamik verlieren, halten erfolgreiche Unternehmen permanent Ausschau nach neuen Best Practices, um noch besser zu werden.¹³⁾ Für sie ist das Beste gerade gut genug, wenn es innovativen, zukunftsgerichteten Kriterien entspricht und Mitarbeiter unternehmerisch denken macht. Mit zunehmendem Abstand zu anderen Unternehmen wächst der EBIT¹⁴⁾ und die Chance auf eine Unternehmenskultur, die sich gelassen, souverän und diszipliniert auf Zukünftiges ausrichtet. „*Verbindet man eine Kultur der Disziplin mit einer Ethik des Unternehmergeists, erhält man die Zauberformel für Spitzenleistung.*“¹⁵⁾ Aufwendungen für Personal, die Maßnahmen und Instrumente der moderner Personalentwicklung einschließen, sind bei *Overperformern* nicht nur zukunftsweisend budgetiert, sondern auch mehr als nur gewinnschmälernde Kosten, es sind Investitionen auf das mobile *Kapital* und natürlich ein „*Kreativposter*“ und „*Mitarbeiterereinkommen*“.¹⁶⁾

Zwei Methoden und ein Ziel

Die Instrumente der Denkstilanalyse sind gut geeignet Talente von Menschen zu identifizieren und Berufsbildern zuzuordnen. Der Übergang vom Einzelkämpfer zum *Dream-Team* gelingt in der Folge mit der *time-2-talk*-Methode¹⁷⁾. Sie steht für Transparenz der Unternehmensziele, Abgleich auf Selbst- und Fremdbildebene und einer Führung, die auf Identifikation und Sinnstiftung setzt beim Aufstieg in die *Champions League*. Beide sich ergänzende Methoden sind zusammen unschlagbar auf dem Weg zu Hochleistungen aus Leidenschaft.

Abschließend sei noch angemerkt, dass die beiden Profile in den Abbildungen 1 und 4, die auf komplett unterschiedlichen Fragekatalogen basieren, die gleiche Person aus zwei Blickwinkeln zeigen: **AURIS®** und **time-2-talk®**.

Autor: Norbert W. Schätzlein, 2014, www.siris-systeme.de

THINK
OUTSIDE
THE
BOX 

Quellenverzeichnis:

- ¹⁾ vgl.: Herrmann, Ned: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte: welcher Quadrant dominiert Sie und Ihre Organisation? Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1997
- ²⁾ Kluckhohn, Clyde und Murray, Henry A.: Personality in Nature, Society, and Culture, Verlag Cape, 1953
- ³⁾ die drei Primärfarben Gelb, Rot und Blau werden um die Sekundärfarbe Grün auf ein vierfarbiges Schema erweitert
- ⁴⁾ vgl.: Herrmann, Ned: Kreativität und Kompetenz: Das einmalige Gehirn, Fulda: Paidia Verlag, 1991
- ⁵⁾ Crisand, Ekkehard u. Stephan, Pamela: Personalbeurteilungssysteme: Ziele, Instrumente, Gestaltung, 2. Aufl., Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag GmbH, 1999
- ⁶⁾ Hewitt-Studie – Mitarbeiter erhalten zu wenig Wertschätzung, 2008
- ⁷⁾ vgl.: Lüscher, Max: Der 4-Farben-Mensch, Der Weg zum inneren Gleichgewicht, 8. Aufl., München: Wilhelm Goldmann Verlag, 1991
- ⁸⁾ vgl.: Fleig, Jürgen: Leistungsbeurteilung, Mitarbeiter fair bewerten, in: Financial Times Deutschland, www.business-wissen.de, 16.07.2009
- ⁹⁾ vgl.: Böhme, Karsten: Strategische Personalentwicklung, Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter, München: Luchterhand, 2003
- ¹⁰⁾ vgl.: Watzlawick, Paul, Beavin, Janet H., und Jackson, Don D.: Die menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 10. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber, 2000
- ¹¹⁾ Dan Boccabella, Geschäftsführer SumTotal, Studie zur Mitarbeiterbewertung, 2007
- ¹²⁾ in Anlehnung an: Lothar J. Seiwert: 30 Minuten für optimales Zeit-Management, Offenbach: Gabal Verlag GmbH, 1998
- ¹³⁾ Welch, Jack und Welch, Suzy: Winning, Das ist Management, aus dem Englischen von Allgeier Herbert, Bangert Astrid, Bühler Maria, Lamerz-Beckschäfer Birgit und Vode Dzifa, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2005
- ¹⁴⁾ EBIT, earnings before interest and taxes, „Gewinne vor Zinsen und Steuern“
- ¹⁵⁾ Collins, Jim: Der Weg zu den Besten, Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, aus dem Amerikanischen von Baltes, Martin und Böhler, Fritz, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, 2003
- ¹⁶⁾ Kaufmann, Matthias: Götz Werner, Der Waldorf-Discounter, in: manager magazin online, 2004, www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,284159,00.
- ¹⁷⁾ www.siris-systeme.de