

Das Wesen einer Persönlichkeit zu erfassen, ist der Schlüssel zu einem *zufriedenen, leistungsfähigen* und *motivierten Mitarbeiter* und auch – aus Unternehmenssicht – entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Dabei können Persönlichkeiten sowohl weisungsbefugte Mitarbeiter, als auch weisungsgebende Führungskräfte sein. In der Literatur finden sich folgende Aspekte zur Beurteilung von Persönlichkeiten:

- Motive,
- Werte,
- Hirnstrukturen,
- Denkmethoden und
- Verhalten.

Ausgehend von den Grundbedürfnissen eines Menschen (Abschn. 2.1 und Abb. 2.1) werden Persönlichkeitsmodelle mit den Ansatzpunkten Hirnstrukturen (Abschn. 2.2), Denkmethoden (Abschn. 2.3) und Verhalten (Abschn. 2.4) vorgestellt. Von besonderer Bedeutung ist das Verhaltensmodell in Abschn. 2.4, weil das Verhalten von jedermann beobachtet werden kann. Zum einen kann es deshalb sehr gut zur Eigenbeurteilung der Persönlichkeit (Stärken und Schwächen) eingesetzt werden. Zum anderen leistet es aber auch Unternehmen gute Dienste, um geeignete Mitarbeiter entsprechend des Anforderungsprofils zu finden.

2.1 Maslow-Pyramide

Der Psychologe A. M. Maslow hat herausgefunden, dass der Mensch ganz spezielle Bedürfnisse hat. Die Besonderheit liegt darin, dass eine *Hierarchie* der Bedürfnisse in der Weise vorliegt, dass die höheren Bedürfnisse erst dann wichtig werden, wenn

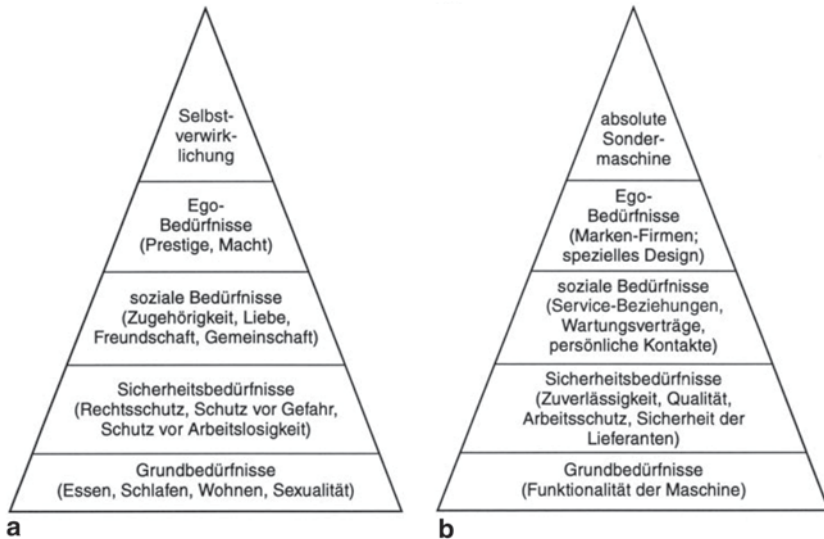


Abb. 2.1 Maslowsche Bedürfnispyramide. **a** Allgemein. **b** für ein spezielles Unternehmen. (Quelle: Hering und Draeger 2000)

die unteren (nachgeordneten) bereits weitgehend befriedigt sind. Diese Zusammenhänge zeigt die *Maslowsche Bedürfnis-Pyramide* nach Abb. 2.1 (linke Seite). Als Beispiel: Erst wenn die *Grundbedürfnisse* nach Nahrung, Schlaf, Wohnung und Sexualität weitgehend gestillt sind, treten *Sicherheitsbedürfnisse* (z. B. Schutz vor Gefahr) in den Vordergrund. Die Maslowsche Bedürfnispyramide kann auch auf ein Unternehmen, seine Sparten oder Produkte abgestimmt werden. Abbildung 2.1 (rechte Seite) zeigt dies am Beispiel einer Sondermaschine. Es ist auch einleuchtend, dass in der Regel die Produkte und Dienstleistungen umso teurer werden, je höher die Ansprüche sind, die in der Bedürfnispyramide befriedigt werden sollen.

2.2 Hirnstruktur (Schirm-Test)

Die Methode beruht auf der modernen Hirnforschung. Sie besagt, dass der Mensch im Laufe der Evolution *drei Gehirne* erworben hat:

- das *Stammhirn* aus der Zeit der Reptilien (grün),
- das *Zwischenhirn* aus der Zeit der Nagetiere (rot) und
- das *Großhirn* aus der Zeit der Säugetiere (blau).

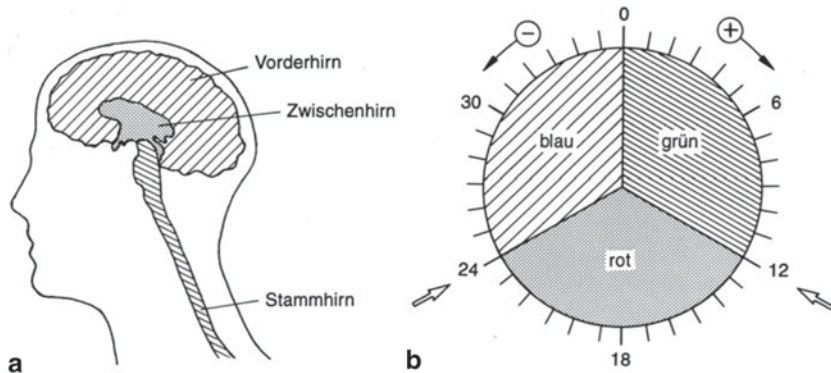


Abb. 2.2 Biostrukturanalyse nach Schirm. **a** Die drei verschiedenen Gehirne. **b** Auswertung in einem Struktogramm. (Quelle: Schirm: Die Biostrukturanalyse aus Hering und Draeger 2000)

Diesen drei Gehirnen hat *Schirm* eine passende Farbe zugeordnet und ihre Eigenschaften beschrieben (Abb. 2.2). Mit speziellen Fragen werden die Stärke der drei Farb-Komponenten ermittelt und in ein *Struktogramm* übertragen. Dabei geht man, wie Abb. 2.2 zeigt, von einer *gleichmäßigen Verteilung* aus. Je nach Typ werden dann die einzelnen Farbfelder relativ zueinander größer oder kleiner. Tabelle 2.1 zeigt die Eigenschaften der drei Farben.

Wichtig ist, dass die Farbkombinationen *keine Werturteile* über den Menschen zulassen, sondern nur seine *Eigenschaften* beschreiben. Das bedeutet: Ein dynamischer Rot-Typ kann ebenso erfolgreich sein wie ein blauer Verstandesmensch. Für die Kommunikation in einem Verkaufsgespräch bedeutet dies beispielsweise: Die bevorzugte Farbe zeigt an, auf welchen Bereichen der Käufer ansprechbar ist. Beispielsweise wird einen blauen Verstandesmenschen eine genaue Erklärung der technischen Einzelheiten einer Maschine mehr interessieren als eine Demonstration mit Erlebnis- und Schaulaffekten. Tabelle 2.1 gibt dazu die entsprechenden Hinweise.

2.3 Denkmethoden (Hirn-Dominanz-Instrument; HDI)

Der amerikanische Forscher *Ned Herrmann* trug die Ergebnisse der modernen Gehirnforschung zusammen und entwickelte eine Einteilung des Gehirnes in 4 *Beiriche* (Abb. 2.3a und b). Die *rechte Gehirnhälfte* ist für ganzheitliches Erfassen, Denken in Analogien und Bildern sowie Emotionen zuständig. In der *linken Ge-*

Tab. 2.1 Bedeutung der einzelnen Farben im Schirmtest. (Quelle: Schirm: Die Biostruktur-analyse aus Hering und Draeger 2000)

Farbe	Beziehung zu Menschen	Zeitverständnis	Arbeitsweise	Stärken und Schwächen
grün	leichte Kontaktaufnahme	Vergangenheit	intuitives Handeln	Gefühl für Menschen
	Ausstrahlung, Sympathie und Beliebtheit	Erfahrung nutzen	unterbewußte Signale beachten	Freundlichkeit, Ausgeglichenheit
	Interesse an Menschen	an Gewohntem orientieren		andere Menschen wollen nicht soviel Kontakt
rot	Bedürfnis nach Überlegenheit	Gegenwart	konkrete und praktikable Lösungen	mitreißender Schwung
	Kämpfernatur	sofortiges Handeln	aktiv und dynamisch	Vorschnelligkeit
	starker Wille und Autorität	Riskobereitschaft	improvisieren und probieren	Hektik und Unüberlegtheit
blau	Bedürfnis nach Distanz	Zukunft	systematisches Denken	planvolles, geduldiges Vorgehen
	zurückhaltend und abwartend in sich gekehrt	Zeiteinteilung, Planen Handlungsfolgen bedenken	Erfassen von Zusammenhängen hohes Abstraktionsvermögen Neigung zur Perfektion	überzeugen durch Nachdenken befangen anderen gegenüber Langsamkeit der Entschlüsse

hirnhälfte sind die Eigenschaften wie logisches, analytisches Denken, Sprache und Lesen zu finden (Abb. 2.3a). Werden diese beiden Hälften nochmals geteilt, so entspricht der obere Teil dem Intellekt (*cerebral*) und der untere Teil dem Verhalten (*limbisch*) (Abb. 2.3b).

Mit speziellen Fragebögen werden die Ausprägungen ermittelt und in einem Diagramm die Ergebnisse eingezeichnet. Abbildung 2.3c zeigt ein mögliches Ergebnis. Die hier beispielhaft vorgestellte Persönlichkeit hat ihre Stärken im technischen, analytischen und logischen Bereich (links oben) und im organisierten, planenden Bereich (links unten). Schwächer ausgeprägt sind die ganzheitlichen und erfinderischen Fähigkeiten (rechts oben) sowie die emotionalen und musikalischen Gaben (rechts unten). Dieses Profil zeigt die typischen Eigenschaften eines Ingenieurs.

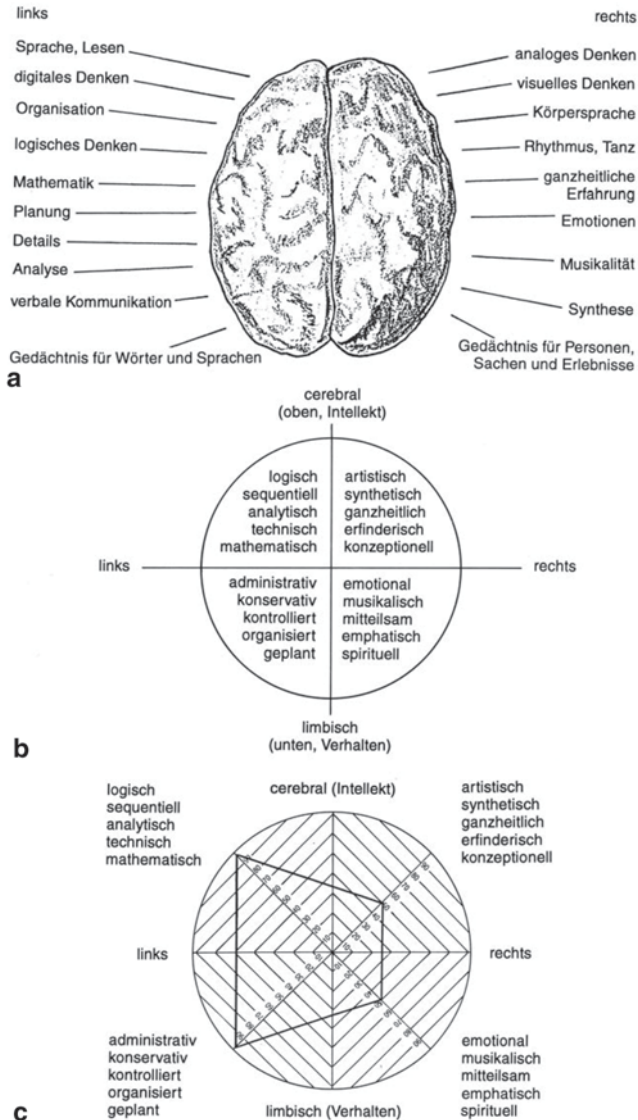


Abb. 2.3 HDI-Methode nach N. Herrmann. **a** Funktionen der beiden Gehirnhälften. **b** Eigenschaften der vier Gehirnregionen. **c** Auswertung im HDI-Diagramm. (Quelle: R. Spinola und F.D. Peschanel: Das Hirn-Dominanz-Instrument (HDI) aus Hering und Draeger 2000)

2.4 Verhaltensmodell (Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft)

Verhaltensweisen beruhen unter anderem auf Werten. Diese wiederum werden von der individuellen Persönlichkeit und den externen Umgebungseinflüssen geprägt. Die Verhaltensweisen bestimmen persönliche Positionen und Überzeugungen. Das *Verhalten* ist *beobachtbar* und deshalb auch *messbar*. Dies ist der große Vorteil gegenüber anderen Methoden und wird im Folgenden ausführlicher behandelt. Die Zusammenhänge werden am bewährten persolog®-Verhaltens-Modell erläutert, das viele tausendmal in der Praxis erprobt wurde und heute noch in großem Umfang erfolgreich eingesetzt wird. Mit diesem Modell ist es möglich, die verschiedenen Situationen eines Ingenieurs zu beschreiben und optimale Strategien zur Bewältigung der Aufgaben in den einzelnen Funktionen zu erarbeiten.

2.4.1 Grundlagen

Das *persolog®-Persönlichkeits-Modell* geht von folgenden 4 unterschiedlichen Verhaltensweisen aus:

- *Dominant (D)*
Menschen mit diesem Verhaltensstil lieben die *Herausforderung*, möchten *konkrete Ergebnisse* erzielen und treffen *schnelle Entscheidungen*. Sie verlangen viel von sich und anderen, sind direkt und unmissverständlich in ihrer Kommunikation. Typischer Vertreter sind Führungskräfte auf allen Ebenen, Spitzenpolitiker, Rennfahrer und Profisportler.
- *Initiativ (I)*
Dieses Verhaltensmuster beschreibt Menschen, die Probleme nicht alleine, sondern *zusammen mit anderen* lösen möchten. Sie sind sehr *kontaktfreudig*, teilen ihre Gefühle offen anderen mit, versprühen *Optimismus*, bewirken *Begeisterung* und erzeugen eine *motivierende Atmosphäre*. Typischer Vertreter sind Moderatoren, Unterhalter, Redner und Verkäufer.
- *Stetig (S)*
Der stetige Verhaltensstil beschreibt Menschen, die *Sicherheit* lieben, *klare Regeln* und *Vereinbarungen* einhalten sowie in einem entspannten und freundlichen Umfeld beste Leistungen erbringen. Solche Menschen können in Konflikten vermitteln, gut zuhören und sind sehr angenehm im Umgang. Sie sind meist Spezialisten in ihrem Arbeitsgebiet. Typische Vertreter sind: Verwaltungsangestellte, Menschen im Pflegebereich und Bandarbeiter.

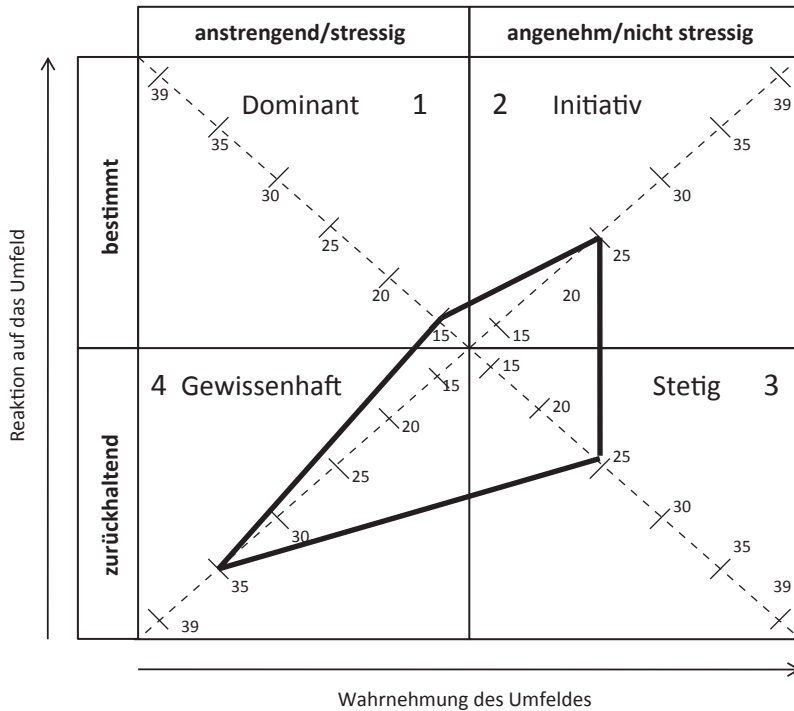


Abb. 2.4 Verhaltens-Modell nach persolog und Profil eines typischen Konstrukteurs. (Quelle: Seiwert und Gay 2013)

- *Gewissenhaft (G)*

Menschen mit gewissenhaftem Verhalten lieben *Ordnung* und *Disziplin*, befolgen Anweisungen und beachten Vorschriften, Regeln und Normen. Diese Personen *hinterfragen* die Probleme kritisch bis ins Detail. Entscheidungen werden erst nach sorgfältiger Analyse aller relevanten Daten gefällt. Gewissenhafte Persönlichkeiten planen genau ihre Vorgehensweisen und berücksichtigen alle Einzelheiten. Typischer Vertreter sind Programmierer, Planer, Entwickler und Top-Künstler.

Die Punktwerte (1 bis 40) für die einzelnen Verhaltensweisen werden durch Fragen ermittelt und in ein Diagramm eingetragen. Abbildung 2.4 zeigt das Profil eines typischen Ingenieurs im Konstruktionsberuf. Er muss sehr gewissenhaft arbeiten (z. B. alle Normen und Anforderungen beachten), stetig sein und auch Initiativen

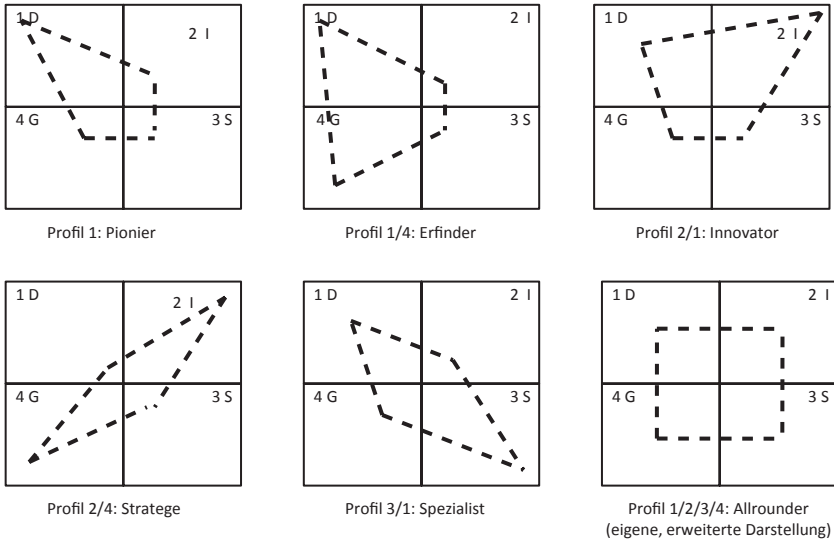


Abb. 2.5 Sechs unterschiedliche, für Ingenieure übliche Verhaltensweisen im Verhaltens-Modell nach persolog (eigene Darstellung)

ergreifen, um zu neuen, innovativen Lösungen zu kommen. Vom Wesen her ist er wenig dominant, sondern begreift sich eher als Diener einer Aufgabe.

2.4.2 Beispiele für verschiedene Verhaltenstypen

Die oben beschriebenen 4 Grundverhaltensweisen treten in den seltensten Fällen als alleiniges Verhaltensmerkmal auf. In der Praxis begegnet man vielen Möglichkeiten, wie sich die einzelnen Ausprägungen „mischen“. In Abb. 2.5 sind 6 Verhaltensprofile zusammengestellt, wie sie für Ingenieure üblich sind. Zur Kennzeichnung der Profile werden die Nummern der Quadranten verwendet, wobei die erste Ziffer die Hauptausprägung angibt und die zweite Ziffer die weitere Ausprägung beschreibt.

- *Pionier und Sanierer (Profil: 1)*

Hier ist ausschließlich eine *hohe Dominanz* zu spüren. Wie bereits in Abschn. 2.4.1 erläutert, werden damit Menschen beschrieben, die Herausforderungen lieben, entscheidungs- und risikofreudig sind sowie Chancen erkennen und Prioritäten setzen. Diese Mitarbeiter sind *Pioniere* oder als Führungskräfte *Sanierer*, weil sie mit aller Kraft neue Ideen in ihrem Gebiet verfolgen oder ein

Unternehmen kraftvoll verändern müssen, um dieses auf eine neue Erfolgsspur zu bringen.

- *Erfinder (Profil: 1/4)*

Diese Menschen sind ebenfalls dominant, d. h. sie gehen kraftvoll neue Wege. Aber sie sind auch gewissenhaft, weil sie die technischen Lösungen kritisch bis in alle Einzelheiten durchdenken.

- *Innovator und Überzeuger (Profil: 2/1)*

Innovatoren versuchen, andere Menschen für ihre Ideen zu begeistern und ergreifen dazu die Initiative. Sie sind der festen Meinung, dass neue Produkte oder neue erfolgversprechende Ansätze nur im Team erfolgreich entstehen können. Sie sind dann aber auch dominant, indem sie versuchen werden, die Erkenntnisse mit aller Kraft durchzusetzen, aber immer im sozialen Kontext mit ihrer Umgebung (z. B. Vorgesetzten, Betriebsrat).

- *Stratege (Profil: 2/4)*

Der Stratege ist initiativ, d. h. er erwägt viele Handlungsmöglichkeiten, um sein Ziel zu erreichen. Diese verschiedenen Alternativen werden gewissenhaft bewertet und analysiert, bevor eine bestimmte Maßnahme ergriffen wird.

- *Spezialist (Profil: 3/1)*

Solche Menschen widmen sich klar umrissenen Aufgaben, auf die sie sich konzentrieren. Sie sind gute Zuhörer und versuchen, ihre Anforderungen und die Aufgaben klar zu erfassen. Spezialisten lieben es, ihre Aufgaben in Ruhe und Sorgfalt zu erledigen. Wegen ihrer Spezial-Kenntnisse sind sie auf ihrem Gebiet häufig Know-how-Träger, die deshalb bei Fachgesprächen sehr dominant auftreten können.

- *Allrounder (Profil: 1/2/3/4)*

Diese Menschen gibt es tatsächlich, wenn auch ziemlich selten: Sie haben von allen Verhaltensweisen eine gute Portion: Sie sind in gewissen Bereichen dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft. Diese Persönlichkeiten bringt nichts aus der Ruhe, sie haben für alles Verständnis, verstehen Zusammenhänge und können in gewissem Umfang überall eingesetzt werden. Solche Allrounder sind unglaublich wichtige Stabilisatoren im hektischem Umfeld und in Umbrüchen.

Die oben geschilderten Profile beschreiben das Verhalten unterschiedlicher Menschen mit ihren Stärken und auch ihren Schwächen. Für die folgenden Betrachtungen ist wichtig, dass

- die einzelnen *Mitarbeiter* oder Bewerber ihre persönlichen *Stärken* und *Schwächen* kennen, dass
- das *Unternehmen* sich genau überlegt, welche Mitarbeitertypen für die entsprechenden Aufgaben und Ziele geeignet sind und dass
- im *Führungsbereich* eine Mischung aus allen 4 Ausprägungen ein Unternehmen erfolgreich machen wird (*Team-Design*, Abschn. 4.5.2).



<http://www.springer.com/978-3-658-04907-2>

Personalmanagement für Ingenieure

Hering, E.

2014, VIII, 39 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04907-2