



Herrmann International  
Deutschland

## Wie bunt sind Ihre grauen Zellen? Das Herrmann Dominanz Instrument (H.D.I.®)

„Jeder ist einmalig“ - das klingt wie eine Trivialität, aber wenn man etwas darüber nachdenkt, kommt man dahinter, dass diese Aussage Anlass zum Nachdenken sein kann. Im vergangenen Jahrhundert gab es (mindestens) zwei Ideologien, die diesen Satz nicht für richtig hielten und zur Durchsetzung ihrer Ideologie bereit waren, Millionen Menschen umzubringen: Der Faschismus und der Kommunismus.

Auch viele Managementtheorien und Trainingskonzepte scheinen diese Maxime eher nicht für wichtig und beachtenswert zu halten. Vom uralten “Management by Objectives” bis hin zum “Total Quality Management (TQM)” wird oft von einem Menschenbild ausgegangen, das von einer erstaunlichen Gleichförmigkeit hinsichtlich Bedarf und Bedürfnissen, Lehr- und Lernstil und Kriterien für Erfolg und beruflicher Zufriedenheit gekennzeichnet ist. “360 Grad Feedback” Programme führen dieses Vorgehen oft systematisch fort und fördern damit das Gleichmaß - was eben oft nur Mittelmaß darstellt.

Als Manager in einem großen IT-Unternehmen war ich Anfang der 80iger Jahre an einer großangelegten Initiative beteiligt. Dabei wurde von “corporate”, der amerikanischen Firmenspitze, ein Trainingsprogramm als “Pflichtkurs” für das Management jeder Landesgesellschaft verordnet, das sich in USA bewährt hatte. Hinweise von Experten, dass der Grad des Qualitätsbewusstseins von Land zu Land, von Funktion zu Funktion, von Abteilung zu Abteilung und schließlich von Manager zu Manager möglicherweise verschieden sei und dazu unterschiedliche Lernstile unterschiedliche Methoden erfordern, ganz zu schweigen von nationalen Unterschieden, halfen alle nicht: Der “Roll-out” begann, viele freuten sich an den hektischen Aktivitäten, dem damit verbundenen Budget und dem befriedigenden Bewusstsein, dass etwas geschieht - andere resignierten und sagten sich: “Die drei Tage Folienschlacht gehen auch vorüber”. Jahre später mussten sich auch die Enthusiasten des Programms eingestehen, dass die Wirkung der Trainingsmaßnahme so gering war, dass sie in keinem Verhältnis zum Aufwand stand.

Die Zeiten haben sich geändert - und wir befinden uns noch mitten in diesen Veränderungsprozessen. Das Informationszeitalter, das in den westlichen Industrienationen Mitte der 70er Jahre begann und das Industriezeitalter ablöste, geht seinem Ende zu und macht einer neuen Ära Platz, die sich einen Namen erst noch suchen muss: Zeitalter des Wissens, des Bewusstseins, der Weisheit sind Begriffe die vorgeschlagen wurden.

Damit rückt die Einmaligkeit des Menschen wieder in den Mittelpunkt des Interesses. Dazu einige Hinweise auf beispielhafte Entwicklungen:

- „Diversity“ war in der Vergangenheit oft der Name für Personalprogramme, mit denen Chancengleichheit für Minoritäten gefördert werden sollten - inzwischen geht es schon häufig darum, grundsätzlich Toleranz für Andersartigkeit zu erhöhen - z.B. in der Art und Weise wie andere Menschen denken, kommunizieren, Ergebnisse erzielen und ihre berufliche und private Zufriedenheit finden.
- Die lebenslange Loyalität zu einem Arbeitgeber und damit zu einer Unternehmenskultur ist praktisch verschwunden - und das nicht nur, weil der Arbeitgeber die Loyalität nicht mehr honoriert und immer bedenkenloser Mitarbeiter entlässt, sondern auch, weil etwas Anderes wichtiger wird: Die Loyalität sich selbst gegenüber und zu seiner unmittelbaren persönlichen Umgebung. Das gilt vor allem für junge qualifizierte Fachleute, z.B. im IT-Bereich - kein Wunder, denn sie können es sich bei der Arbeitsmarktsituation als erste leisten, die Konsequenzen zu tragen.



- Der schon manchmal etwas verzweifelt klingende Ruf nach Kreativität und Innovation zeigt, dass die Wirtschaft langsam begreift, wie wichtig ein neues Denken für die Zukunft ist. Altmeister Edward de Bono weist in seinem Anfang 2000 erschienenen Buch: "New Thinking for the New Millenium" darauf hin, dass das vorherrschende "bewertende" Denken (Judgement Thinking) ergänzt werden muss durch ein "Design Thinking", wenn wir die vor uns liegenden technologischen Möglichkeiten ausschöpfen wollen. John Ralston Saul beschreibt in seinem Buch "Voltaire's Bastard: The Dictatorship of Reason in the West" teilweise sehr drastisch, zu welchen Fehlentwicklungen und Katastrophen das Festhalten an einseitigem Denken in der Vergangenheit geführt hat - Faschismus und Kommunismus sind dabei nur zwei von vielen Beispielen.

Vielfalt ist also angesagt - im Denken und Handeln, und damit das Aufspüren und Fördern von Unterschieden, nicht so sehr die Suche nach Gemeinsamkeiten.

Das eben Gesagte hat natürlich zur Folge, dass immer mehr Menschen sich fragen: Wer bin ich, was kann ich, was macht mich einmalig und wo liegen daher meine Möglichkeiten beruflich und privat erfolgreich und zufrieden zu werden? Die Flut der Massenveranstaltungen mit Erfolgstrainern, die seit ein paar Jahren in steigenden Maße Deutschland überschwemmen, zeigt wie groß der Bedarf, aber auch die Unsicherheit ist. Da schwimmt dann natürlich immer auch Vieles mit, das auf den zweiten Blick eher dubios aussieht: Versprechen wie "Forever young" und "In 7 Jahren Millionär" darf man nicht zu wörtlich nehmen.

Die Aufgabe eines seriösen Training besteht also darin, Menschen Ihre Einmaligkeit bewusst zu machen, aufzuzeigen worin sie im Detail besteht und auf die Konsequenzen für den persönlichen, privaten wie beruflichen, Lebensweg hinzuweisen. Wichtig ist ebenfalls, dass dies wertneutral erfolgt, d.h. dass nicht von vorne herein bestimmte Denk- und Verhaltensweisen als gut oder schlecht klassifiziert werden.

Das Ergebnis und damit der Nutzen für den Teilnehmer (und den Arbeitgeber) ist ein wesentlich genaueres und detaillierteres Wissen über die eigenen Möglichkeiten und Begrenzungen und damit für die Chancen für Veränderungen, die sich daraus ergeben. Ich habe oft erlebt, dass Teilnehmer durch die Einsicht in ihre spezifische Einmaligkeit zu einer neuen Bewertung ihrer beruflichen Position kamen und Änderungen herbeigeführt haben, die sie erfolgreicher und glücklicher machten.

Wenn es uns also gelingt, die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen wertfrei sichtbar zu machen, können wir beginnen, einen Dialog darüber zu führen, was uns unterscheidet, was uns gemeinsam ist und wie wir aus diesen Unterschieden und Gemeinsamkeiten Synergie entwickeln können.

Ich bin davon überzeugt, dass sich Menschen nur wenig grundlegend ändern und dass das auch gar nicht erstrebenswert ist. Wir wachsen, wir erwerben neue Einsichtigen, Fähigkeiten und Kompetenzen, aber wir bauen dabei auf der unverwechselbaren Mischung unserer Talente auf.

Es gibt dazu eine faszinierende Untersuchung der amerikanischen Gallup Organisation, über die Marcus Buckingham und Curt Coffman in ihrem Buch "First, Break All the Rules - What the World's Greatest Managers Do Differently" berichten. 25 Jahre lang wurden mehr als eine Million Mitarbeiter befragt um herauszufinden, was einen hervorragenden Arbeitsplatz auszeichnet. Das wichtigste Kriterium: Der unmittelbare Manager und seine Art zu führen.

Und bei der weiteren Frage, was denn die exzellenten von den weniger guten Führungskräften unterscheidet, gab es wiederum sehr eindeutige und klare Antworten:



Die besten Manager wissen, dass Menschen einmalig sind und entsprechend behandelt werden wollen - das jeder von uns seine eigene Art der Motivation hat und seine eigene Art zu denken, zu handeln und Aufgaben zu erledigen. Auf Seite 57 ihres Buches schreiben sie das, was sie das „Mantra der großen Manager“ nennen:

*“Simply put, this is the one insight we heard echoed by tens of thousands of great managers:*

*People don't change that much  
Don't waste time trying to put in what was left out  
Try to draw out, what was left in  
That is hard enough*

*This insight is the source of their wisdom. .... It is the foundation of their success as managers”.*

Wenn das auch bei uns richtig ist - und davon bin ich überzeugt - ist es sinnlos, Menschen etwas beibringen zu wollen, wofür sie nicht geschaffen sind und ihnen einzureden, sie müssten sich ändern, um es doch zu lernen. Unter diesem Aspekt sind viele Weiterbildungen und vor allem “Erfolgstrainings” unnötige Zeitverschwendung.

Die Aufgabe muss vielmehr darin bestehen, dem Einzelnen seine einmaligen Talente und Möglichkeiten bewusst zu machen, so dass er sie gezielt zu Kompetenzen erweitern kann bzw. sich Arbeitsbereiche suchen kann, in denen er erfolgreich und zufrieden ist. Es geht weniger um Abbau von Schwächen oder Beseitigen von Problemen als vielmehr um das Ausnutzen von Stärken und das Wahrnehmen von Chancen. Das Training hat dann die Aufgabe einen “Raum” bereit zu stellen, in dem diese Erkenntnisse gewonnen werden können und in dem Verhalten geübt werden kann, das hilft die neuen Chancen zu nutzen. Eine Lerngruppe oder ein bestehendes Team sind dazu gut geeignet, vor allem, wenn in dieser Gruppe Vielfalt herrscht.

„Wer bin ich?“ ist also die Frage nach der Einzigartigkeit, die aus den unendlich vielen Möglichkeiten, unser Gehirn zu nutzen entsteht. Bei der enormen Komplexität menschlichen Denkens ist die Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit zu brauchbaren Aussagen zu kommen, die vom Einzelnen verstanden werden, nur mit Hilfe eines Modells zu bewältigen, das diese Komplexität auf ein vernünftiges Maß reduziert, ohne zu sehr zu vereinfachen. Es kommen noch einige andere Anforderungen dazu:

- Wertneutralität - das bedeutet, das die unterschiedlichen Denkweisen nicht a priori in Kategorien wie gut/schlecht oder geeignet/ungeeignet eingeordnet werden dürfen
- Ideologiefreiheit. Die Furcht vor Sektenbeeinflussung ist durch eine in den letzten Jahren in Deutschland fast hysterisch geführte Diskussion besonders groß - es muss von vorne herein klar sein, dass hinter dem Modell keine Weltanschauung oder gar Religion steckt.
- Leichte Vermittelbarkeit - es darf nicht zuviel Zeit im Training mit der Erklärung komplizierter Begriffe und Abkürzungen vertan werden.

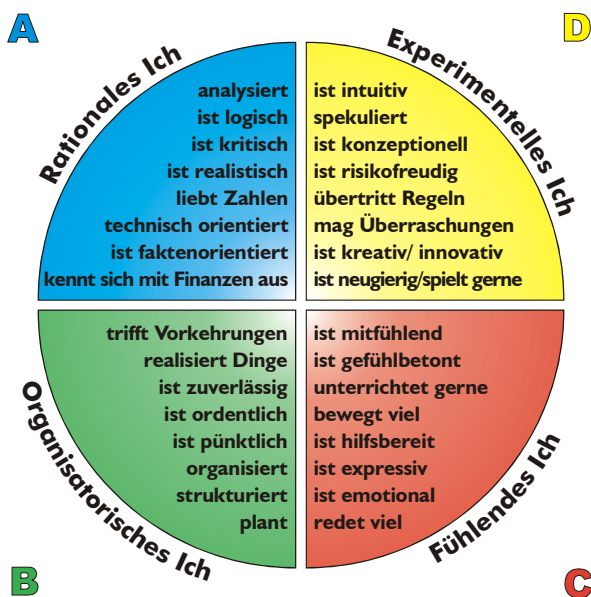
Das Herrmann Dominanz Instrument (H.D.I.<sup>®</sup>) erfüllt, neben anderen Kriterien, gerade diese Forderungen sehr gut - es soll im Folgenden kurz erläutert werden.

Die Entdeckung der speziellen Arbeitsweisen der linken und rechten Gehirnhälfte hat unser Wissen über das Denken und Verhalten des Menschen entscheidend erweitert und verändert. Die wesentlichen Forschungen stammen aus den 60er und 70er Jahren; Roger Sperry hat für seine bahnbrechenden Erkenntnisse 1981 den Nobelpreis bekommen. Inzwischen sind die Ergebnisse der Hemisphärenforschung so umfangreich, dass sie niemand mehr ganz überblicken kann. Es gibt eine gesicherte Basis von Wissen über die spezifischen Eigenarten der beiden Gehirnhemisphären und ein Modell, das unterschiedliche Denkstile darstellt, kann ohne diese Erkenntnisse nicht mehr auskommen.



Eine weitere wesentliche Theorie über die Arbeitsweise unseres Gehirns stellte Paul MacLean mit seinem "triune brain" auf: Neocortex, limbisches System (MacLean führte den Begriff "limbisch" ein) und Reptiliengehirn (Hirnstamm) bilden eine "Dreieinigkeit". Das H.D.I.<sup>®</sup> berücksichtigt diese beiden bedeutenden Theorien über Aufbau und Funktionsweise des Gehirns und kommt damit zu einer Darstellung unserer Denkstile in Form von vier Quadranten A (blau), B (grün), C (rot) und D (gelb) bzw. 4 Modi (links, rechts, cerebral und limbisch). (Da das Reptiliengehirn nur automatische Funktionen ausführt, also nicht eigentlich "denkt", wird es in das Modell nicht einbezogen).

### Das Herrmann Dominanz Modell Unsere vier unterschiedlichen Ichs



Jeder Mensch ist eine einmalige Koalition dieser vier unterschiedlichen Ichs.

Ned Herrmann, der das H.D.I.<sup>®</sup> Ende der 70er Jahre bei General Electric in den USA entwickelte, nennt sein Ganzhirnmodell "metaphorisch" um deutlich zu machen, dass das Modell nicht den Anspruch erhebt, physiologische Gehirnstrukturen abzubilden. So ist z.B. das limbische System des Gehirns deutlich zweigeteilt - wir wissen aber bis heute nicht, ob - ähnlich wie beim Großhirn - damit auch eine funktionelle Aufteilung verbunden ist.

Mit Hilfe eines Fragebogens wird im Wege der Selbstanalyse ermittelt, welche Denkweisen der Einzelne bevorzugt, nutzt oder vermeidet. Das Ausfüllen des Fragebogens zum Herrmann Dominanz Instrument dauert etwa

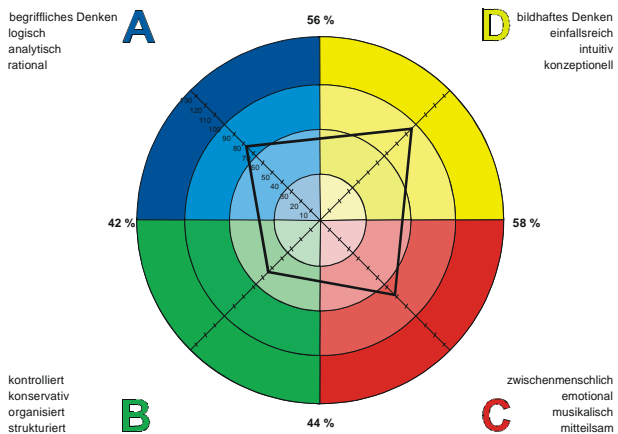
20 Minuten; die Auswertung erfolgt von einer dafür lizenzierten Stelle. Herrmann International Deutschland in Weilheim, das das H.D.I.<sup>®</sup> im deutschsprachigen Raum vertritt, zertifiziert Trainer und Berater, die das Modell in ihrer Arbeit einsetzen wollen.

Jeder Teilnehmer erhält das Ergebnis seiner Auswertung, zusammen mit einer allgemeinen Erläuterung, im verschlossenen Umschlag. Die Daten werden anderen Stellen, zum Beispiel dem Arbeitgeber, nicht zur Verfügung gestellt; sie sind ausschließlich zur persönlichen Verwendung gedacht. Die Entscheidung, mit wem er seine Informationen in welcher Tiefe teilen will, bleibt dem Einzelnen überlassen.



**Herrmann Dominanz Instrument (H.D.I.)**

		MUSTERPROFIL			
Quadrant		A	B	C	D
Profiltyp:		1	2	1	1
Paarweise Eigenschaftsbeschreibung:		6	6	6	6
Profilwerte:		77	54	78	96



© Copyright Herrmann International

Das Ergebnis der Auswertung wird tabellarisch und in Form eines grafischen Profils dargestellt und zeigt die relative Verteilung der Präferenzen. Dieses Profil zeigt bevorzugte Denkweisen, die man auch als Potential oder Talent bezeichnen kann, keine Kompetenzen (sonst wäre es wertend). Kompetenzen entstehen aus Talenten durch Studium, Lernen, Training, Erfahrung, Fleiß usw. - aber das sind Vorgänge, die den persönlichen Einsatz verlangen.

Ich versuche meinen Teilnehmern diesen Zusammenhang durch folgende Formel klar zu machen:

$$\text{Kompetenz} = \text{Präferenz} \times \text{Aufwand}$$

Das Multiplikationszeichen ist entscheidend: Präferenz alleine genügt nicht - aber es macht auch deutlich, dass ein noch so hoher Aufwand nicht genügt, eine hohe Kompetenz zu erzeugen, wenn das Talent dafür fehlt. Dieser Aspekt wird oft übersehen - "Du kannst alles schaffen, wenn Du nur willst und Dich anstrengst" ist nichts als eine Leerformel. "Übung macht den Meister" ja, wenn das Talent vorhanden ist, sonst hilft auch noch soviel Übung nichts.

Es gibt keine großen oder kleinen Profile, normale oder abnormale - das Profil ist wertfrei, hat aber weitreichende Konsequenzen. Hier sind Beispiele für Anwendungen:

**Selbstbewusstsein und Achtung vor anderen**

Wir werden uns unserer Einmaligkeit bewusst und lernen sie schätzen. Das hilft uns, unsere Einstellung gegenüber anderen Menschen und ihrer Einmaligkeit zu überprüfen. Unsere Selbstachtung wächst ebenso wie der Respekt und die Toleranz anderen gegenüber.

**Konfliktanalyse und -bewältigung**

Oft treten Konflikte zwischen Menschen auf, weil sie sich in unterschiedlichen Denkweisen bewegen; das gilt für das Privatleben ebenso wie für die berufliche Zusammenarbeit. Diese Unterschiede deutlich sichtbar zu machen und wertfrei darzustellen, kann der erste Schritt sein, Konflikte abzubauen und ein Bewusstsein für eine andere Qualität der Beziehung zu schaffen.



## Lehren und Lernen

Das Dominanzprofil sagt uns, auf welche Weise wir am erfolgreichsten lernen, und hilft uns dadurch, entsprechende Lernerfahrungen zu suchen. Umgekehrt ist es für den Lehrer oder Trainer eine große Hilfe, die Lernstile seiner Schüler oder Seminarteilnehmer zu kennen, um sich in seinem Verhalten darauf einzustellen. Marco von Münchhausen weist in seinem Artikel darauf hin, dass man als Trainer davon ausgehen sollte, „ein ganzes Gehirn“ vor sich zu haben. Selbst wenn das nicht der Fall ist (z.B. bei einem Fachtraining für Buchhalter - da kann ich davon ausgehen, im Wesentlichen A- und B-dominante Teilnehmer vor mir zu haben), sollte man von dieser Didaktik nicht abgehen: Wir lernen und wachsen, wenn wir in Bereiche gehen, die uns nicht so vertraut sind und das Training stellt dafür oft die risikofreie Umgebung zum Ausprobieren zur Verfügung. Hier sind Beispiele dafür, welche Lernerfahrungen zu den einzelnen Quadranten passen.



## Kreativität

Kreativität entsteht aus dem Wechselspiel unterschiedlicher Denkstile: der Zusammenführung von Analyse und Idee, Fakten und Bildern, Ordnung und Chaos, Traum und Wirklichkeit.

Oft reicht ein Gehirn nicht aus, für große Probleme auch große Lösungen zu finden. Statt uns mit einer kleinen Lösung zu begnügen, können wir weitere Gehirne mit anderen Dominanzen zu Hilfe rufen und gemeinsam mehr erreichen. Es kann gezeigt werden, dass Innovation als Ergebnis von Kreativität und Umsetzung ein Ganzhirnprozess ist und daher konsequenterweise Menschen mit unterschiedlichen Präferenzen zusammenarbeiten sollten.

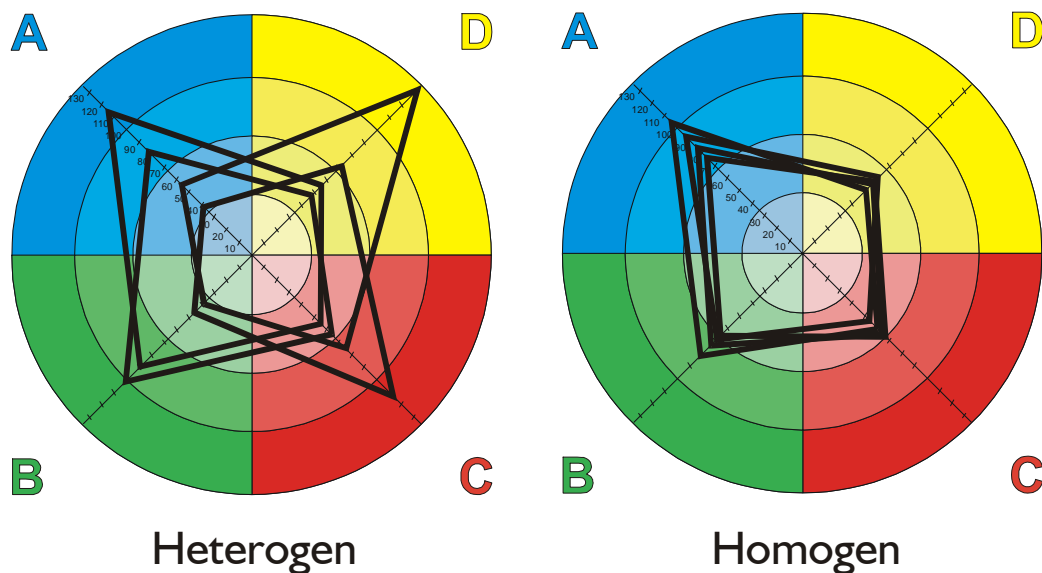


## Aufbau von Projekt-Teams oder Abteilungen

Die Kenntnis unseres Dominanzprofils macht es einfacher, die für uns richtige Rolle innerhalb einer Arbeitsgruppe zu erkennen. Zeichnet man alle Profile der Mitglieder einer Gruppe auf ein Profilblatt, entsteht ein Gruppenprofil. Im Idealfall sollte bei der Zusammenstellung einer Gruppe auch die Analyse des Gruppenprofils berücksichtigt werden. Das Gruppenprofil gibt Aufschluss über das gemeinsame Potential der unterschiedlichen Denkstile. Es lässt auch erkennen, welche Denkstile, entsprechend der Aufgabenstellung, unter Umständen über- oder unterrepräsentiert sind.

Wenn alle Mitglieder einer Gruppe an ein- und derselben Aufgabe arbeiten, die wenig Wahlmöglichkeiten lässt (z.B. die Wartung eines Jumbo-Jets), braucht man keine heterogene Gruppe, in der unterschiedliche Profile vertreten sind. Es entstünden unter Umständen Reibungsverluste durch Kommunikationsprobleme, die unnötig sind.

Heterogene Teams haben das Potential für synergetische Leistungen, sind aber schwieriger zu Führen.



Die Aufgabe des Managers wird anspruchsvoller, aber auch befriedigender, wenn man die Möglichkeit für bessere Ergebnisse und zufriedenerer Mitarbeiter berücksichtigt.

Und jetzt ersetzen Sie im letzten Satz mal diese beiden Begriffe:

„Manager“ durch 1. „Trainer“                    2. „Lehrer“,                    3. „Professor“                    4. „Verkäufer“ und  
 „Mitarbeiter“ durch 1. „Teilnehmer“                    2. „Schüler“                    3. „Student“                    4. „Kunde“

und erkennen dadurch, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, die Einmaligkeit der jeweils Anderen zu berücksichtigen.

Welche Wortpaare und damit Anwendungen fallen Ihnen noch ein?



### **Literatur**

- \* Buckingham, Marcus / Coffman, Curt: "First, Break All The Rules - What The World's Greatest Managers Do Differently", Simon & Schuster UK Ltd., London 1999
- \* De Bono, Edward: „New Thinking for the New Millenium“, New Milleinium Press, Beverly Hills, 2000
- \* Herrmann, Ned: "Kreativität und Kompetenz - Das einmalige Gehirn", Paidia-Verlag, Fulda 1991
- \* Herrmann, Ned: "Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte - Welcher Quadrant dominiert Sie und Ihre Organisation?" Carl Ueberreuter Verlag, Wien 1997
- \* Leonard, Dorothy / Straus, Susaan: "Im Widerstreit der Ideen zur Innovation", in HARVARD BUSINESS MANAGER, Heft 2/98 (aus HARVARD BUSINESS REVIEW: "Putting Your Company's Whole Brain to Work", 7/8 - 1997)
- \* Saul, John Ralston: „Voltaire's Bastards - The Dictatorship of Reason in the West“, Vintage Books, New York 1993
- \* Schanz, Günther: "Der Manager und sein Gehirn - Neurowissenschaftliche Erkenntnisse im Dienst der Unternehmensführung", Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 1998
- \* Manuskripte und Unterlagen von Herrmann International Deutschland GmbH & Co KG

Dieser Artikel erschien in der Ausgabe 5/2000 der Zeitschrift „MultiMind“  
© by Roland Spinola - Alle Rechte vorbehalten

### **Herrmann International Deutschland GmbH & Co KG**

D-82362 Weilheim • Oderdinger Straße 12  
Tel.: +49-(0)881-92 49 56-0 • Fax: +49-(0)881-92 49 56-56  
Internet: <http://www.hid.de> • e-mail: [info@hid.de](mailto:info@hid.de)