

HANDELSZEITUNG

SCHWEIZER WOCHENBLATT FÜR WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

Adieu Supermensch

Ein Eindruck aus einem Führungsseminar mit René Huber, Führungs- und Verkaufstrainer

VERHALTEN/Wer die eigene Persönlichkeit ehrlich einzuschätzen vermag, kann auch andere besser beurteilen – was wiederum Gold wert ist in Führung und Verkauf.

Werner Rüedi

Wie sollte die ideale Führungskraft beschaffen sein? An jedem Kaderkurs werden immer wieder die gleichen Attribute aufgelistet: Kommunikativ, durchsetzungsfähig, teamorientiert, analytisch, entscheidungsfreudig, fördernd und fordernd, jung an Jahren, alt an Erfahrung und selbstverständlich mit einer hohen Sozialkompetenz ausgestattet. Eigenschaften, die im besten Fall wohl nur der liebe Gott haben kann. Trotzdem lässt sich der Wunsch nach Supermännern und -frauen bei den Personalverantwortlichen nur schwer aus den Köpfen tilgen, wie unzählige widersprüchlich formulierte Inserate zeigen.

Fehlbesetzungen verhindern

«Meist wird für den Stellenbeschrieb nicht viel Denkarbeit geleistet», kritisiert der Führungs- und Verhaltenstrainer René E. Huber aus dem zürcherischen Gattikon die Realität. Früher oder später rächt sich das, wenn etwa Fehlbesetzungen korrigiert werden müssen. Damit das erst gar nicht passiert, steht eine ganze Batterie von Instrumenten zur Verfügung, mit denen es gelingen soll, die richtige Person an der richtigen Stelle zu platzieren.

Eines der Hilfsmittel, sich selber und andere Menschen besser einzuschätzen, ist die Biostruktur-Analyse des vor einigen Wochen verstorbenen Rolf W. Schirm. Diese Analyse ordnet die zahlreichen Einzelmerkmale eines Menschen drei biologischen Struktur-Elementen zu (siehe Tabelle) und macht so die individuelle Grundstruktur einer Persönlichkeit er-

kennbar. Mit drei farbigen Kreissektoren wird das Zusammenspiel von drei Gehirnregionen aufgezeigt, und zwar von Stammhirn (welches die Farbe Grün zugeteilt erhält), Zwischenhirn (Rot) und Grosshirn (Blau), die das Verhalten unterschiedlich steuern. Für den amerikanischen Hirnforscher Paul MacLean, auf dessen Erkenntnissen sich die Biostruktur-Analyse stützt, ist das Stammhirn das Gehirn der Selbsterhaltung, der Ur-Instinkte; das Zwischenhirn steht für die Selbstbehauptung und das Überleben durch Kampf oder Flucht und das Grosshirn für das Selbstbewusstsein und das planende, vorsorgende Handeln.

Mit Testfragen kann nun festgestellt werden, wer eher ein Grüntyp ist, ein Rot- oder ein Blautyp. Damit lassen sich Aufgaben grob besser verteilen: Blautypen beispielsweise entwickeln Ideen, Rottypen setzen sie durch und Grüntypen pflegen Kontakte. Das Struktogramm hat dann die Aufgabe, diese Strukturen sichtbar zu machen.

Die stärkste Farbkomponente zeigt die typischsten Eigenarten. Hier liegen die grössten Chancen, aber auch die grössten Risiken. Je extremer der Wert, umso stärker prägt sie die Persönlichkeit. Die zweitstärkste Komponente modifiziert die Bedeutung der ersten und zeigt weitere Möglichkeiten. Die schwächste Komponente zeigt dagegen deutlich die Grenzen und warnt vor falschen Zielsetzungen.

Verhandlungsgespräch steuern

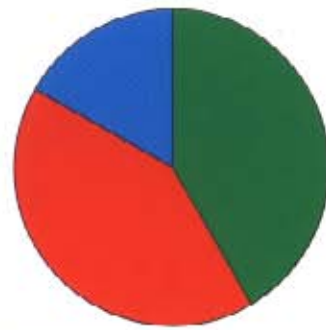
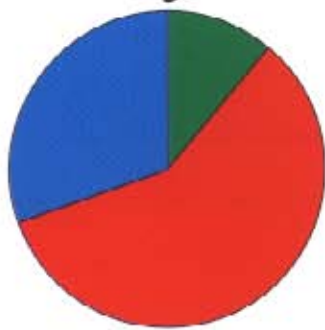
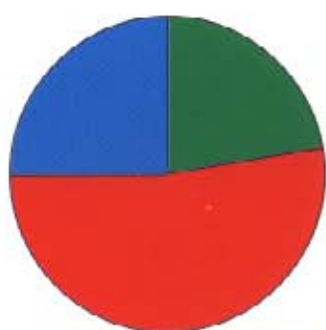
Unternehmens- und Verkaufsberater René E. Huber nutzt die praktische An-

wendung des Struktogramms neben der Erkennung des persönlichen Potentials aber auch für Leute, die stark mit Verhandlungen und Verkauf zu tun haben. Denen soll es helfen, leichter auf die individuellen Eigenheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Kundschaft einzugehen. Einfach ist das allerdings nicht. Und doch lässt sich mit etwas Übung die Persönlichkeit des Gegenübers relativ rasch einschätzen.

Vor allem für Verkäufer ist diese Fähigkeit Gold wert, weil es leichter fällt, die Ansprache und das Verkaufsgespräch zu steuern. Der ehemalige IBM Verkaufsmanager René Huber, der heute Unternehmen wie Abbott, L'Oréal, Bank Bär, Ericsson, Sony, die Schweizer Rück, Roche oder ISS berät und trainiert, warnt aber vor angelegten Tricks, um eigene Schwächen zu übertünchen. «Das wird rasch durchschaut. Aktiv zuhören können, die eigenen Gefühle im Griff haben und sich situativ richtig und flexibel zu verhalten, das ist heute unumgänglich.»

Beim Versuch, die Eigenschaften besonders erfolgreicher Menschen ausfindig zu machen, hatte Rolf W. Schirm festgestellt, dass es weder den «idealen» Vorgesetzten noch den «richtigen» Führungsstil oder die «optimale» Verkaufstechnik gibt. Vielmehr seien jene erfolgreich, deren Manieren und Praktiken mit ihrer Persönlichkeit in Einklang stünden, die durch «Stimmigkeit» und «Echtheit» imponierten. Weniger Erfolgreiche spielen dagegen Rollen, ahmen Vorbilder nach, bedienen sich angelegter Techniken und bleiben trotz aller Routine doch unglaubwürdig.

Die Antriebskraft der Alpha-Tiere



Helmut Maucher
Nestlé



Karl Schweri
Denner



Ulrich Geissmann
Movenpick



Ulrich Bremi
Schweizer Rück, Georg Fischer

Um im Wirtschaftsleben erfolgreich zu bestehen, geht es offensichtlich nicht ohne eine gesunde Portion Aggressivität. Denn wer sich nicht durchsetzen kann oder will, gefährdet schnell einmal das Unternehmen. In Sachen Durchsetzungskraft können sich Schweizer Spitzenleute wie beispielsweise Helmut O. Maucher, VR Präsident Nestlé; Denner-Chef Karl Schweri; Ulrich Geissmann, Vorsitzender der Konzernleitung Mövenpick oder Ulrich Bremi, VR Präsident der Georg Fischer, Schweizer Rück und NZZ, durchaus sehen lassen. Alle haben in ihren Unternehmen Beachtliches geleistet.

Die Struktogramme dieser vier Spitzenleute (aufgezeichnet von der «HandelsZeitung»-Redaktion) werden durchwegs durch die

Rot-Komponente dominiert, welche eine Tendenz zu impulsivem Handeln signalisiert, das aber – ausser bei Bremi – durch die zweitstärkste Blau-Komponente kontrolliert und überlegter eingesetzt wird.

Selbst bei Managern wie Helmut Maucher oder Ulrich Bremi, die als umgänglich und gesellig scheinen, dominiert nicht wie erwartet die betreffende Grün-Komponente. Weil Grün bei Bremi gleich stark ausgeprägt ist wie Rot, gelingt es ihm, aber auch Helmut Maucher, in aller Regel, harte Entscheidungen durchzuziehen, diese aber dank ihrer Umgänglichkeit bei den Betroffenen abzufedern. Oder anders ausgedrückt: Besser zu verkaufen. Dank der Doppeldominanz Rot/Grün profitiert Ulrich Bremi von seiner ausgepräg-

ten Kontaktfähigkeit als auch von seiner natürlichen Autorität, um andere Menschen in seinem Sinne zu lenken. Das zeigt sich beispielsweise in einer Konzilianz bei Verhandlungen bei gleichzeitigem konsequenten Durchsetzen seiner Pläne und Wünsche.

Die Chancen der «Rot-Typen» liegen in der Impulsivität und Antriebsstärke, die sie verbinden mit der Fähigkeit, Ziele schon weit vorausschauend festzulegen, um sie dann zäh und unbeirrt zu verfolgen. Dabei werden auch die möglichen Folgen bedacht und die Vorhaben weit gründlicher geplant als ohne den Einfluss der Blau-Komponente. Die dominante Rot-Komponente sorgt dafür, dass sie sich nicht durch zu viele Bedenken Initiative und Schwung nehmen lassen.

Die Risiken: Das extreme Dominanz-Streben der Rot-Komponente vor allem bei Karl Schweri und Ulrich Geissmann in Verbindung mit der kühlen Berechnung, die für die Blau-Komponente so typisch ist, kann zu harten Entscheidungen führen, die mit der impulsiven Rot-Komponente unter Umständen zu überstürzt durchgeführt werden. An Meinungen, Theorien oder Ideologien wird hartnäckig bis fanatisch festgehalten. Die Bereitschaft zum Kompromiss ist entsprechend gering. (rü)

GRÜN	ROT	BLAU
Kontakt Streben nach menschlicher Nähe Gespür für Menschen Allgemeine Beliebtheit	Dominanz Streben nach Überlegenheit Natürliche Autorität Neigung zum Wettbewerb	Distanz Streben nach Sicherheitsabstand Zurückhaltung Tendenz zur Verslossenheit
Vergangenheit Bauen auf Vertrautes Handeln aus Erfahrung Vermeiden radikaler Veränderungen	Gegenwart Erfassen des Augenblicks Impulsives Handeln Aktivität und Dynamik	Zukunft Bedenken der Konsequenzen Planvolles Handeln Präzise Zeiteinteilung
Erspüren Intuition und Fingerspitzengefühl Erfassen von Signalen aus dem Unterbewusstsein Verlässliche «erste Eindrücke» Erfolg durch Sympathie	Begreifen Konkretes und praktisches Denken Rasches Erkennen des Machbaren Neigung zum Probieren; Improvisationstalent Erfolg durch Mitwissen	Ordnen Systematisches Denken Hohes Abstraktionsvermögen Tendenz zu sprachlicher Präzision Erfolg durch Überzeugen

QUELLE: IRSA, INSTITUT FÜR RISIKOSTRUKTUR-ANALYSEN, BAAR