

"Jeder Mensch tickt anders" - Im Stellenmarkt-Gespräch ist Willi Fausten, Unternehmensentwickler, Berater, Coach und Trainer aus Tiefenbach



Bildtext: Willi Fausten.

Willi Fausten ist Unternehmensentwickler, Berater, Coach und Trainer aus Tiefenbach/Landshut. Der gebürtige Nordrhein-Westfale lebt seit 30 Jahren in der Nähe von Landshut. 1991 machte er sich selbstständig. Der 59-Jährige ist Autor zahlreicher Bücher, unter anderem des anerkannten Fachbuchs "WISO Existenzgründung", (gemeinsam mit Michael Opoczynski), erschienen 1998 -2005, und Artikel für Fachzeitschriften. Willi Fausten unterstützt und berät Firmen bei der Personalentwicklung und bei der Erarbeitung von innovativen Konzepten, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Zur Homepage von Willi Fausten

Herr Fausten, woran erkennt man, ob ein Mitarbeiter eine "Fehlbesetzung" ist?

Beispielsweise daran, wie viele Fehler er bei der Arbeit macht. Oftmals liegt es daran, dass er schlicht ein "Denktyp" ist, der zur unmittelbaren Tätigkeit am Arbeitsplatz nicht passt, und, dass er sich nicht die Motivation aus der Tätigkeit selbst holen kann. "Job Enrichment" nennt man das Bemühen, die Tätigkeit und die Person die Sie ausführt so in Übereinstimmung zu bringen, dass die Freude an dieser Arbeit erwächst und nicht durch "Hygienefaktoren" hineingemanagt werden muss.

Zum Beispiel?

Ein Mensch mit einem visionär-kreativ-intuitiven Denkstil wäre z.B. in der Buchhaltung fehl am Platz. Dort geht es um Präzision, Ergebnisse, Strukturen, Rationalität. Um Zahlen. Daten. Fakten. Er ist jedoch ein Mensch, der Tätigkeiten mit kreativen Inhalten, z.B. Gestaltung von Werbebroschüren oder Anzeigen braucht.

Wie viele verschiedene Denkstilarten gibt es?

Vier. Die sind visuell darstellbar mit der von mir angewandten Methode, dem "Herrmann Dominanz Instrument" H.D.I., das benannt ist nach dem Amerikaner Ned Herrman. Ned Herrmann war u.a. viele Jahre Leiter des

Trainings für Führungskräfte bei General Electric in USA. Dort hat er dieses Instrument - als metaphorisches Modell des Gehirns - entwickelt. Dieses Verfahren wird weltweit im Rahmen von Entwicklungsprozessen sowohl im privaten als auch im Unternehmensbereich erfolgreich eingesetzt.

Dem Modell entsprechend lassen sich Denk- und Verhaltensweisen, die für einen Menschen typisch sind, in vier Kategorien einordnen. Es ergibt sich ein Grafik mit vier Quadranten A, B, C, und D. Jedem Quadranten sind bestimmte Merkmale und Eigenschaften zugeordnet.

Wie wird denn ein Profil, eine Denkstilanalyse erstellt?

Die Antworten in einem Fragebogen werden gewichtet, gewertet und den vier Quadranten des Modells zugeordnet. Es entsteht für jeden Quadranten eine Ausprägung, die in einem Profilblatt eingezeichnet wird. Damit haben wir die Möglichkeit, den bevorzugten Denkstil eines Menschen, eines Paares oder eines Teams in einer klar überschaubaren, wertneutralen Grafik darzustellen.

Welchen Nutzen haben denn Arbeitgeber / Jobsucher vor dieser Grafik?

Mit dieser Darstellung und der darauf basierenden Vergleichsmöglichkeit läßt sich erkennen, ob die Ausprägung eines Menschen in Harmonie mit den von ihm zu erfüllenden Anforderungen steht. Es leuchtet ein, daß eine Harmonie zwischen Denk- und Verhaltensweisen und zum Beispiel den Anforderungen des Berufslebens spwohl für die Person selbst, wie auch für die Lösung der Beruhsanforderungen von entscheidender Wichtigkeit ist.

Lässt sich die Validität des Instruments nachweisen?

Ja. Umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen und vor allem die weltweiten Erfolge in der praktischen Anwendung bei Unternehmen wie IBM, Caterpillar, Shell, CibaGeigy oder bei Banken und Sparkassen und in unzähligen kleinen und mittleren Betrieben haben die Validität des Modells bestätigt. Das Modell ergab sich aus aufgrund aufschlussreicher Zusammenhänge aus den Ergebnissen der Gehirnforschung, insbesondere in den Arbeiten von Paukl Brocs, Paul MacLean und Roger Sperry. Weitere Forschungsergebnisse belegen, daß die beiden Hemisphären des Großhirns trotz symmetrischer Anlage unterschiedliche Funktionen ausüben.

Welche Funktionen sind das genau?

Die linke Hemisphäre arbeitet sequentiell, ist also eher für logisch-analytische-organisierte-kognitive-strukturelle-wissenschaftliche Denkprozesse zuständig. Da liegt das Potenzial, das Talent für logisch-analytisch-rationales Denken und Handeln. Diese bevorzugten Denkstile bekommen im Modell die Farbe "Blau" und "Grün". Menschen, die diesen Denkstil in Ihrem Beruf bevorzugen, z.B. Techniker, Mechaniker, Ingenieure, oder Berufe des Finanzwesens wie Steuerberater oder Banker.

Die rechte Hemisphäre arbeitet mit Bildern, Mustern, Gefühlen und nonverbalen Ideen. Hier entwickelt sich der

visionär-intuitive-emotionale Bereich des Denkprozesses. In unserem Quadranten-Modell bekommen diese beiden Quadranten die Farbe rot unten rechts und gelb oben rechts. Typische Berufe: Musiker, Künstler, soziale Berufe, Lehrer, Berater, Verkäufer.

Gibt es auch so etwas wie universale Typen?

Ja. Das sind ganz besonders talentierte Menschen. Sie nutzen alle Potenziale des Gehirns ausgeglichen und situativ. Ideal sind solche Menschen z.B. als Assistenten von Unternehmern oder Führungskräften in einer turbulenten und cahotsichen Arbeitsumgebung.

Zusammengefasst: A) Blauer Typus: Zahlen, Daten, Fakten. B) Grüner Typus: Richtlinien-orientiert, organisiert. C) Roter Typus: Emotional, zwischenmenschlich. D) Gelber Typus: Visionär, geistig offen, phantasievoll.

Warum ist es so wichtig, darauf bei einer Stellenbesetzung zu achten?

Weil der Markt immer enger wird und die Berufsfelder immer breiter werden. Die Unternehmen sparen leider immer noch am ehesten bei den Personalkosten. Immer mehr Mitarbeiter werden entlassen. Die, die übrigbleiben, müssen jetzt für drei arbeiten. Einfach gesagt: Die Arbeit, die früher drei Leute gemacht haben, macht heute ein Einzeler. Absolut einseitig gepolte Menschen sind aber für solch einen "Multitasking"-Job nicht geeignet. Sie zerreißten sich, müssen super flexibel sein. Sie sollen zahlreiche verschiedene Tätigkeiten ausführen und koordinieren können. Folge: es passieren mehr Fehler, sie sind demotiviert und bekommen schließlich ein "Burn Out Syndrom" und werden vor allem seelisch und körperlich krank.

Wie kommt ein Mitarbeiter zu einem persönlichen Kompetenzprofil

Wie schon empfohlen, soll ein Mensch zunächst einmal sein bisheriges Leben so umfangreich wie möglich beschreiben und schriftlich dokumentieren. Dafür gibt es spezielle Checklisten und Verfahrensanweisungen. Es ist immer wieder erstaunlich, was bei einer solchen Arbeit alles an bisher versteckten Schätzen, Talenten, Fähigkeiten, Beziehungen und Verknüpfungen "ans Tageslicht" geholt wird. Dann gibt es eine Vielzahl von Diagnostikinstrumenten, z.B. das H.D.I. um vor allem die Innenwelt eines Individuums, das was nicht so direkt sichtbar ist, eben den präferierten Denkstil, oder Wertvorstellungen, psychische Strukturen, Neigungen, Stärken und Schwächen darzustellen. Das geschieht durch wissenschaftlich validierte Fragebögen, die edv-mäßig ausgewertet werden. Die Ergebnisse werden in Form von Reports und grafischen Auswertungen dargestellt. (s.o)

Sind dann bestimmte Leute gänzlich ungeeignet?

Nein. Sie müssen nur den für sie und den erkannten Talenten richtigen Beruf ergreifen, oder sollten die jetzige Stelle wechseln, wenn die nicht zu ihnen passt. Die Arbeitgeber wiederum sollten ihre Stellen nicht nur aufgrund der fachlichen zwingend notwendigen Erfordernissen beschreiben,

sondern auch die mentalen, emotionalen die Innenwelt bezogen Faktoren erarbeiten, die für eine wirksame Tätigkeit eines Menschen erforderlich sind. Dementsprechend sollten auch die Stellenangebote sprich Stellenanzeigen in der Zeitung oder im Internet formuliert sein. Es geht darum, dass ein Bewerber klar erkennt, ob er die "inneren" Fähigkeiten besitzt, die man für diese Stelle braucht.

Wie könnte ein Negativbeispiel aus der Praxis aussehen?

Nehmen wir einen Menschen mit einem blau/grünen Denkstil. Einen Techniker, einen Verwalter..., der aufgrund einer Umstrukturierung neue, zusätzliche Aufgaben erfüllen soll. Auf einmal soll er interaktiv kommunizieren und Produkte verkaufen. Er wird, wenn er aufgrund seiner "Innenwelt, einmal abgesehen von den fachlichen Problemen, für diese Aufgabe nicht veranlagt ist, Blockaden bekommen, die von sinkender Motivation bis zur Depression führen können. Innere, seelische Krankheiten, z.B. Depression entstehen durch Wut, Hass, Stress, Mobbing, Konkurrenzdruck, und die Angst um den Arbeitsplatz. Das führt auch zu physischen Krankheiten z.B. Herzkrankheiten. Gefrustete Mitarbeiter leisten irgendwann einfach kaum noch etwas und reagieren nur noch.

Wie erkennen Sie zum Beispiel, ob jemand an der falschen Stelle arbeitet?

Nehmen wir die Arzthelferin, ein klassischer Mädchen-Traumberuf. Oder die Telefonzentrale eines Unternehmens. Wenn ich zehn Arztpraxen oder Unternehmen anrufe, um einen Termin zu vereinbaren oder eine Information zu bekommen, lässt sich leicht erspüren "Wie redet die Helferin /Telefonistin mit mir, dem Kunden?" Dann spüre ich bereits durch Kleinigkeiten, ob sie fehlbesetzt ist, oder nicht. Freundlich bzw. unfreundlich, das Talent, am Telefon zu kommunizieren ist bereits ein Kriterium.

Gibt es Probleme, wenn verschiedene "Denkstile" oder "Denker" in Teams zusammen arbeiten sollen?

Zunächst einmal Ja. Naturgegeben versteht sich der kreative Visionär nicht so gut mit dem rationalen Analytiker. In Meetings entsteht deshalb oft Stress. Sind aber die unterschiedlichen Denkstile erst einmal bewusst gemacht worden, wird sehr schnell klar: Die Unterschiedlichen brauchen sich in einem Unternehmen gegenseitig, setzen sich Grenzen. Heterogene/gemischte Teams funktionieren besser, weil sich unterschiedliche Typen im Idealfall gegenseitig steuern. Nur kreative oder Visionäre in einer Gruppe sind nicht wirksam? Das ging schief.

Wie kann diese Methode werdenden Azubis, also noch sehr jungen Menschen, helfen?

Ich habe bereits einmal mit Lehrern einer Wirtschaftsschule über diese Möglichkeiten gesprochen und Anwendungen empfohlen. Denn man kann diese Werkzeuge für die Entwicklung der Persönlichkeit schon in der Hauptschule anwenden. Wichtig ist allerdings Offenheit dafür, auch mal etwas bisher Unbekanntes zu probieren.

Was können Lehrer dazu beitragen?

Sie könnten sich zunächst einmal selbst über die Werkzeuge, die Anwendungsmöglichkeiten und den Nutzen - auch für die eigene Entwicklung - informieren. Man könnte die Schüler aufklären und mithilfe Kompetenzprofile zu erstellen. Man könnte im Unterricht daran arbeiten, wie das geht, die Persönlichkeit zu erkennen und zu entwickeln. Auch könnte man im Rahmen eines Elternabends über diese Themen aufklären. Lehrer könnten schüler sensibler beobachten und Hinweise geben, welche Talente, Besonderheiten ein Schüler hat. Logisches Denken? Oder eher kreativ chaotisch? Geistig flexibel? Introvertierter Denker? Kreativ/originell? Kann sie gut rechnen? Ist er ein Sprachtalent? Ist er ein toller Organisator?

Spielt das Schulsystem da mit?

Bedingt. Individuelle Denkstile- und Verhaltensmuster unterschiedliches Lernverhalten oder die individuelle Lernkompetenz der Kinder im hier beschriebenen Kontext werden meines Wissens nach bisher kaum berücksichtigt. Der Stoff wird nur reingepaukt. Jeder Mensch lernt aber anders: Manche brauchen Bilder, andere halten sich an Schemata. Moderner Unterricht sollte "gehirngerechter" sein. Rücksicht nehmen auf individuelle Denk-Lernstile der Kinder. (Kompetenzmanagement)

Wenn ein Mensch bestimmte Schwächen zeigt, sollte man nicht eher an seinen Schwächen arbeiten?

Nein. Seine Schwächen muss man kennen. Klar. Aber nicht aus dem Grund, um sie zu beseitigen. Sondern um nicht den Fehler zu begehen, Menschen dort einzusetzen wo sie ihre Schwächen haben. Es kommt darauf an, auf bereits vorhandene Stärken zu setzen und zu nutzen und nicht auf solchen, die man erst noch aufbauen muss. Deshalb ist ja die o.g. Selbstanalyse und das integrale Kompetenzprofil so wichtig. Der Grundsatz der Stärkennutzung hat größte Konsequenzen für alles, was mit Menschen zu tun hat. Dann entstehen Spitzenleistungen. Franz Beckenbauer war als Fußballer ein genialer Libero, als Torwart ungeeignet. Oder nehmen Sie Albert Einstein. Brennpunkt seiner Leidenschaft war die Musik und ganz besonders die Geige. Er hätte vieles dafür gegeben ein großer Violinist zu werden. aber alles Üben hat kaum zur Mittelmäßigkeit geführt. Die koordinative Geschicklichkeit, die die Violine erfordert, war Einstein nicht gegeben. Mathematik und Physik dagegen sind ihm leicht von der Hand gegangen. Bis zum Nobelpreis hat er es gebracht.

Sieht es beim Mitarbeiter genauso aus?

Ja. Dessen Stärken sollte man erkennen und ihn entsprechend einsetzen. Es gibt dazu viele Tools um das herauszufinden: Denkstilanalyse. Potenzialermittlung im Bereich Soziale Kompetenz für Berufsanfänger. Potenzialermittlung und Soziale Kompetenz für Job-Starter, Young Professionals oder Mitarbeiter und Führungskräfte.

Sind insgesamt viele Menschen beruflich "am falschen Platz"?

Aus der besprochenen Perspektive ja. Man sagt, bis zu 50 Prozent der Stellen sind fehlbesetzt. Nachweisbar ist das, wenn das Ergebnis einer integralen Arbeitsstellenanalyse mit dem integralen Profil eines Menschen in Beziehung gesetzt und verglichen wird.

Welche Anhaltspunkte gibt es bei Mitarbeitern?

Zunächst sollte man überprüfen, ob der Mitarbeiter die Ergebnisse bringt, die man von ihm erwartet. Fragen, ob sein Denk-, Arbeits- und Beziehungsstil zu dieser Stelle passt. Sich Fragen stellen wie: Mit welcher Geschwindigkeit arbeitet der Mitarbeiter? Akzeptiert er Kontrolle? Ist er detailorientiert? Wie ist sein Beziehungsstil (emotional oder ausgeglichen)? Wie alt ist er? Wie ist die Historie, die Kultur dieses Menschen?

Inwieweit werden die Diagnostikinstrumente tatsächlich angewendet?

In Deutschland besteht noch Nachholbedarf. 20 Prozent der Unternehmen wendet die Analyse-Techniken an. In den USA, wo viele dieser Instrumente entwickelt wurden finden sie mittlerweile in ca. 80 Prozent aller Unternehmen Anwendung. In der Schweiz sind es 40-45 Prozent.

Wie kann man den Denkansatz dieser Denkstil-Theorie beschreiben?

Es ist ein "integraler" Ansatz, den ich explizit vertrete. Nach den Erkenntnissen des amerikanischen Bewusstseins-Forschers Ken Wilber bezieht er die vier Dimensionen eines Menschen mit ein: Äußerliche Erscheinung, Innenwelt, Kultur und den ökonomischen Bereich. Ein Beispiel: Abnehmen mit "integraler Medizin". Ein Mensch ist physisch sichtbar fettleibig. Um die Wurzel des Übels zu finden, muss man seine Innenwelt, also Veranlagungen, Persönlichkeitsmerkmale mit einbeziehen. Die Kultur des Übergewichtigen spielt ebenfalls eine Rolle: Wie lebt er zu Hause? Was steht dort normalerweise auf dem Tisch? Letztens übt der ökonomische Bereich dieses Menschen einen Einfluss aus: Kann er sich eine Ernährungstherapie leisten, ist er fähig zum Selbstmanagement? Erst wenn man alle vier Kategorien berücksichtigt, kann der Patient langfristig abnehmen.

Welche Tipps können Sie Jobsuchenden geben?

Auf jeden Fall sollten sie zunächst für sich eine LebensHistorie erarbeiten. Ein eigenes, alles umfassendes Kompetenzprofil erstellen. Mit dem - und incl. evtl. vorhandener Auswertungen mittels Diagnostikinstrumenten - in der Hand tritt man dem potenziellen Arbeitgeber selbstbewusst gegenüber, nach dem Motto: "Sieh her, das bin ich und das kann ich und das bin ich wert! Ziele sind auch ganz wichtig: Ziele suchen, sich Ziele setzen, vor allem Ziele aufschreiben. Zielbewusstsein vorgehen und sich nicht von vordergründigen Dringlichkeiten ablenken lassen. Außerdem sollte sich niemand mehr auf einen vermeintlichen Traumberuf versteifen. Ein Bewerber sollte zu seinen Fähigkeiten stehen, seine Stärken herausarbeiten und dem entsprechend eine Stelle suchen.

Zur Homepage von Willi Fausten

