# Das H.B.D.I.-Instrument und seine Anwendung in der Unternehmensorganisation

**- oder wie Verschiedenheit gemeinsames Handeln fördern kann -**

BTI Beratung • Transfer • Innovation e.K.
Am Petzenhof 5, 41748 Viersen, Tel.: 02162 5601280, Fax: 02162 5601281
E-Mail: p.werminghaus@bti-beratung.de

H.B.D.I., was ist das?

H.B.D.I. in der Kommunikation

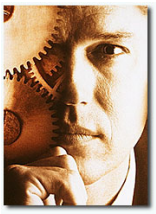
H.B.D.I. bei der Zusammensetzung von Projektteams

H.B.D.I. zur Konfliktvorbeugung und -bewältigung

H.B.D.I. und Optimierung von Zusammenarbeit / Teamentwicklung

H.B.D.I. bei der Personalauswahl

H.B.D.I. im Coaching



H.B.D.I. und Unternehmensführung

## *H.B.D.I., was ist das?*

In der modernen Personalarbeit stehen die Verantwortlichen häufig vor dem Dilemma, dass sie zwar einerseits ihre „Bewerber“ und ihre Mitarbeiter „irgendwie“ einschätzen müssen, sie aber andererseits nicht zu tief in die Persönlichkeit des Kandidaten eindringen dürfen.
Aus all den gängigen Assessment-Möglichkeiten und Tests, die es heutzutage gibt, möchten wir Ihnen das H.B.D.I., das Herrmann Brain Dominanz Instrument vorstellen, das die obigen Anforderungen hervorragend erfüllt. Sie erfahren etwas darüber, wie der Mensch „tickt“, aber trotzdem bleibt er in seinen Persönlichkeitsrechten geschützt.

# Die Bedeutung Ihres Denkstiles:

**Dominanz einzelner Gehirnbereiche**

**Führt zu**

**Bevorzugten Denkstilen**

**beeinflusst**

- **Was uns interessiert**
- **Was wir am schnellsten lernen**
- **Was uns begeistert**
- **Wie wir kommunizieren**

**Führt dazu**

- **Wie wir das tun, was wir tun**
- **Worin wir erfolgreich sind**
- **Wie wir mit unserer Umwelt zusammenarbeiten**

© Herrmann International Deutschland

Jeder von uns ist einmalig - das ist sicher keine neue Erkenntnis.
Was aber neu ist: Immer mehr Menschen werden sich ihrer Einzigartigkeit im Denken und Handeln bewusst und beanspruchen, dass ihre Umgebung diese Einzigartigkeit wahrnimmt und sich darauf einstellt.

Für jeden, der mit anderen Menschen zu tun hat – und wer hat das nicht, gleichgültig, ob als Verkäufer, als Führungskraft oder z. B. als Trainer oder Berater - ergeben sich daraus weit reichende Konsequenzen. Unsere Arbeit wird durch diese Anforderungen nach Vielfalt nicht einfacher - aber sehr viel lebendiger, interessanter und befriedigender.

Mit dem H.B.D.I. (Herrmann Brain Dominanz Instrument) lassen sich die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen anschaulich, differenziert und ohne Wertung darstellen. Die Auswertung eines Fragebogens enthält u.a. ein grafisch dargestelltes Profil, aus dem erkennbar wird, welche Denk- und Verhaltensweisen dieser Mensch bevorzugt und welche er vermeidet.
Begriffliches oder Bildhaftes? Sagen, Hören, Denken oder eher Ausprobieren, Tun, Bewegung?
Analysiert und zergliedert er lieber bis ins Detail oder ist er ganzheitlich orientiert und denkt lieber in großen Zusammenhängen? Planer oder Macher? Kreativ oder kommunikativ?
Ist er eher jemand, der stillschweigend zupackt und seine Arbeit verrichtet oder jemand, der die Aufmerksamkeit aller braucht, die gute Seele der Abteilung ist und gleichzeitig alle mit dem neuesten Klatsch versorgt?
Oder ist er etwa ein bisschen von allem?

*Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen unsere Einsatzgebiete für das H.B.D.I. vor.*

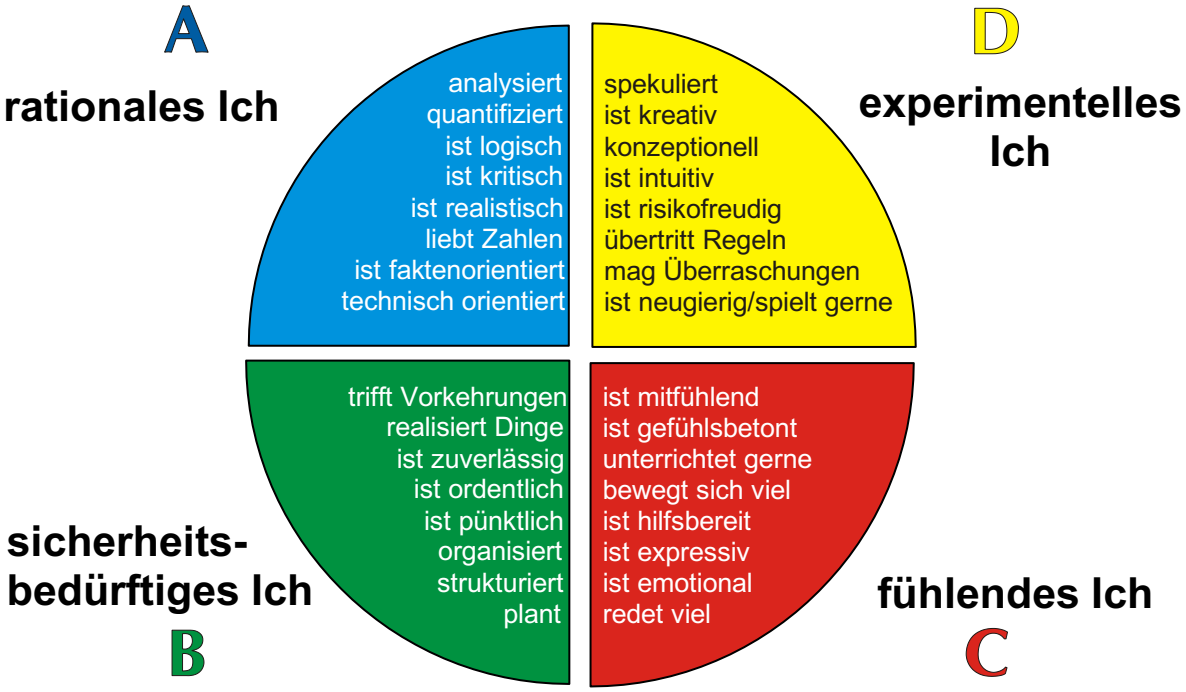
**Coaching**

Der positive Effekt für den Einzelnen ist ein genaueres detaillierteres Wissen über die eigenen Möglichkeiten und Begrenzungen. Dies birgt Chancen für Veränderungen, die ihn erfolgreicher und zufriedener machen können.

Mit Hilfe des H.B.D.I. ist es möglich, die Fähigkeiten des Gecoachten mit seinem persönlichen Aufgabenfeld zu vergleichen. Aus den Anforderungen ergeben sich spezifische Handlungsfelder, die mit ihm trainiert werden. Es werden methodische Unterstützungen für kritische Arbeitssituationen erarbeitet. Außerdem wird an der Wahrnehmung von Warnsignalen gearbeitet, die auftreten, wenn sich unter Stress die Arbeitssituation oder die Arbeitsfähigkeit ändert.

Nutzen:
Das Coaching hat von Beginn an eine Bezugsbasis. Lang dauernde, aufwändige und damit kostenintensive Analysephasen werden vermieden. Berufliche Anforderungen und persönliche Fähigkeiten werden gegenübergestellt.

## Unsere vier unterschiedlichen Ichs



## Kommunikation

Unser H.B.D.I.-Profil erklärt in entscheidender Weise, wie wir kommunizieren. Damit ist nicht nur die Kommunikation mit anderen Menschen gemeint, sondern auch die inneren Dialoge, die jeder von uns mit sich selbst führt.
Unterschiedliche Denk- und Verhaltensstile sind oft Gründe für Aussagen wie: „Den verstehe ich einfach nicht, was will der eigentlich von mir?“.
Durch Kenntnis des H.B.D.I. und durch verschiedene Übungen lernen wir zu erkennen, aus welcher „Ecke“ der andere gerade spricht, ihn zu verstehen und ihm in seiner Sprache zu antworten. Die Kommunikation untereinander wird erleichtert.
Dies betrifft die Information und Kommunikation in allen Bereichen, z.B. unter den Führungskräften, zwischen Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen, zwischen Mitarbeitern verschiedener Unternehmens-bereiche und auch speziell die Kommunikation mit dem Kunden.

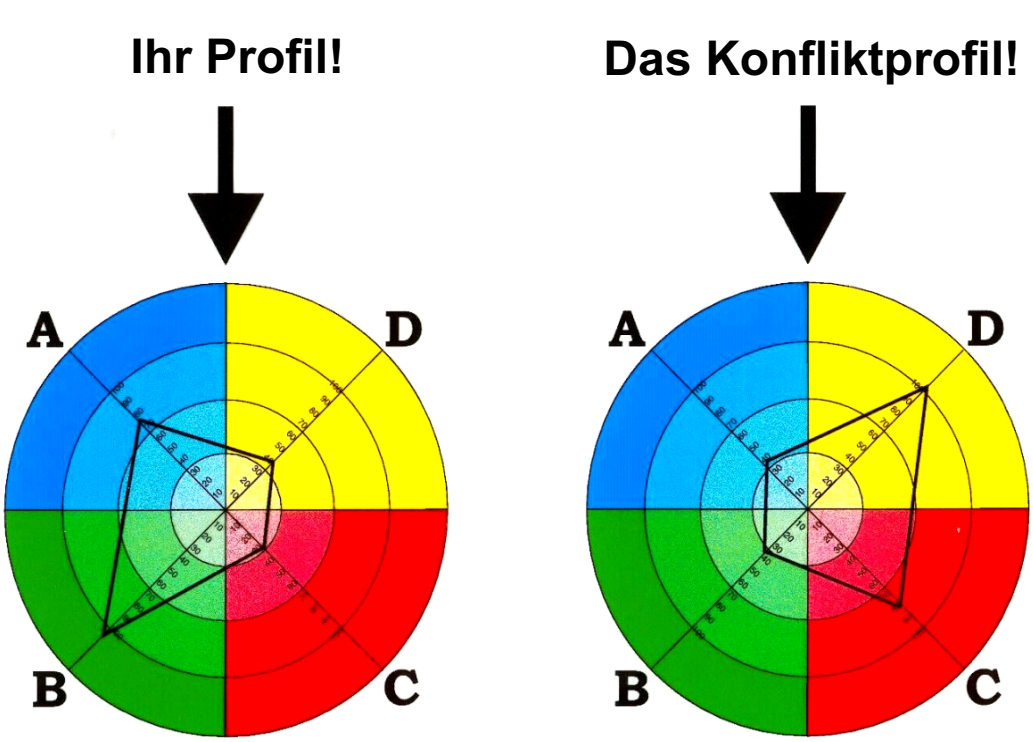
Nutzen:
Wir erkennen unterschiedliche „Kommunikationstypen“. Dadurch wird eine direktere, unmissverständliche Kommunikation möglich.

| | **Steht für:** | **Benötigt in der Kommunikation:** |
|---|---|---|
| **Typ A** | Begriffliches Denken<br>logisch<br>analytisch<br>rational | Klare Angaben,<br>Zahlen, Daten, Fakten<br>logische Bezüge,<br>hasst unklare Angaben |
| **Typ B** | Kontrolliert<br>konservativ<br>organisiert<br>strukturiert | Genaue Details,<br>einen nachvollziehbaren Überblick / Plan,<br>liest grundsätzlich das Kleingedruckte |
| **Typ C** | Zwischenmenschlich<br>emotional<br>musikalisch<br>mitteilsam | Möglichkeit zu diskutieren,<br>Reaktionen des Gegenübers,<br>Verständnis für die Situation,<br>Gefühle und Stimmungen |
| **Typ D** | Bildhaftes Denken<br>einfallsreich<br>intuitiv<br>konzeptionell | Freiräume für Neues,<br>bildhafte Vergleiche,<br>Möglichkeit zum Einbringen von Ideen,<br>größere Zusammenhänge |

**Konfliktvorbeugung und Konfliktbewältigung**

Beziehungs-, Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte treten häufig auf, wenn Menschen das Gefühl haben „aneinander vorbei“ zu reden oder von der Gegenseite nicht verstanden oder ernst genommen zu werden.
Hier hilft das H.B.D.I. den betroffenen Parteien zu zeigen, wo ihre Differenzen begründet sind. Es trägt dazu bei, dass diese Differenzen als natürlich (und nicht feindlich gesonnen!) anerkannt werden. Diese Unterschiede, aber auch die gemeinsame Basis deutlich sichtbar zu machen und wertfrei darzustellen, ist der erste Schritt Konflikte abzubauen. So wird ein Bewusstsein für eine andere Qualität der Beziehung geschaffen.
Außerdem kann auf dieser Basis eine neue Diskussionsgrundlage entstehen, auf der alle Beteiligten offener miteinander umgehen.
Andere Konflikte, wie Rollen- oder Verteilungskonflikte sind nur bedingt über dieses Modul lösbar.

Nutzen:
Konfliktpotentiale werden ausgeräumt. Das bisher Trennende wird beiderseits als gegenseitige Ergänzung verstanden.



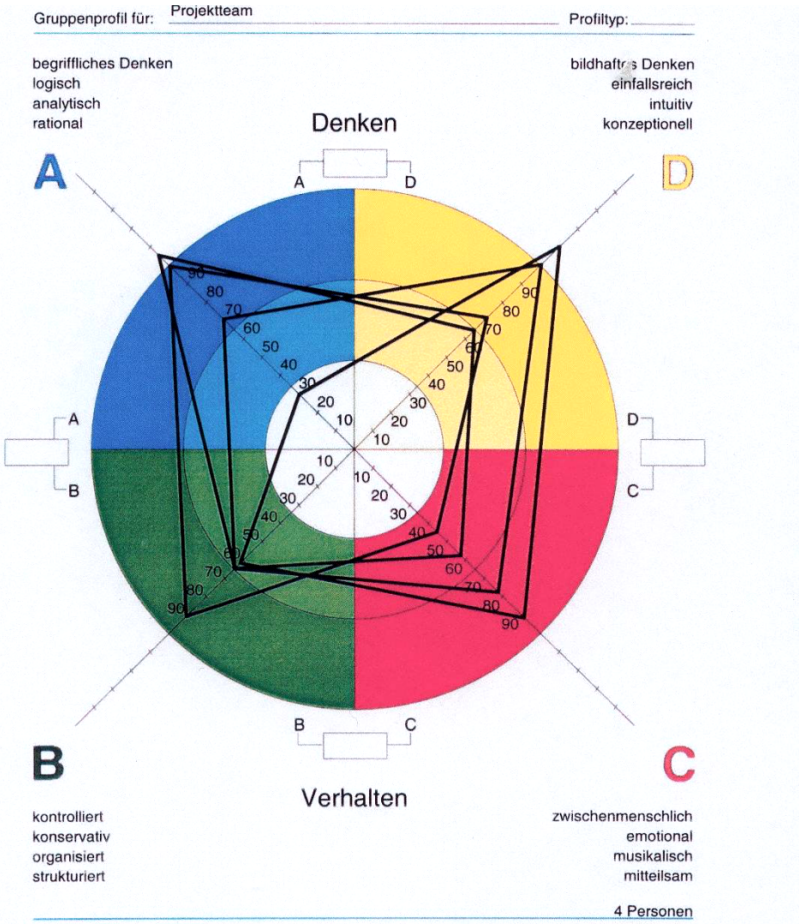
**Optimierung der Zusammenarbeit / Teamentwicklung**

„Alle Menschen sind einseitig und erbringen nur auf wenigen Feldern Spitzenleistung. Deshalb braucht einer den anderen. Gegenseitige Optimierung in Ansehung der eigenen überprüften Unvollkommenheit.“
*Königsweg erfolgreicher Unternehmen von Rolf Berth*

Am Beginn steht immer das Einzelprofil, in der weiteren Entwicklung kommt es zum „Wir-Profil“.
Das Anerkennen der Unterschiede und das Erkennen der Vorteile des ergänzenden Miteinanders im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel helfen uns, sowohl innerhalb von Abteilungen als auch bereichsübergreifend gemeinsame Ziele zu verfolgen.

Nutzen:
Nach den aus dem Profil „herausgearbeiteten“ gegenseitigen Unterstützungsfaktoren (aber auch Risikofaktoren), sowie der Art der Aufgabenverteilung, werden gemeinsam Teamregeln erarbeitet. All dies führt zu einem wirkungsvolleren Teamwork.

## Ein konkretes Profil




© Herrmann International Deutschland

**Personalauswahl**

Jede Stelle bringt über den Bereich der Fachkompetenz hinaus bestimmte Anforderungen mit sich, die das Vorhandensein bestimmter Denk- und Verhaltensweisen voraussetzen, um die Position optimal ausfüllen zu können.

Es ist möglich, mittels des H.B.D.I für jeden Arbeitsplatz (Stelle) ein Sollprofil der benötigten Fähigkeiten zu erstellen. Dieses wird dann mit den Profilen der Bewerber abgeglichen, um die am besten geeigneten Personen herauszufiltern.

Besonders auch bei fremdsprachlichen Bewerbern und für internationale Positionen ist dieses Einsatzgebiet interessant, da Missverständnisse aufgrund von Übersetzungsproblematiken durch Nutzen des Fragebogens in der jeweiligen Landessprache ausgeschlossen werden.

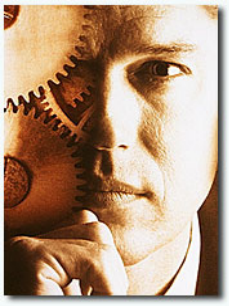
Aktuell liegt der Fragebogen in folgenden Sprachen vor:

*Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch, Spanisch, Portugiesisch, Holländisch, Schwedisch, Türkisch, Griechisch, Slowenisch, Chinesisch, Koreanisch, Thai, Polnisch, Kroatisch, Tschechisch, Ungarisch, Rumänisch*

Nutzen:

Schneller Soll-Ist-Vergleich, der das Auswahlverfahren beschleunigt und die Auswahlsicherheit erhöht. Dadurch werden Kosten und Zeit im Bereich der Aufwände der Einarbeitung für Fehlbesetzungen eingespart.

| Name | Position | Preference code | | | | Stress factor | | | | Key | | | | | | tions | | | | | | | Behaviour | | Comments |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | A | | | | | | D | | | | | | | E | | |
| | | A | B | C | D | A | B | C | D | Factual | Quantitative | Critical | Rational | Mathematical | Logical | Artistic | Intuitive | Holistic | Synthesizer | Simultaneous | Spatial | introvert | extrovert | | |
| **Requirement profile** | **CDP** | **1** | **1** | **2** | **1** | **H** | **H** | **M** | **H** | **x** | **x** | | | | **x** | | | | **x** | **x** | | | **x** | | |
| cand. a | CDP? | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 | 7 | 2 | 7 | | | x | x | | x | | x | | | | | | x | | and D only intuitive Kompetence |
| cand. b | CDP? | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 | 8 | 3 | 5 | | | x | x | x | x | | x | | | | | | x | | not fitting, highly emotional |
| cand. c | CDP? | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 3 | 7 | 7 | | | | | x | x | | | x | | | | | x | | fit for limited service ,but not structurized enough |
| cand. d | CDP? | 1 | 1 | 2 | 1 | 9 | 8 | 1 | 6 | | x | | | | x | x | | | x | | | | x | | nearly fitting, but not dominant |
| cand. e | CDP? | 1 | 1 | 1 | 2 | 9 | 4 | 7 | 4 | x | | x | | x | x | | | | x | | | | x | | dominat and not simultaneous |
| cand. f | CDP? | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 10 | 4 | 3 | | | x | x | x | x | | x | | | | | | x | | fit for limited service |
| cand. g | CDP? | 1 | 1 | 2 | 2 | 9 | 4 | 6 | 5 | | | x | x | | x | | x | | | | | | | x | kompetence under stress, only intuitive |



**Unternehmensführung**
Es gibt allgemein gültige Führungsgrundsätze, die zwar weitestgehend anerkannt sind, aber natürlich durch die Ausprägung der jeweiligen Führungspersönlichkeit mehr oder weniger effektiv umgesetzt werden.
Durch die Auswertung von H.B.D.I. Profilen lässt sich erkennen, wo Führungskräfte ihre persönlichen Stärken, aber auch evtl. „blinde Flecken“ haben. Diese werden bewusst gemacht und ermöglichen dadurch eine ganzheitlichere Führung.
Auch in der Führung und Ausrichtung des Unternehmens kann in der Geschäftsführung nach diesen ganzheitlichen Führungsprinzipien gearbeitet werden. Entsprechende „Teamreports“ analysieren die Gruppe und geben Hinweise auf noch nicht genutzte Potentiale.

Nutzen:
Energie- und Reibungsverluste werden vermieden. Bisher zu sehr nach innen gerichtete Energien können in Zukunft marktgerichtet genutzt werden.

| | |
|---|---|
| A „Fachkompetenz“<br>• Zahlen<br>• Effizienz<br>• Technisches<br>• Vergangenheitsdaten<br>• Zielvereinbarungen<br>• Finanzen<br>• Leistung | D „Intuitionskompetenz“<br>• Vision & Mission<br>• Umwelt<br>• Wettbewerb<br>• Neues Konzept<br>• Langfristige Strategien<br>• Nationales & Weltweites<br>• Zukünftige Entwicklung |
| • Vorhandene Ressourcen<br>• Qualität / Perfektion<br>• Methoden / Regeln<br>• Minimales Risiko<br>• Zeitplanung<br>• Richtlinien<br>• Kontrolle<br>• Kurzfristige Planung<br>B „Organisationskompetenz“ | • Kommunikation<br>• Kundenkontakt<br>• Betriebsklima<br>• Anerkennung<br>• Personalentwicklung<br>• Training<br>• Firmenkultur & Werte<br>• Teams & Beziehungen<br>C „Soziale Kompetenz“ |

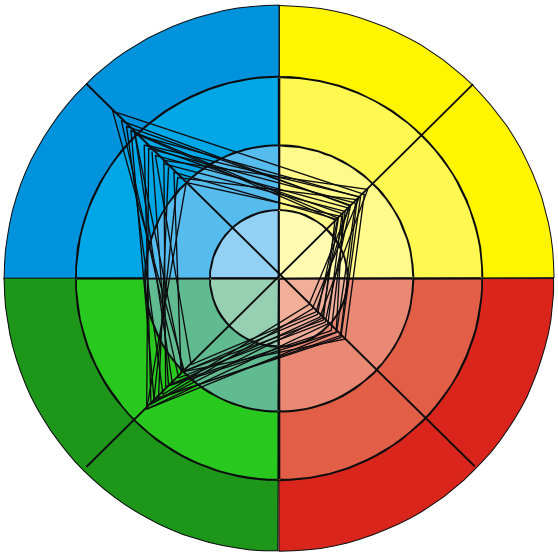
**Zusammensetzung von Projektteams**

Häufig werden Projektteams aus sehr ähnlichen Persönlichkeiten zusammengesetzt. Diese homogenen Teams sind jedoch meist nur bei speziellen Problemen erfolgreich.
Bei kreativen Herausforderungen oder schwierigen Problemstellungen ist es oft aber hilfreicher, auch Personen mit abweichenden Denkmustern einzubeziehen (heterogene Teams), um alle Aspekte und möglichen Lösungsansätze der gegebenen Aufgabenstellung auch wahrnehmen und einfließen lassen zu können. Eine solche Gruppe ist jedoch sicher schwerer zu führen. Die Erfahrung zeigt, dass Manager mit ausgeglichenem Profil dabei einen Vorteil haben. Sie besitzen aufgrund ihres Profils eine natürliche Autorität und werden von allen Teammitgliedern anerkannt.

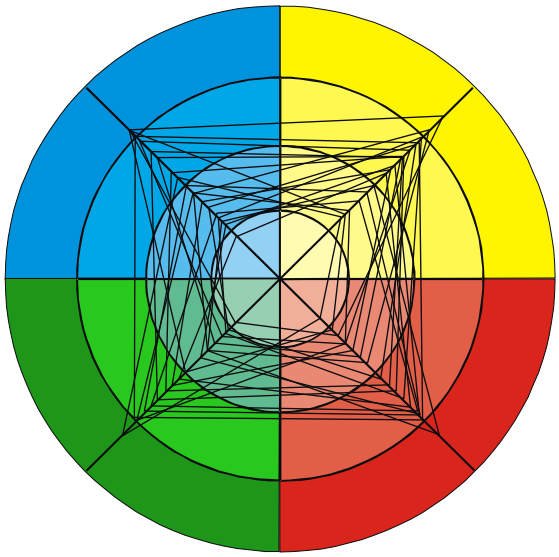
Es macht daher Sinn, vor Beginn der Projektarbeit mit dem Team die Potentiale, aber auch die Risiken dieser Gruppe, in Bezug auf die diversen Projektsituationen und -aufgaben herauszuarbeiten.

Nutzen:
Da die Stärken der Teammitglieder allen bekannt sind, wird eine Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten wesentlich erleichtert. Die „Blindleistungen“ des Teams werden reduziert.

**Heterogene Gruppen haben ein größeres Potenzial für synergetische Leistungen, sind aber schwieriger zu führen.**



**Eine Fachgruppe**



**Ein ganzes Gehirn**

© Herrmann International Deutschland

Zertifizierter H.B.D.I.- und H.B.D.I Team-Trainer:

H.-Peter Werminghaus

Inhaber der BTI Beratung • Transfer • Innovation e.K.

Ausbildung zum Dipl.-Ing. Bekleidungstechnik an der FH Mönchengladbach. Seit 1978 als Berater, Messeorganisator für die IMB Cologne, Seminarleiter, Projektleiter, Forscher und Referent bei der BTI Beratungsgesellschaft tätig. Er berät Unternehmen in der Entwicklung von Qualitätsmanagement, der Verbesserung von organisatorischen Abläufen und Strukturen und fördert durch seine Arbeit das Qualitätsbewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitern.
Er unterstützt die Unternehmen bei Strategie- und Zielfindung und verbindet diese mit Themen wie CSR und demographischer Entwicklung.
Er ist Auditor der DQS sowie Assessor der European Foundation of Quality und zertifizierter H.D.I.®/HBDI™-Trainer. Er arbeitet ehrenamtlich bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität mit.
Seit 1991 ist Herr Werminghaus Geschäftsführer der BTI Beratungsgesellschaft, seit 2005 ist er geschäftsführender Gesellschafter. Seit vielen Jahren ist er mit der Hochschule Niederrhein als Dozent verbunden, wirkte an Reorganisationen mit, betreute über 80 Diplom- und Bachelorarbeiten und ist seit 2003 fortlaufend als Dozent für Management im Bereich der Supply Chain tätig.

BTI Beratung • Transfer • Innovation e.K.
Am Petzenhof 5, 41748 Viersen, Tel.: 02162 5601280, Fax: 02162 5601281
E-Mail: p.werminghaus@bti-beratung.de