

Harvard Business manager

SCHWELLENLÄNDER
Afrika wird zum
Schmelztiegel
für Kreativität
Seite 80

FALLSTUDIE
Es gibt Zoff im
Vorstand - was
soll der CEO tun?
Seite 100



PERFEKT PRÄSENTIEREN



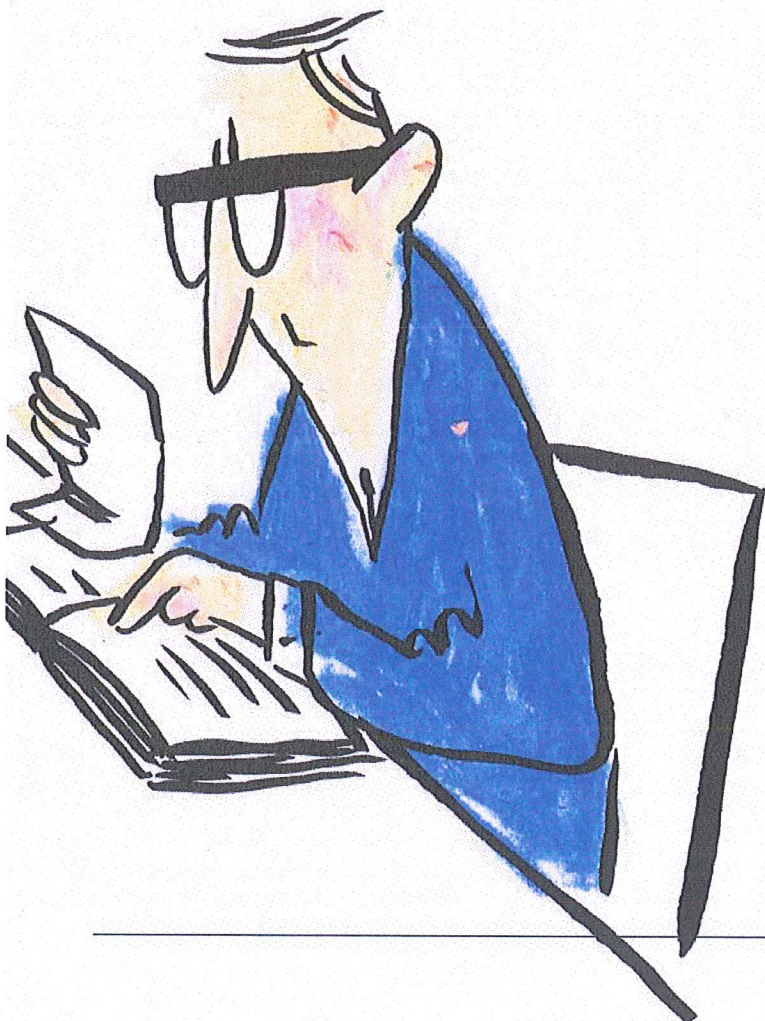
**So überzeugen Sie mit Ihrem Auftritt – vor Kunden,
Kollegen, Vorgesetzten und auf der großen Bühne**



FÜHREN MIT FARBEN

Eine gute Menschenkenntnis ist im Berufsleben eine begehrte Eigenschaft. Mit dem richtigen Riecher für andere muss man nicht geboren werden. Jeder kann die Fähigkeit erlernen.

KAI-UWE HARZ



Konrad Adenauer ist berühmt für seine etwas ungewöhnlichen Zitate, wie zum Beispiel: „Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind. Andere gibt es nicht.“ In diesem Punkt hatte der erste deutsche Bundeskanzler recht. Wir müssen unser Gegenüber so akzeptieren, wie es ist. Ansonsten kommen wir nicht weiter.

Es stellt sich nur die Frage: Wie ticken denn „die Menschen“? Wir wissen zwar, dass wir alle unterschiedlich sind und somit eine äußerst heterogene Gemeinschaft bilden. Vor allem im privaten Umfeld ist uns das bewusst. Es gibt Freunde, die perfekt zu uns passen; wir teilen ihren Humor, ihre Werte und ihre Hobbys. Und dann gibt es die anderen, die uns womöglich langweilen und mit denen selbst der Small Talk auf der Party anstrengend ist.

Natürlich sind auch die Unterschiede im Arbeitsalltag sichtbar. Der eine liebt Excel-Tabellen, der andere kreatives Schreiben. Interessanterweise wird das intuitive Wissen über diese Zusammenhänge in vielen Unternehmen gerade in der Personalführung vernachlässigt, wo es besonders wertvoll wäre. In meiner Arbeit als Coach beobachte ich häufig folgende Verhaltensmuster:

Recruiting: Viele Chefs achten beim Einstellen von Mitarbeitern ausschließlich auf deren fachliche Kompetenz. Im besten Fall spielen noch Sympathie, Offenheit oder Teamfähigkeit eine Rolle bei der Entscheidung. Dabei sind für verschiedene Positionen in einem Unternehmen völlig unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen erforderlich.

Führungstraining: Die meisten Seminare für Manager laufen nach dem Schema „One fits all“ ab. Dabei gilt auch hier: Jeder ist anders, und unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten benötigen ihren ganz individuellen Führungsstil. Einige brauchen einen klar definierten Rahmen, andere haben eher das Bedürfnis nach Freiheiten. Einige freuen

ILLUSTRATION: MAREN AVINI FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

sich auf abwechslungsreiche oder neue Aufgaben, andere wiederum bevorzugen das Bewährte.

Mitarbeitermotivation: Wenn Chefs ihren Mitarbeitern etwas Gutes tun wollen, dann berücksichtigen sie dabei selten die individuellen Bedürfnisse. Mehr Geld, neue Projekte, Lob oder andere Incentivierungen können bei unterschiedlichen Mitarbeitern völlig unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. Eine vermeintliche Belohnung kann für den einen Mitarbeiter hoch motivierend sein, beim anderen jedoch das Gegenteil bewirken.

Ein zentrales Anliegen meiner Arbeit ist es, dem Menschen zu helfen, seine individuelle Persönlichkeit mit ihren Stärken und Schwächen kennenzulernen und auch die Persönlichkeit seiner Mitmenschen zu erkennen. Wer weiß, wie sein Gegenüber tickt, der weiß auch, wie er mit ihm oder ihr umgehen kann. Wer seine eigenen Bedürfnisse und die seiner Mitmenschen kennt, der führt harmonische und produktive Beziehungen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang: Es gibt keine gute oder schlechte Persönlichkeitsstruktur und auch keine, die Erfolg garantiert oder verhindert. Uns muss nur stets bewusst sein, dass jeder Mitarbeiter durch sein individuelles Persönlichkeitsfenster auf die Welt blickt. Wir müssen ein Verständnis dafür entwickeln, dass Menschen eine bestimmte Eigenart haben. Diese Toleranz unter den Mitarbeitern gilt es zu fördern. Ich nenne das die Toleranz der Andersartigkeit – oder auch den „Führerschein Menschenkenntnis“.

DIE DREI HIRNE

Das „Lesen“ oder „Orten“ seines Gegenübers kann man relativ einfach lernen. Wer weiß, welche Persönlichkeitsstrukturen für welche Aufgaben geeignet sind, kann erfolgreiche Teams bilden und weiß, was sie brauchen, um sich wohlfühlen. Unter solchen Voraussetzungen lassen sich Mitarbeiter besser motivieren – mit der Folge, dass die Produktivität steigt und die Fluktuation sinkt.

**GRÜN-DOMINANTE SIND
EXZELLENT TEAMPLAYER. SIE
BRILLIEREN IN JOBS MIT
VIEL KONTAKT ZU MENSCHEN.**

Es gibt unzählige Systeme, Modelle und Schemata zur Bestimmung einer Persönlichkeit. Viele davon erfordern großen Aufwand. Ich wende seit Jahren die Biostrukturanalyse an, die sich bei mir in der Praxis überaus bewährt hat. Diese Methode kann ergänzend im Recruiting eingesetzt werden, ist aber vor allem bei der Strukturierung von Teams oder der Führung und Motivation von Mitarbeitern von Vorteil.

Ich habe in meinem Leben sehr viele Verkaufsteams geschult, die anschließend im Durchschnitt ihren Umsatz um die Hälfte steigern konnten. Auch im Mental Coaching ist die Methode sehr hilfreich; so habe ich unter anderem die Trainer einer renommierten Fußballnachwuchsschmiede gecoacht.

Die Biostrukturanalyse hat der deutsche Anthropologe Rolf W. Schirm entwickelt. Sie basiert auf den Untersuchungen des renommierten amerikanischen Hirnforschers Prof. Dr. Paul D. MacLean, der unter anderem lange an der Yale Medical School geforscht hat. Seinen Erkenntnissen zufolge besteht unser Gehirn aus drei Teilen, die sich im Laufe der Evolution entwickelt haben: dem Stammhirn, dem Zwischenhirn (limbisches System) und dem Großhirn. Diese drei Gehirnbereiche stehen für unterschiedliche Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale. Um sie einfacher differenzieren zu können, werden ihnen Farben zugeordnet: Das Stammhirn wird in Grün dargestellt, das Zwischenhirn in Rot und das Großhirn in Blau (siehe Tabelle „Die Biostrukturanalyse“ oben rechts).

Der Ansatz geht davon aus, dass zwar alle Menschen über die drei Gehirne verfügen – dass sie bei jeder Person allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

- Bei den grün-dominanten Menschen ist besonders das Stammhirn – evolutionsgeschichtlich das älteste der Gehirne – stark entwickelt. Solche Menschen legen viel Wert auf Gefühle und Harmonie.
- Rot-dominante Menschen (mit aktivem Zwischenhirn) streben nach Dominanz und Status.
- Blau-dominante Menschen (mit aktivem Großhirn) wirken oft zurückhaltend und sehr rational.

Natürlich verfügt jeder Mensch über jedes Gehirn und damit auch über charakterliche Merkmale aller drei Typen. Es gibt nur Dominanzen einer der Gehirnregionen, es gibt keine „reinrassig“ roten, grünen oder blauen Personen. Bei manchen Menschen sind zwei Komponenten oder sogar alle drei gleich stark ausgeprägt. Nichtsdestoweniger können wir bei den meisten Menschen eine Domi-

DIE BIOSTRUKTUR-ANALYSE

Der Anthropologe Rolf W. Schirm entwickelte die Analyse aufbauend auf den Erkenntnissen des US-Hirnforschers Paul D. MacLean. Die drei Gehirnbereiche bilden verschiedene Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale ab.

Stammhirn GEFÜHL GRÜN	Zwischenhirn EMOTION ROT	Großhirn RATIO BLAU
• Bereitschaft und Bedürfnis zum Kontakt • Allgemeine Beliebtheit • Orientierung an der Vergangenheit, an Bewährtem und Gewohntem • Handeln aus Erfahrung • Bauen auf Vertrautes • Intuitives Handeln • Zuverlässigkeit erster Eindrücke • Fantasie	• Streben nach Dominanz und Überlegenheit • Neigung zum Wettbewerb • Natürliche Autorität • Impulsives Handeln • Aktivität und Dynamik • Konkretes und praktisches Denken • Schnelles Erkennen des Machbaren • Improvisationstalent	• Bedürfnis nach Distanz • Neigung zur Zurückhaltung • Tendenz zur Verslossenheit • Orientierung an der Zukunft • Planvolles Handeln • Präzise Zeiteinteilung • Systematisches, ordnendes Denken • Tendenz zur Abstraktion • Sprachliche Präzision

nanz erkennen und uns diese Erkenntnis zunutze machen.

ERKENNEN DES GEGENÜBERS

Es ist von Vorteil, in relativ kurzer Zeit zu erkennen, welche Gehirndominanzen die Menschen in meinem Umfeld haben. So kann man beispielsweise die individuellen Stärken und Schwächen der Kollegen rascher erfassen, kann beurteilen, welche Aufgaben ihnen liegen und bei welchen sie sich schwertun werden. Eine Führungskraft kann so leichter erkennen, wie sie Mitarbeiter besser motivieren kann. Oder sie weiß im Kundenkontakt besser, was jene in einem Verkaufsgespräch am stärksten überzeugt.

Bleibt die entscheidende Frage: Wie erkenne ich mein Gegenüber, selbst dann wenn ich vielleicht nur wenige Momente mit ihm verbringe? Dabei helfen typische Merkmale:

- Menschen mit einer Grün-Dominanz sind meist sehr lebenswürdig. Sie reden viel, sind gemütlich und gesellig. Ihre Mimik ist häufig stark ausgeprägt, sie haben sozusagen sprechende Gesichter. Durch ihre offene Art wirken sie sofort sympathisch auf ihre Umwelt.
- Rot-dominante Personen betreten einen Raum mit „Hoppla, hier komme ich!“-Attitüde. Sie haben eine sehr dynamische und dominante Ausstrahlung. In Gesprächen sind sie oft ungeduldig, ständig in Bewegung, hören schlecht zu und stellen kaum Fragen. Sie sprechen mit großer Gestik und reagieren rasch laut und emotional. Da sie sehr statusorientiert sind, befinden sie sich per-

manent in einem Wettkampf, bei dem sie stets Sieger sein wollen. Auffällige Kleidung und Accessoires sind ein typisches Indiz.

- Menschen mit Blau-Dominanz haben einen völlig anderen Auftritt. Man erkennt sie an ihrer Zurückhaltung und Distanziertheit. Ihre Sprache und Argumentation ist betont sachlich, sie lieben und brauchen Zahlen, Daten und Fakten, um ihrer Welt ein Gerüst zu geben. Mimik und Gestik verwenden sie eher sparsam. Sie sind stets pünktlich und gut vorbereitet und schätzen Überraschungen und Spontaneität eher wenig.

EINSATZ IM RECRUITING

Bevor eine Stelle in einem Unternehmen neu besetzt wird, sollten sich die Personalverantwortlichen das Stellenprofil ergänzend noch einmal genau anschauen und überlegen, welche Gehirndominanzen für die Position besonders wertvoll sind.

Grün-dominante Persönlichkeiten sind exzellente Teamplayer. Durch ihre hohe Empathie sind sie stark im Verkauf, aber auch in medizinischen, helfenden oder sozialen Berufen. Sie sind gute Trainer, Coachs, Mentoren oder Mediatoren. Auch Schauspielern, Rednern, Moderatoren oder Lehrern kommt diese Persönlichkeitsstruktur zugute. Sie brillieren in allen Jobs mit viel Kontakt zu Mitmenschen, in denen Kommunikationstalent und Feingefühl entscheidend sind. Gleichzeitig lieben sie das Bewährte. Eine Aufgabe, die sich ständig verändert, bedeutet für sie Stress.

Menschen mit Rot-Dominanz sind aufgrund ihrer starken Erfolgsorientierung geborene Führungs-

FÜR BLAU-DOMINANTE IST EIN KLARER RAHMEN WICHTIG. SIE ARBEITEN GERN MIT ZAHLEN.

persönlichkeiten. Aber sie sind häufig keine angenehmen Chefs, da sie ein starkes Ego haben. Sie brauchen das Rampenlicht und stehen gern allein an der Spitze. Sie geben gute Vertriebschefs, Krisenmanager oder Bauleiter ab. Ihre Stärken entfalten sie, wenn Durchsetzungskraft und Autorität gefragt sind. Häufig findet man diese Persönlichkeitsstruktur bei Politikern oder Funktionären. Sie übernehmen gern Verantwortung und lieben die Herausforderung. Ein rot-dominanter Mitarbeiter wird sich nie beschweren, dass ihm etwas zu viel oder zu schwierig wird.

Blau-dominante Personen sind hervorragende Wissenschaftler oder Controller. Ihr Perfektionsanspruch und ihre sorgfältige Planung macht sie zu ausgezeichneten Technikern, Steuerberatern, Anwälten, Chirurgen oder Architekten. Am liebsten tüfteln sie allein an einer Aufgabe. Kreative Brainstorming-Sessions oder teamübergreifende Projektarbeit sind ein Albtraum für sie. Kanban-Tafeln oder Scrum entsprechen eher ihrer Arbeitsmethodik. Sie schätzen intellektuelle Herausforderungen und „harte Nüsse“. Man darf sie allerdings nicht unter Zeitdruck setzen oder zur Improvisation zwingen, dann geraten sie ins Schwimmen.

EINSATZ IN TEAMS

Das Wissen um diese Stärken und Schwächen ist nicht nur bei der Neubesetzung von Stellen, sondern auch bei der Umstrukturierung von Teams oder bei der Neuverteilung von Aufgaben äußerst wertvoll.

Mit dieser Methodik konnte ich diverse Teams positiv verändern – die Unternehmensgröße spielt dabei keine Rolle. Vor wenigen Monaten rief mich eine Apothekerin an. Die Stimmung unter ihren Mitarbeitern war angespannt. Manche Kollegen waren unzufrieden mit ihren Aufgaben und fühlten sich insgesamt nicht mehr wohl bei der Arbeit. Wir ermittelten zunächst die Persönlichkeitsstruktur jedes Teammitglieds, was bereits zu großen Aha-

Erlebnissen führte – sowohl bezüglich der eigenen Stärken und Schwächen als auch bezüglich des Verhaltens der Kollegen. Dann optimierten wir gemeinsam die Aufgabenverteilung des Teams. Ein blau-dominanter Mitarbeiter, der vorher im Kundenbereich tätig war, hatte sich durch sein Distanzbedürfnis dort nie wohlfühlt und die Kunden eher verprellt. Nach unserem Workshop kümmerte er sich um Planung und Logistik und blühte dort regelrecht auf. Die Produktivität und das Klima in dieser Apotheke haben sich extrem verbessert, was auch die Kunden positiv zurückgeben. Ähnliche Erfahrungen habe ich in anderen Branchen und Teams gesammelt – von IT- bis zu Verkaufsteams.

EINSATZ ZUR MOTIVATION

Immer wieder neue Aufgaben und Herausforderungen? Für grün-dominante Menschen ist das die Höchststrafe, für rot-dominante ihr Lebenselixier und für blau-dominante ein sportlicher Anreiz – wenn sie genügend Zeit für die Lösung bekommen. Verschiedene Persönlichkeitsstrukturen benötigen unterschiedliche Arbeitsumfelder. Was den einen Mitarbeiter motiviert, kann bei einem anderen zu Frustration führen. Wer als Chef diese individuellen Bedürfnisse berücksichtigt, wird durch deutlich zufriedener und produktivere Mitarbeiter belohnt.

Ein grün-dominanter Mensch braucht vor allem ein freundschaftliches Miteinander mit Chef und Kollegen. Da er seine Freizeit und sein Familienleben in vollen Zügen genießt, legt er Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Er liebt Teamveranstaltungen und Feiern. In seinem Tätigkeitsfeld bevorzugt er Konstanz und möglichst wenig Stress. Als Incentives eignen sich für ihn vor allem freie Tage, Gutscheine für Hotels oder Restaurants oder Teamevents. Ein Chef, der sich nach seiner Familie erkundigt, sammelt sofort Punkte.

Mit solchen Anreizen muss man rot-dominanten Mitarbeitern nicht kommen. Für sie zählen Aufstiegsmöglichkeiten, Titel, ein leistungsbezogenes Einkommen oder ein prestigeträchtiger Dienstwagen. Wohl fühlen sie sich in einem kompetitiven Umfeld, in dem sie sich stets aufs Neue beweisen können. Solche Menschen brauchen schnelle Entscheidungen und neue Herausforderungen. Seitens des Chefs und der Kollegen erwarten sie Achtung, Lob und Anerkennung. Der Begriff Work-Life-Balance kommt in ihrem Wortschatz nicht vor.

Für blau-dominante Menschen ist ein klarer Rahmen wichtig: deutlich abgesteckte Zuständigkeiten,

definierte Projekte und klare Zeitvorgaben. Sie arbeiten gern mit Zahlen und Daten und benötigen viel Raum für Einzelarbeit. Die Aufgaben sollten ein hohes fachliches Niveau erfordern und einen langen Planungshorizont haben. Ein Chef sollte die professionelle Kompetenz wertschätzen und sie vor allem ausreden lassen.

Es gibt keine gute und keine schlechte Persönlichkeitsstruktur. Keine, die Erfolg garantiert, und keine, die ihn verhindert. Auf den ersten Blick könnte man denken, dass viele Menschen in Spitzenpositionen eine Rot-Dominanz haben, da sie über starken Erfolgswillen verfügen. Aber eine zu starke Rot-Dominanz verprellt die Menschen im Umfeld. Wenn Rot nicht mit einer starken Grün-Komponente gepaart ist, die es ermöglicht, Menschen mitzunehmen und zu begeistern, fährt der rein Rote mit Schwung vor die Wand.

Jede Farbdominanz stattet ihren Besitzer mit Stärken aus, aber auch mit entsprechenden Hemm-

AUTOR

KAI-UWE HARZ

ist einer der Gründer des ehemaligen Finanzdienstleisters AWD, heute Swiss Life Select. Er war dort Vertriebsdirektor und hat die interne Akademie für Verkäufer und Führungskräfte aufgebaut. Heute ist Harz mit der Harz Akademie als Coach selbstständig. Er ist Autor des Buches „Du! bist der Regisseur Deines Lebens“.

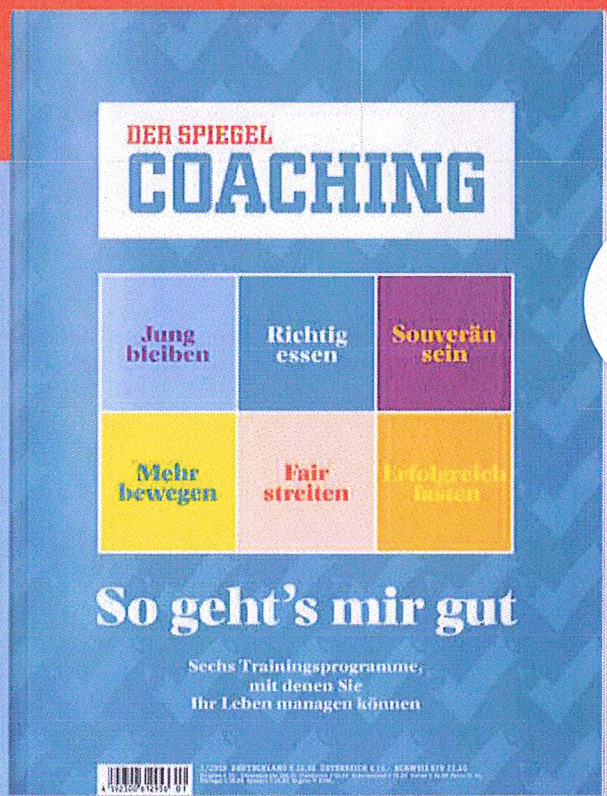
nissen. Wer sein eigenes Profil kennt, der kann sich bewusst auf seine Stärken konzentrieren und an Schwächen arbeiten.

FAZIT

Wenn etwas Erfolg garantiert, dann ist es das Wissen um die unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen, die Fähigkeit, sie zu erkennen, und das Wissen um die jeweiligen Bedürfnisse. Wer weiß, wie sein Gegenüber „tickt“, was ihm wichtig ist und was ihn überzeugt, kann Menschen extrem gut begeistern und mitnehmen und stellt die richtigen ein. Das hilft bei Transformationsprozessen in Unternehmen und natürlich auch im Verkauf.

Es reicht jedoch nicht, diese Dinge einmal zu lernen. Sie müssen aktiv gelebt werden. Alles, was wir im Alltag nutzen wollen, muss vorher zur Gewohnheit werden. Nur dann stehen uns diese Erkenntnisse auch in Stresssituationen automatisch zur Verfügung. ♡

© HBM 2019 siehe Seite 110



Mit SPIEGEL COACHING durch das Jahr!

NEU
Jetzt im
Handel

Blick ins Heft



Online bestellen unter:
amazon.de/spiegel

DER SPIEGEL