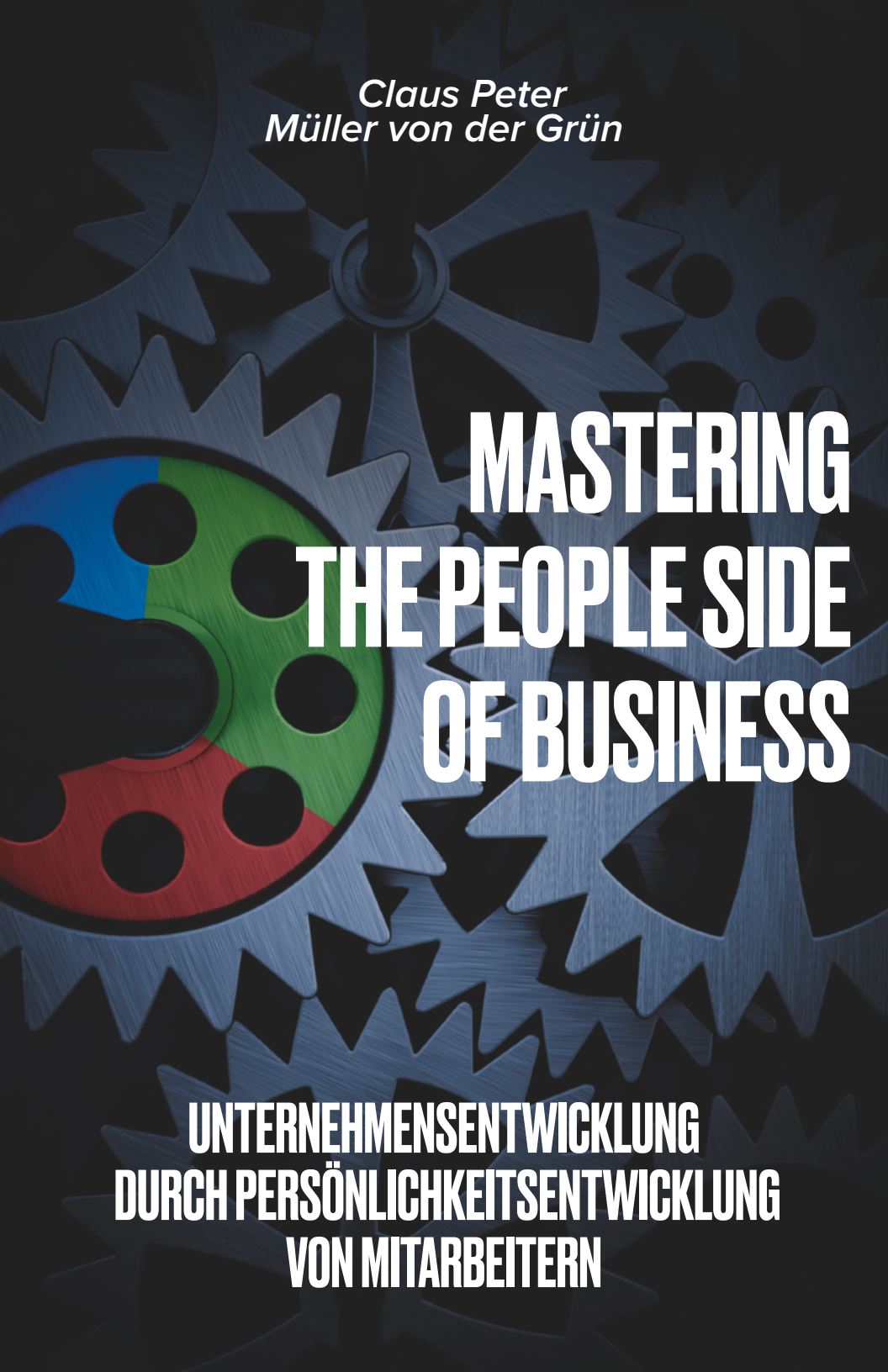




*Claus Peter
Müller von der Grün*

MASTERING THE PEOPLE SIDE OF BUSINESS

**UNTERNEHMENSENTWICKLUNG
DURCH PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG
VON MITARBEITERN**

Herausgeber

STRUCTOGRAM Deutschland GmbH & Co. KG

Teichstr. 24, 34130 Kassel

Tel. +49 561 47394440

service@structogram.de

www.structogram.de

Sitz der Gesellschaft: Kassel

Registergericht: Amtsgericht Kassel, HRA 17688

Geschäftsführer: Ralf China

Prolog	5
1. Stadtwerke Eschwege: Einander verstehen, um Projekte zielorientiert voranzutreiben	6
2. Cobus Concept: „Die Chemie passt!“ ist zum wichtigsten Erfolgs-Faktor geworden	14
3. Flughafen Hannover: Mit Structogram zum Service-Champion	26
4. Watermann Polyworks GmbH: Erfolg durch ein gutes Miteinander	32
5. Evangelische Akademie Hofgeismar: Abi und dann?! Orientierungstage für junge Erwachsene	42
6. VR Bank Oldenburg Land eG: Wie Structogram den Fusionsprozess unterstützt	50
7. Sedotec: Wie Structogram eine performance-orientierte Unternehmenskultur fördert	56
8. Interview mit Peter Stutz, CEO IBSA AG Luzern	72
9. Wir sagen „DANKE!“	78
10. Über den Autor	80
11. Über das STRUCTOGRAM Trainings-System	81

**WENN ES EIN ERFOLGS-
GEHEIMNIS GIBT, LIEGT ES
IN DER FÄHIGKEIT, DIE AN-
SICHT DES ANDEREN ZU
HÖREN UND DIE DINGE AUS
DEM SEINEN WIE AUCH
DEM EIGENEN BLICKWIN-
KEL ZU SEHEN.**

HENRY FORD

PROLOG

Häufig machen gerade Fachleute Fehler im Umgang mit anderen Menschen, die sie sich in ihrem Fachgebiet nie erlauben würden.

Die Ursache dafür liegt häufig in einer fehlenden Menschenkompetenz und falschen Einschätzung der eigenen Wirkung auf andere Menschen - und genau da setzt das STRUCTOGRAM® Trainings-System an, um gezielt eine positive Wirkung zu erreichen.

Mit den folgenden Erfolgs-Geschichten erhalten Sie Ideen, Anregungen und Best-Practices, wie Unternehmen die PEOPLE SIDE OF BUSINESS besser gestalten können, um ihre Unternehmensziele leichter zu erreichen.

1. STADTWERKE ESCHWEGE: EINANDER VERSTEHEN, UM PROJEKTE ZIELORIENTIERT VORANZUTREIBEN



DAS STRUCTOGRAM® ALS KOMPASS IN DER UNTERNEHMENS-ENTWICKLUNG

Stadtwerke Eschwege investieren in Empathie und schulen alle Mitarbeiter

ESCHWEGE. Die Stadtwerke Eschwege GmbH ist ein kommunaler Energieversorger, wie es viele in Deutschland gibt – ein Arbeitgeber mit lokaler Wertschöpfung und Verwurzelung. In und um die hessische Kreisstadt versorgen die Werke bis zu 60.000 Menschen in etwa 22.000 Haushalten mit Strom, aber auch zahlreiche Kunden mit Gas, Wasser und Wärme. Die zu 100 Prozent kommunale Tochter betreibt im Verbund mit dem Energie- und Wassergeschäft ihr Freizeitbad ESPADA, dessen Eintritt für die Besucher bezahlbar ist und die Stadtwerke investieren in den Umstieg auf erneuerbare Energien. Mit gut 100 Mitarbeitern erwirtschaften sie einen Umsatz von 43 Millionen Euro und regelmäßig einen Jahresüberschuss.

Es nicht leicht, Personal für einen hoch regulierten Markt zu finden

Doch nichts bleibt, wie es ist. Der Geschäftsführer der Gesellschaft, Markus Lecke, beschreibt die Herausforderungen: Der Strommarkt ist hochreguliert. Während früher ein kommunaler Energieversorger vor allem Techniker benötigte und in die

Qualität der Netze investierte, sucht er heute weiteres Personal, das qualifiziert ist, mit dem strengen Regelwerk umzugehen, das die Politik mit den Regulierungsbehörden über den Energieversorgern ausgerollt hat. „Es ist nicht einfach, geeignetes Personal zu finden“, sagt Lecke, „denn eine Person ist wegen der heutzutage geforderten unterschiedlichen Qualifikationen und Spezialisierungen nicht mehr überall einsetzbar. Wir brauchen im Vergleich zu früher mehr und unterschiedlich qualifiziertes Personal, um den Regularien gerecht zu werden. Dadurch nimmt auch der Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand im Unternehmen immer mehr zu.“

Außerdem, blickt Lecke voraus, stehe ein Wechsel in den Führungspositionen an. Weil viele im Unternehmen auf die Altersgrenze zugehen, werden jüngere Leute benötigt, die in Führungsaufgaben hineinwachsen sollen, nicht nur eine technische oder fachliche Qualifikation haben, sondern auch die menschlich-charakterlichen Fähigkeiten, um den größeren Aufgaben gewachsen zu sein. Deshalb, sagt Lecke, fassten die Stadtwerke 2017 den Plan, alle Mitarbeiter im zielgerichteten Umgang mit Menschen zu schulen, also mit Kollegen und Kunden, um ein gutes Arbeitsklima im Haus zu erhalten und mit den Kunden so umzugehen, dass diese zufrieden und treu bleiben.

Das STRUCTOGRAM® als Kompass in der Unternehmensentwicklung

Während das Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Qualifizierungsangeboten war, machte Lecke im Anschluss an eine Gremiensitzung im eigenen Haus eine interessante Erfahrung. Ein externer Berater, der ebenfalls an der Sitzung teilgenommen hatte, berichtete von einem Ordnungssystem für den Umgang mit anderen Menschen, der Biostruktur-

analyse mit dem Structogram, und einem Gespräch mit Ralf China, Trainer für Führung und Vertrieb. Der Berater charakterisierte daraufhin die Personen, die am Gesprächskreis teilgenommen hatten, und analysierte, an welchen Stellen die Diskutanten aneinander vorbeiredeten, wo die Gefahr von Missverständnissen lauerte, und wer mit wem das weitere Vorgehen am besten zielorientiert vorantreiben möge, wenn das Projekt zum Erfolg geführt werden soll.

Ein ehrgeiziges Projekt: Alle Mitarbeiter sollen profitieren

Lecke nahm daraufhin Kontakt zu China auf „und die Chemie stimmte sofort“, sagt der Geschäftsführer. Die Stadtwerke vereinbarten mit China ein ehrgeiziges Projekt. Statt nur ausgewählte Mitarbeitergruppen wie beispielsweise den Führungsnachwuchs, weiter zu qualifizieren, sollten alle Mitarbeiter gemeinsam trainiert werden. „Dass Ziel dabei: Mit Kunden und Kollegen einfach wirksamer kommunizieren – unnötige Konflikte vermeiden und so bessere Ergebnisse erreichen! Neben den vermittelten Inhalten stand deshalb auch das gemeinsame, funktions- und aufgabenbereichs-übergreifende Training im Fokus“, sagt China.

Zunächst ging es um den Schlüssel zur Selbsterkenntnis und dann um die Schulung in Menschenkenntnis. „Denn nur, wenn Menschen verstehen, wie sie selbst und wie Ihre Kollegen und Kunden wirklich „ticken“, können sie sich in die Gedanken- und Gefühlswelt Ihrer Kollegen und Kunden hineinversetzen, um so Ideen und Vorschläge möglichst passend auf die – oft unausgesprochenen – Motive und Wünsche Ihrer Kollegen und Kunden auszurichten. Damit können sie auch mit vermeintlich „schwierigen Menschen“ einfach besser zurechtkommen“, erläutert China sein Vorgehen. An dem

Training nahmen alle Mitarbeiter der Stadtwerke in kleinen, gemischten Gruppen von bis zu achtzehn Personen teil. „Einige wollten sich drücken,“ erzählt Lecke, „aber auch die sagten nachher: es war super-gut!“

Alle im Unternehmen – auch Chef und Assistentin - können einander ergänzen

Lecke selbst hat viel über sich selbst erfahren. Dass er impulsiv und ein Macher ist, wusste er natürlich schon, aber jetzt erkannte er, warum. Er hat einen großen Rot-Anteil, seine Assistentin hingegen einen großen Blau-Anteil. Sie schaut voraus und ist in gewissen Aufgaben strukturierter. Das führte manchmal zu Spannungen und Missverständnissen, obwohl die beiden sich eigentlich positiv ergänzen. „Sie wägt ab und rät zur nochmaligen Überlegung, wie zu Hause meine Frau. Dann gelingt meist alles viel besser, privat wie im Betrieb“, sagt der Geschäftsführer. Er habe für sich festgestellt: „Meine größte Schwäche ist meine Ungeduld. Jetzt, nach dem Training, sage ich mir, wenn ich unbedingt sofort etwas tun will: lege es erstmal nach links, dann nach rechts und denke darüber nach. Ich differenziere die Möglichkeiten und dennoch ist mir noch nichts durch die Lappen gegangen.“ Auch fiel Lecke auf: „Jetzt weißt du auf einmal, mit wem du kannst und mit wem warum nicht.“

Nach der Biostrukturanalyse: „Ich kann besser auf den anderen eingehen“

Rebecca Alferow ist Industriekauffrau in der Finanzbuchhaltung. Sie mag ihre Arbeit, denn sie sei abwechslungsreich und das Unternehmen wachse: „Hier steht nichts auf der Stelle.“ Das Arbeitsklima sei gut: „Mit Magenschmerzen zur Arbeit

zu fahren, das wäre ja schlimm“, sagt die junge Frau, die seit sechs Jahren im Unternehmen ist. Im Rückblick auf die erste Biostrukturanalyse mit dem Structogram sagt sie: „Man weiß nicht, was auf einen zukommt. Ich wollte mir erst einmal selbst ein Bild davon machen.“ Sie selbst beschreibt sich als „die Ruhige“. Wie übrigens viele im Unternehmen habe sie einen großen Blau-Anteil, was sie in Bezug auf sich selbst nicht überrascht habe. Im zweiten Seminar habe sie gelernt, das Wissen im Kontakt mit anderen Menschen einzusetzen, auf Mimik, Gestik und Körperhaltung des anderen zu achten, um ihm gerechter werden zu können. „Wenn ich jetzt jemanden begegne, dann denke ich an die drei Farben“, sagt Rebecca Alferow: „Ich kann besser auf den anderen eingehen, um Konflikte zu vermeiden und besser mit anderen zusammenzuarbeiten. Da helfen einem die drei Farben.“

Jeder ist „o.k.“, aber eben jeder auf seine eigene Art

Die Teilnahme am Seminar ermöglichte der jungen Frau, mehr Selbstvertrauen zuzulassen. Ihre Vorausschau, die sie im Kontakt mit anderen zurückhaltend erscheinen lässt, wurde von anderen früher offenbar fehlgedeutet: „Im Nachhinein denkt man immer, man hätte dieses und jenes noch sagen können, aber in dem Moment, wo es darauf ankommt, ist man nicht schlagfertig genug. Das Seminar hat dazu geführt, dass man seine eigene Meinung auch sagen kann, - also dass der andere erkannt hat, dass er einen auch ausreden lassen kann.“ Über den Trainer sagt Rebecca Alferow: „Wie Herr China das rübergebracht hat, das hat er echt gut gemacht. Er hat uns gezeigt, dass man ist, wie man ist, und dass man dann mit sich und anderen umzugehen lernen kann.“ Alle, sagt Lecke, seien zufrieden gewesen: „Alle sagten, es war

super, wie der das gemacht hat. Und auch nach acht Stunden Seminar waren alle noch aufnahmefähig!“

In der Unternehmensentwicklung möchte Lecke der Biostrukturanalyse mit dem Structogram einen Platz geben. Die Ergebnisse kommen zwar nicht zu den Personalakten, aber das ist auch kaum nötig, denn die Mitarbeiter gehen untereinander sehr offen mit ihrem Structogram um.

Das Ziel: Persönliche Potenziale besser nutzen und weniger „Sand im Getriebe“

Wenn künftig Teams für bestimmte Aufgaben gebildet werden, berichtet Lecke, dann werde nicht nur die Frage lauten: „Was soll das Team bewirken?“, sondern es werden auch die Teammitglieder nach ihren unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen ausgesucht. „Wer im Mittelspannungsnetz arbeitet, darf zum Beispiel keinen zu großen Rot-Anteil haben. Denn Ungeduld kann dort fatal sein“, erinnert sich Lecke an seinen ersten Tag in der Lehre als Elektriker. Er habe auf einer Schalttafel aus Neugier und Impulsivität einfach mal einen Knopf gedrückt und eine Notschaltung ausgelöst.

Leckes Rat: „Das gute Miteinander wird noch besser“

In naher Zukunft, wenn ein Führungswechsel in vielen Positionen anstehe, dann könnte das Ergebnis der Biostrukturanalyse eine Rolle bei der Personalauswahl spielen, sagt der Geschäftsführer. Das Structogram dient ihm als ein Kompass. Auch gegenüber anderen Stadtwerken möchte Lecke von den Erfahrungen mit der Biostrukturanalyse berichten: „Wenn ihr Dinge erkennen wollt, die nicht für jeden offen liegen,

dann macht das, und ihr erkennt etwas. Jeder wird mit jedem nachher im Unternehmen anders umgehen. Das gute Miteinander wird noch besser.“

2. COBUS CONCEPT: „DIE CHEMIE PASST!“ IST ZUM WICHTIGSTEN ER- FOLGS-FAKTOR GEWORDEN



STRUCTOGRAM® BRINGT FARBE INS UNTERNEHMEN UND NIMMT REIBUNG AUS DEN PROZESSEN

Auftragseingang steigt um mehr als ein Drittel

Die Chemie passt! Das ist sprunghaft zum wichtigsten Faktor geworden, warum die Kunden sich für uns entscheiden. Unter zehn Gründen nennen 44 Prozent diesen Grund. Und unser Auftragsvolumen ist um mehr als ein Drittel gestiegen. Die Biostrukturanalyse mit Structogram ist dafür nicht der einzige Grund, aber der stärkste Impuls“, sagt Volker Gödde, Vertriebsleiter von COBUS ConCept, einem IT-Systemhaus. Wenn Sie mehr wissen wollen: Hier lesen Sie die ganze Erfolgsstory!

Dank Structogram passt die Chemie zwischen Berater und Projektpartner im ERP-Prozess

„Der Druck auf den Mittelstand ist enorm“, sagt Volker Gödde, Vertriebsleiter von COBUS, einem seit mehr als 25 Jahren expandierenden IT-Systemhaus aus Rheda-Wiedenbrück: „Ständig wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben. ‚Wie? Sie machen noch nicht Industrie 4.0? Dann sind ihre Preise noch zu hoch!‘ Solche Sätze kriegen unsere Kunden von ihren Kunden häufig zu hören. Unseren Kunden werden ständige

Verbesserungen abgerungen. ERP – Enterprise Resource Planing. Das klingt so harmlos und vernünftig, also Ressourcen wie Kapital, Personal, Betriebsmittel, Material, Informations- und Kommunikationstechnik sowie IT-Systeme im Sinne des Unternehmenszwecks rechtzeitig und bedarfsgerecht zu planen und zu steuern, wie es in Wikipedia heißt. Übersetzt in die Wirklichkeit des Betriebes ist das die permanente Kulturrevolution.“

COBUS ist seit 25 Jahren ein Pionier in der IT-Welt

Gödde weiß, wovon er spricht. Der Jurist hat am Beginn seiner Karriere selbst als Unternehmensberater mehrfach ERP-Systeme in Unternehmen eingeführt, und sein heutiger Arbeitgeber, COBUS, ist als Unternehmen selbst Teil einer sich hochdynamisch wandelnden Unternehmenswelt. Den Nukleus der Gruppe bilden Wilhelm Mormann und Manfred Nölkenmeier. Die Freunde sammelten ihre erste berufliche Erfahrungen beim damaligen IT-Pionier Nixdorf und schafften schon vor mehr als einem Vierteljahrhundert – einer Ewigkeit in der schnellen Welt der IT – mit dem Sprung in die Selbstständigkeit rechtzeitig den Eintritt in die damals beginnende, neue Ära des Personal Computers. Sie gehörten damit selbst zu den neuen Pionieren.

IT-Haus wächst mit dem Erfolg seiner Kunden um 15 Prozent im Jahr

Sie erlebten seither viel, wie die Grenzen, aber auch die Chancen der eigenen Software-Entwicklung oder die Zusammenarbeit mit Systempartner und deren Ende, weil Finanzinvestoren einen technologisch führenden Betrieb übernahmen, die Entwicklungsingenieure entließen und den Ser-

vice ins östliche Mitteleuropa verlagerten. „Wir kennen die Bedingungen, unter denen der deutsche Mittelstand seine führende Position in der Welt immer wieder neu erkämpfen muss aus eigener Erfahrung“, sagt Götde, denn COBUS entwickelte sich mit seinen Kunden, von denen etwa 85 Prozent in einem 200-Kilometer-Radius rund um Rheda-Wiedenbrück ihren Sitz haben. Die ITler von COBUS nennen ihre Kunden wegen der gemeinsamen Erfolge lieber ihre Projektpartner. Etwa 80 Prozent aller Holzarbeitsplatten in Deutschland, schätzt Götde, werden mit CAD-CAM-Software von COBUS gefertigt, - um nur ein Beispiel zu nennen. COBUS, mit seinen Standorten in Rheda-Wiedenbrück, Münster und im Technologiepark Dortmund neben der Technischen Universität mit ihrer Fakultät für Informatik, steigerte den Umsatz kontinuierlich um 15 Prozent im Jahr auf mittlerweile 15 Millionen Euro mit etwa 130 Mitarbeitern.

Der persönliche Umgang mit dem Kunden entscheidet über den Erfolg

„Wir wachsen, weil der Markt wächst. Aber nicht nur“, sagt Götde: „ERP-Prozesse, auf die wir spezialisiert sind, scheitern nicht an ihrer Umsetzung in die Ziffern 1 und 0, sondern sie leben mit den Menschen, die die Prozesse einführen und begleiten. Und das Eingehen auf unser Gegenüber wird immer wichtiger, je perfekter die IT-Systeme werden. Durch den Umgang untereinander unterscheiden wir uns im Herangehen an das Problem und in der gemeinsamen Bewältigung der Herausforderung von unseren Begleitern im Markt.“

Götde schöpft aus einem reichen Schatz an Erfahrung. ERP-Prozesse, berichtet er, griffen immer tief in die Struktur des Unternehmens ein: „Es geht ans Eingemachte. Es geht um

Besitzstände und Pfründe. Wenn wir einem gestandenen Meister aus der Produktion mit unseren Zahlen nachweisen, dass die Effektivität in seiner Abteilung gesunken ist, dann kommt der arme Mann aus dem Stottern nicht mehr raus. Aber dann müssen wir ihm helfen, dass der Prozess dennoch weitergeht. Ich habe aber auch schon erlebt, dass ERP-Prozesse regelrecht mit Sabotage blockiert worden sind, denn wir demokratisieren Informationen, um anschließend ein enges Prozesskorsett zu schnüren.“ Darum sei der Organisationsberater, der beim Kunden die ERP-Prozesse begleite, häufig Moderator und Schiedsrichter.

Im Mittelstand steigt die Arbeitsbelastung, wenn die Personaldecke schon dünn ist

Die Frage, was der ideale Organisationsberater können müsse, beantwortet Gödde mit einem Lachen: „Ja, wenn wir uns den malen könnten!“ Er habe meist einen kaufmännischen oder auch einen technischen Hintergrund. Er müsse in Sachfragen sattelfest sein und die Fertigungsprozesse kennen. Das sei eine Selbstverständlichkeit. Er müsse aber nicht nur die rein technischen Herausforderungen beherrschen, sondern den Prozess beim Kunden ideal abbilden können. „Das heißt, er muss von allen Menschen, die am Prozess beteiligt sind, deren umfassendes Wissen und Können in Erfahrung bringen, um es für die Abbildung des Prozesses und dessen Optimierung irgendwie sichern zu können“, sagt Gödde: „Und das in einer Phase, in der die Arbeitsbelastung der Prozessbeteiligten beim Kunden wegen der ERP-Einführung um 25 Prozent steigen wird. Wenn die Stimmungskurve wegen der Konfrontation mit harten Fakten und des Infragestellens sicher geglaubter vermeintlicher Gewissheiten in einen Sinusverlauf übergehen wird. Wenn die Personaldecke knapp ist, weil ein Mittelständler nicht einfach mal fünf oder sechs Leute

für ein Projekt abziehen kann, vor allem, weil es obendrein noch immer die besten sein müssen, die an dem besseren ERP-Prozess für die Zukunft mitarbeiten sollen.“ Zugleich müsse der externe Berater irgendeinen Hebel finden, um die „harte Schale zu knacken, unter der die Informationen in den Köpfen stecken“. Die meisten Menschen seien „Vorteilsdenker“. Sie fragten, was habe ich davon? Das habe aber auch Konsequenzen, wenn die Veränderung dem einzelnen vor-dergründig schaden könnte. „Das Gesamtwohl wird erstaunlich selten gesehen“, sagt Gödde mit Blick auf soziale Organisationen, wie es schließlich auch Unternehmen sind.

COBUS bietet den Key-Usern eine Schulung in Softskills

Um die Berater für solche Prozesse vorzubereiten, erfahren sie ein klassisches Coaching und trainieren De-Eskalationsgespräche, „denn sie müssen den Puls des Kunden fühlen und auch mal ertragen können“. Den Key-Usern auf der Kundenseite bietet COBUS eine „Softskill-Schulung“ etwa für das Zeitmanagement im Projektmanagement, ein Regelwerk für die Kommunikation oder zum Beispiel eine Vermittlung von Feedbackkultur. „Denn der Projektleiter auf der Kundenseite sitzt häufig zwischen den Stühlen: Wenn wir schon weg sind, ist er noch da!“, zeigt Gödde Verständnis für das unmittelbare Gegenüber beim Kunden.

„Mit der Biostrukturanalyse und Structogram verstehen wir uns und die Kunden noch besser“

Im Willen, den Kunden noch besser zu verstehen, um auf ihn eingehen und ihm adäquate Lösungen bieten zu können, suchte COBUS nach weiteren Wegen, die eigene Mannschaft

dafür zu qualifizieren. Durch einen Freund erfuhr Gödde von der Biostrukturanalyse mit Structogram. Kurz gesagt geht es darum: Jeder Mensch ist von Natur aus anders. Es gilt, sich selbst und andere besser zu erkennen, und jeden, sich selbst und den anderen, in seiner Unterschiedlichkeit anzunehmen, um dann – im Privat- und Geschäftsleben - besser auf den anderen eingehen zu können. „Mit Esoterik oder Psychotests aus Jugendzeitschriften und solchem Zeug hat das überhaupt nichts zu tun“, beugt Gödde sogleich jedem Missverständnis vor.

Die Methode der Biostrukturanalyse mit dem Structogram

Die Methode basiert auf Erkenntnissen der Hirnforschung und geht auf den deutschen Anthropologen Rolf W. Schirm zurück. Ihr liegt das Modell vom „dreieinigen Gehirn“ zugrunde, denn das Gehirn eines jeden Menschen setzt sich aus drei Teilen zusammen, die sich in der Entwicklungsgeschichte der Menschheit herausgebildet haben:

- * Das instinktiv-gefühlsmäßige Stammhirn, das in der Symbolsprache von Structogram grün ist, vermittelt die Grundmotive Sicherheit und Kontaktfähigkeit. Es ist die Basis für das Gefühl von Zugehörigkeit, von Freundschaft, Bequemlichkeit und Gewohnheit.
- * Das impulsiv-emotionale Zwischenhirn, das in der Bildsprache von Structogram rot ist, gibt uns das Gefühl von Überlegenheit und Autonomie. Es lässt uns nach Macht, Wettbewerb, Anerkennung, Überlegenheit und Status streben.
- * Das rationale Großhirn, für das die Farbe Blau steht, leitet uns an zu Vorsicht, Vorausschau und Erkenntnis. Mit ihm

verbinden sich Abstraktionsfähigkeit, Individualität, Perfektion, Innovation und Vernunft.

Jeder Mensch hat ein individuelles, genetisch veranlagtes Einflussverhältnis dieser drei Gehirnteile, dass mit der Biostruktur-Analyse ermittelt und mit Hilfe des Structograms – einem Kreis mit drei Sektoren für die drei Grundkomponenten – visualisiert wird. Diese „individuelle Biostruktur“ ist kennzeichnend für wesentliche Persönlichkeitsmerkmale. Diese determinieren unser Verhalten zwar nicht allein, denn Erfahrung, soziale Prägung und Sozialisation spielen natürlich auch eine Rolle. Aber die individuelle Biostruktur hat großen Einfluss auf das Verhalten einer Person. Sie prägt den Menschen in allen Lebensbereichen, - sowohl im Beruf, als auch im Privatleben. Man kann es auch so sagen: „Keiner kann aus seiner Haut.“ Im Gegenteil: Glücklich, zufrieden und im Beruf erfolgreich sind Menschen nur, wenn sie sich ihrer Natur gemäß verhalten können. Durch die Antworten auf ein Set von wenigen Fragen kann ein jeder unter Anleitung eines Trainers seine eigene „Biostruktur“ ermitteln. Diese Methode wird seit 40 Jahren millionenfach vor allem in Unternehmen angewandt. Sparkassen und Genossenschaftsbanken nutzen sie ebenso wie große Fahrzeughersteller, Microsoft, Forschungsinstitute und Unternehmen der öffentlichen Hand.

Structogram-Trainer Jörg Weitz schulte 2017 das Vertriebsteam von COBUS

2017, berichtet Götde, habe er begonnen, das Vertriebsteam durch Jörg Weitz als Structogram-Trainer schulen zu lassen. Die Kollegen reagierten zunächst vorsichtig. „Auf den Kunden eingehen, das machen wir doch ohnehin schon“, sagten viele. Oder sie entgegneten: „Was ist das denn Neues? Das macht viel Arbeit und bringt wenig Erfolg.“

Aber rasch stellte sich jene Veränderung ein, wie sie in allen Organisationen zu beobachten ist, die mit Structogram arbeiten. „Die Mitarbeiter lernten viel über sich, erkannten, warum sie sich in bestimmten Situationen wie verhalten hatten, oder warum es zu einem Missverständnis mit anderen gekommen war. Das Training führte zu vielen Klärungen unter den Kollegen. Ein Kollege mit einem großen Blau-Anteil hörte dem anderen, der so viel zu erzählen hatte, bevor er auf den Punkt kam, mit einem Mal geduldig zu, weil er nun wusste: Der ist halt so. Der will mir nicht auf die Nerven gehen, sondern Menschen mit einem großen Grün-Anteil wollen das Erlebte erst einmal mit einem anderen teilen, bevor sie es strukturieren.“

Die Mitarbeiter begannen, das eigene Verhalten zu reflektieren - und wurden besser

Mitarbeiter begannen, das eigene Verhalten und das der Kollegen zu reflektieren, etwa wenn sie am Nachbarschreibtisch ein Telefonat mitgehört hatten. „Dann war auf einmal klar“, erzählt Gödde, „warum der Kollege eine halbe Stunde mit dem Kunden über Gott und die Welt quatscht, um dann am Ende in drei Minuten den Termin klar zu machen. Das ist doch besser, als jener Fall, in dem der Rot-dominante unbedingt in drei Minuten mit einem Blau-dominanten Gesprächspartner den Termin klären will, um in den folgenden 30 Minuten in der Rechtfertigungsschleife zu hängen. Der Zeitaufwand ist derselbe, nur im ersten Fall ist alles angenehmer.“ Der Erfolg des Trainings wurde vertieft, in dem der ersten Trainingsrunde, die der Gewinnung von Selbsterkenntnis galt, mit Trio-gram eine weitere Trainingseinheit folgte, die es erlaubt, mit Hilfe des Wissens um die eigene Persönlichkeit auf die Persönlichkeitsstruktur anderer Menschen zu schließen.

„Wir fingen sofort an, uns anders zu organisieren“

„Nachdem wir in einem ersten Schritt mehr Verständnis für den anderen im Vertriebsteam geschaffen hatten, fingen wir sofort an, uns anders zu organisieren. Wir haben uns früher vor allem immer fachlich auf die Termine mit den Kunden vorbereitet, entwarfen Charts und Zahlenreihen. Jetzt nahmen wir auch mal einen Kollegen mit einer ‚anderen Farbe‘ mit ins Gespräch zum ‚Buying Team‘ auf der anderen Seite“, berichtet Götde vom Prozess der Veränderung: „Früher hatten wir vor einem Kundentermin nur ein technisches Briefing. Heute sagen wir, die beste Technik ist selbstverständlich. Wir fragen uns nun viel häufiger: Mit wem haben wir es zu tun? Wie können wir das Gegenüber besser verstehen, um auf es einzugehen? Und wir kommen mit einem farbigen Team, damit wir uns selbst immer wieder korrigieren können und immer einen farblich passenden Ansprechpartner für das Team auf der Seite unserer Projektpartner haben. Den größten Abschluss des Vorjahres haben wir in einem Team mit vier Leuten gemacht.“

Die anfängliche Skepsis gegenüber Structogram wandelte sich in Begeisterung

Die Skepsis gegenüber Structogram ist gewichen. Uwe Kirste, Mitglied der Geschäftsführung von COBUS und verantwortlich für den Vertrieb von ERP-Systemen, lehnte Structogram zunächst ab. Denn Kommunikation und Konfliktmanagement sind sein Lebensthema. An der Ruhr-Universität Bochum hat sich Kirste in einem zweijährigen Studium in „Konfliktmanagement und Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt“ zum zertifizierten Mediator qualifiziert. „Nun kam 2017 Jörg Weitz zu uns ins Haus, und das gefiel mir gar nicht. Denn es lief aus meiner Sicht zu sehr in Richtung Manipulation nach dem Motto: Der ist Rot, den musst Du so und so behandeln. Ich dachte zum Beispiel auch, der Vertrieb müsse, in

der Farbenlehre von Structogram, vor allem rot sein. Aber ich erkannte bald: Jeder ist dort gut, wo er sein kann, wie er wirklich ist. Und ich erkannte auch, an welchen Stellen ich der Falsche bin im Einsatz. Und es gibt eben nicht nur Grüne, Rote und Blaue, sondern immer eine erste und zweite Dominanz, die in unterschiedlichen Situationen zum Vorschein kommt. Wir bereiten uns als Vertrieb heute nicht nur sachlich, sondern auch menschlich auf den Termin vor. Und das ist nicht manipulativ, wenn ich durch die bessere Einschätzung meiner eigenen Person auch den anderen besser sehen kann, wie er wirklich ist. Ich manipulierte nicht, sondern ich verstehe besser. Vor allem ist es nicht manipulativ, weil ich den Geschäftsfreunden frei heraus von unserem Erfolg mit Structogram berichte, und es gab noch keinen, der das langweilig fand.“

„Die Chemie passt“ ist heute der größte Erfolgsfaktor

Der Erfolg von Structogram, räumt Gödde ein, sei in Zahlen schwer zu messen. Aber im Strauß der Veränderungen, mit denen COBUS noch besser werden wolle, sei es die üppigste Blüte. Von Structogram gehe ein starker Impuls aus, der ungeahnte Veränderungen ausgelöst habe. Allein die eingesparten Kosten durch vermiedene Friktionen im eigenen Team seien nicht zu messen.

„Aber wir fragen die Kunden, warum wir für sie ein Projektpartner geworden sind, denn wir unterziehen uns konsequent einer win-loss-Analyse und wollen wissen, warum wir ein Projekt gewonnen oder warum wir es verloren haben. Die Aussage ‚Die Chemie passt!‘ ist sprunghaft zum wichtigsten Faktor geworden, warum die Kunden sich für uns entscheiden. Unter zehn Gründen nennen 44 Prozent diesen Grund.“ Quantitativ messbar hat sich die Zahl der Termine am „Point of Sale“, der unmittelbare Kontakt zum Projektpartner, erhöht

und das Volumen der Auftragseingänge stieg um mehr als ein Drittel.

Structogram bringt Farbe ins Unternehmen und nimmt Reibung aus den Prozessen

In Jahr 2018 werden 40 Berater und Marketingmitarbeiter von COBUS durch Jörg Weitz geschult. Gödde schaut voraus: „Structogram bringt Farbe ins Unternehmen. Ich erwarte, dass wir reibungsärmere Projektprozesse bekommen beim Kunden. Wenn wir mit einer bunteren Mannschaft antreten, wird das einen Effekt haben. Unser Projekt-Partner merkt es nicht so schnell, aber unser Software-Partner sehr schnell – zunächst am Umsatz und dann in der Vorbereitung der jeweiligen Projekte.“

3. FLUGHAFEN HANNOVER: MIT STRUCTOGRAM ZUM SERVICE-CHAMPION



WAS DIE POSITIONIERUNG ALS KUNDENFREUNDLICHSTER FLUGHAFEN DEUTSCHLANDS MIT DER QUALIFIKATION DER MITARBEITER ZU TUN HAT

Seit 2014 schon belegt der Hannover Airport (HAJ) Jahr für Jahr den 1. Platz als Service-Champion unter den deutschen Flughäfen mit bis zu acht Millionen Passagieren. Auch 2015 und 2016 war er der beste Flughafen dieser Kategorie in der Studie „Service-Champions Deutschland“, die von der Tageszeitung „Die Welt“, der Goethe-Universität Frankfurt und dem Beratungshaus „Service Value“ vorgelegt wird. Für Benjamin Waßmann, Abteilungsleiter Personal- und Organisationsentwicklung in Hannover-Langenhagen, ist das kein Zufall: „Ich glaube ganz stark daran, dass unsere Positionierung als kundenfreundlichster Flughafen Deutschlands auch mit der Qualifikation unserer Mitarbeiter in Selbst- und Menschenkenntnis zu tun hat.“ Denn von 2013 an schult die Flughafen GmbH ihre Mitarbeiter in umfangreichen Lehrgängen, in denen ein Baustein „Durch Menschenkenntnis zum Erfolg“ überschrieben ist. Die Qualifikation begann mit den Mitarbeitern aus den Arbeitsgebieten „Airport Service Center“ und „Luftsicherheit“.

Der Erfolg der Schulung geht weit über das Berufliche hinaus, berichtet der Personal- und Organisationsentwickler: „Einer der Mitarbeiter kam auf mich zu und sagte: Herr Waßmann, wenn wir diese Schulung früher gehabt hätten, hätte ich mich nicht von meiner Frau getrennt.“

Die individuelle Biostruktur und die wesentlichen Merkmale der Persönlichkeit

Dieser Teil des Trainings fußt als Methode auf Structogram und Triogram. Diese Methoden gehen auf den deutschen Anthropologen Rolf W. Schirm zurück. Structogram wurde vor 40 Jahren im deutsch-sprachigen Raum entwickelt und zunächst in Unternehmen wie Volkswagen in Deutschland, IBM in Österreich und in der Schweizer UBS-Bank angewandt. Die Methode gründet auf der Erkenntnis, dass jeder Mensch vom anderen verschieden ist, denn ein jeder habe ein unterschiedliches, genetisch veranlagtes Einflussverhältnis seines ihn instinktiv-gefühlsmäßig prägenden Stammhirns, seines impulsiv-emotional-prägenden Zwischenhirns und seines die Rationalität bestimmenden Großhirns. Die „individuelle Biostruktur“ beschreibt nach den theoretischen Grundlagen der Methode die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale, die wiederum im Verhalten der Person ihren Ausdruck finden. Im Modell von Structogram steht Grün für das Stammhirn, Rot für das Zwischenhirn und Blau für das Großhirn.

„In der Anwendung im Alltag ist die Methode so einfach, dass sie jeder versteht“, sagt Waßmann. „Sie brauchen keinen Abschluss in Raketenwissenschaften, um damit umzugehen. Wir im Unternehmen haben uns durch Structogram besser kennengelernt und wir verstehen uns besser. Wir haben ein positives Feedback untereinander und weniger Konflikte.“

Der Flughafen schult die Mitarbeiter, damit sie gesund und länger arbeiten

Die Mitarbeiter des Flughafens seien im Durchschnitt gut 45 Jahre alt, es gebe nahezu keine Fluktuation, und möglichst alle sollten und wollten bis zur Rente mit 67 Jahren bleiben. „Darum wollen wir gesund und länger arbeiten“, schildert Waßmann den Ursprungsgedanken, der zur Qualifikation führte. Sie begann mit den etwa 110 Mitarbeitern, die in den Arbeitsgebieten „Airport Service Center“ und „Luftsicherheit“ beschäftigt sind. An den Infopoints geben sie Auskünfte an Reisende und helfen ihnen mit Serviceleistungen beim Bestellen eines Taxis oder im Fundbüro. Viele dieser Mitarbeiter haben gewerbliche und handwerkliche Berufe wie Bäcker, Dreher oder Maurer und arbeiteten zuvor, als es ihnen körperlich noch leichter fiel, in der Gepäckabfertigung. Obwohl sie einen Beruf erlernt und sich im Unternehmen bewährt haben, gelten sie in der Diktion der Arbeitswelt als „gering qualifiziert“, denn sie haben keinen kaufmännischen Beruf erlernt, in dem sie nun eingesetzt sind.

Training zur Fachkraft für Kundenmanagement

Gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit und der Industrie- und Handelskammer (IHK) fand die Flughafen GmbH einen Weg, diese Mitarbeiter in einem von der IHK anerkannten Programm an ihrer „HAJ Academy“ in zwei Staffeln zur „Fachkraft für Kundenmanagement (IHK)“ über 320 Stunden in eineinhalb Jahren berufsbegleitend zu schulen. Die Mitarbeiter lernten Englisch, wurden mit Kenntnissen in EDV und den Luftverkehrsgrundlagen vertraut gemacht, wurden in Fragen der Gesundheit geschult und trainierten, um ein weiteres Beispiel zu nennen, Grundlagen der Selbstverteidigung sowie die Überwachung der Flughafensicherheit. Ein weiteres Modul in der Qualifizierung zur Fachkraft galt dem Thema Konfliktmanagement und Menschenkenntnis. Beides kann am Serviceschalter gefragt sein, zumal wenn ein Flugzeug Verspätung hat oder ausfällt, wenn Reisende zu spät eintreffen, wenn sie aufgebracht oder niedergeschlagen sind.

Der Trainer brachte Structogram ins Haus

Für das Modul „Menschenkenntnis“ empfahl die Bundesagentur für Arbeit einige Trainer, mit denen sie in Qualifizierungen in anderen Unternehmen schon gute Erfahrungen gesammelt hatten. Über diese Empfehlung fand Waßmann Kontakt zu Uwe Bürder. Er ist Geschäftsführer der SalesLearning und Structogram-Trainer. Sein Unternehmen ist ein qualifizierter Bildungstrainer, der sich auf Personalentwicklung und Serviceoptimierung spezialisiert hat.

Waßmann hatte bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht von Structogram gehört und er war baff erstaunt, „wie man mit einem in der Anwendung so einfachen Tool so viel im betrieblichen Alltag verändern kann“. Mit Hilfe der Antworten auf einige, seit Jahrzehnten erprobter und optimierter Fragen, ergibt sich ein Bild von der eigenen Biostruktur. Je nachdem, wie die Antwort auf jede einzelne Frage ausfällt, wächst der grüne, rote oder blaue Anteil im Kreis, den das Individuum in Händen hält, und die anderen Anteile werden kleiner. Jeder kann die Fragen zu Hause – etwa mit einem Freund oder dem Partner – nochmals durchgehen und beantworten. Der Trainer hilft anschließend mit Beispielen aus dem Alltag zu verstehen, wie sich die Biostruktur im Einzelfall auswirkt, warum zum Beispiel der Kollege mit dem großen grünen Anteil lieber Konflikte vermeidet, der mit dem großen Anteil in Rot den Wettbewerb sucht und der Dritte mit dem großen blauen Feld so häufig im Stillen abwägt, bevor er entscheidet. Die Selbstkenntnis, lautet die Erfahrung, erleichtert es, die Eigenarten seiner selbst und die der anderen zu verstehen und anzunehmen. Die Selbstkenntnis und die gesteigerte Sensibilität gegenüber anderen Menschen hilft allen Beteiligten, sich besser auf das Gegenüber einzustellen.

Menschenkenntnis hilft gegenüber dem Kunden und im Team

„Das hilft nicht nur im Kontakt mit den Reisenden, sondern die Mitarbeiter nutzen die Menschenkenntnis, um sich selber besser im Team, also in ihren Eigenarten heterogener und damit als Gruppe ausgewogener zusammenzustellen. Es gibt auch Arbeitgeber, die diese Einschätzung bei der Vergabe von Stellen nutzen, und dieses Wissen bereits bei der Stellenausschreibung einsetzen, so dass sich über den Text und das Foto in der Ausschreibung eher jene Menschen angesprochen fühlen, deren Kompetenzen für die Aufgabe gesucht werden“, sagt Waßmann.

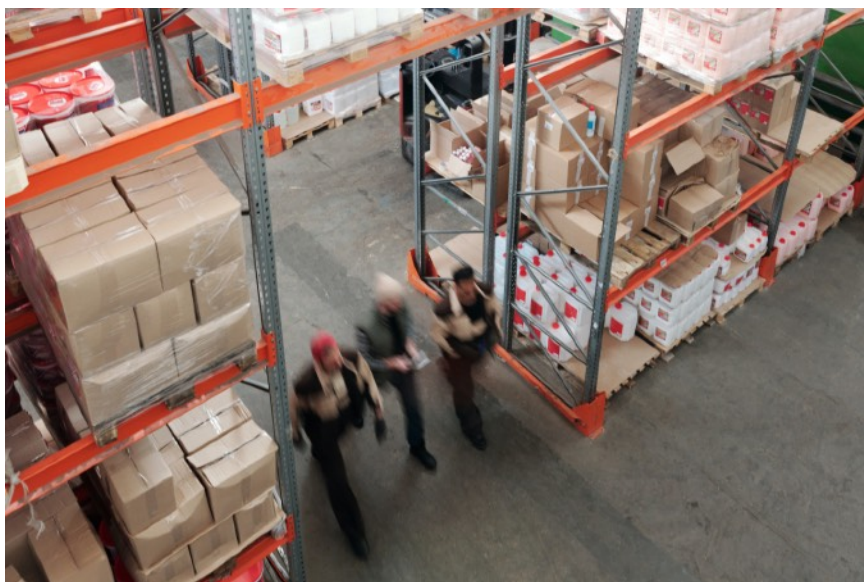
Mehr als die Hälfte der 700 Mitarbeiter wurde geschult

Auch anfängliche Skeptiker, berichtet Waßmann, haben sich später in den Beschreibungen, wie sich Menschen in bestimmten Alltagssituationen verhalten, wiedererkannt. Ebenso kam Neugier im Unternehmen auf, als die erste Staffel von 45 Mitarbeitern im Training mit Structogram vertraut gemacht worden war und nun seinerseits die „Farbenlehre“ im Alltag anzuwenden begann, ohne dass die anderen wussten, worum es ging.

Das hat sich unterdessen geändert. Die Neugier von mehr als der Hälfte der 700 Mitarbeiter und Führungskräfte wurde gestillt, denn der Flughafen hat weitere Qualifizierungen zur Fachkraft für betriebs-technische Dienste sowie zum Kundenmanager im Fuhrparkservice entwickelt. Das Modul „Mit Menschenkenntnis zum Erfolg“ gehört jeweils dazu. Aber auch die 80 Feuerwehrleute und diverse Führungskräfte erhielten ein Structogram-Training. „Ich laufe zwar nicht durch Hannover und werbe für Structogram“, räumt Waßmann ein, „aber wenn ein Unternehmen fragt, gebe ich Auskunft und stelle den Kontakt her“.

4.

WATERMANN POLYWORKS GMBH: ERFOLG DURCH EIN GUTES MITEINANDER



STRUCTOGRAM® BRINGT NACH DEM WACHSTUMSSCHMERZ DAS „WIR-GEFÜHL“ ZURÜCK

Wie ein deutscher Mittelständler mit der Biostruktur-Analyse den Erfolg erzielt

Es läuft ruhiger bei uns. Effizienter und strukturierter“, beschreibt Deborah Watermann die Veränderung, die in der Watermann Polyworks GmbH in Detmold mit der Biostrukturanalyse von Structogram eintrat. Ein knappes Jahr ist seither vergangen. „Vorher dachte ich, der Laden explodiert, weil wir untergegangen sind unter so vielen neuen Aufträgen und weil wir nach der Verdoppelung der Belegschaft von 30 auf 60 Leute in kurzer Zeit unter einem regelrechten Wachstumsschmerz litten“, berichtet die Unternehmerin, die den Entwickler und Hersteller von Abdichtbahnen für Nass- und Sanitärräume gemeinsam mit ihrem Mann Markus als geschäftsführende Gesellschafter leitet. Das Geschäft läuft gut und immer besser, da der Einbau solcher Bahnen beim Neubau und der Renovierung durch immer mehr Normen in der Bauwirtschaft in Europa und Nordamerika vorgeschrieben und Markus Watermann sehr innovativ ist. Ständig verbessert er die Produkte und meldet mehrere Patente im Jahr an.

Eigentlich sind die Watermanns nicht vom Fach. Sie ist Erzieherin und er ist gelernter Bierbrauer. Während der Mitarbeit bei einem Fliesenkleberhersteller habe ihr Mann begonnen, die Abdichtbahnen zu entwickeln. Das war Ende der 1990er Jahre. 2001 wurde daraus ein eigenes Unternehmen mit drei Mitarbeitern, darunter die beiden heutigen Geschäftsführer. Ähnliche Produkte fanden auch Anwendung in der Autoindustrie, doch die Familie konzentrierte sich auf die Zulieferung ihrer „Private Label“-Abdichtbahnen an die Bauchemie. Das war eine kluge Entscheidung, denn die Sitten in der Automotive-Branche sind hart.

Eine Manufaktur mit Speziallösungen für vielfältige Ansprüche

Die Produkte hatten von Beginn an einen guten Ruf, und das Unternehmen glückte einer Manufaktur, denn viele Detaillösungen für die Abdichtung der Wände, Ecken, Kanten und Wanddurchbrüche für Leitungen und Abluftkanäle wurden in Handarbeit einzeln gefertigt. Auch den gesamten Werkzeugbau für die Spritzgussmaschinen beherrschten die „Watermänner“ selbst. Der Betrieb wuchs und gab Angelernten ebenso eine Arbeit wie Akademikern. Viele Tischler fanden im Strukturwandel der ostwestfälischen Möbelindustrie bei Watermann eine neue Aufgabe. Markus Watermann trieb die Innovationen voran, und Deborah Watermann führte die Menschen. Ihre Ausbildung zur Erzieherin erwies sich dabei als segensreich.

Mit dem Erfolg wuchsen die Sorgen

Doch mit dem Erfolg wuchsen die Sorgen. „Wir sind schnell gewachsen, denn in immer mehr Bauprozessen wurden unsere Bahnen zum festen, genormten Bestandteil und dank unserer herausragenden Ideen wurden wir immer besser. Es

arbeiteten immer mehr Menschen bei uns und alle waren unterschiedlich. Da wuchsen die Kommunikationsprobleme. Als wir noch zehn Leute waren, da haben wir alle Probleme beim Frühstück geklärt. Markus und ich arbeiteten mit in der Produktion und machten die Geschäftsführung nebenher. Als wir aber von 30, auf 40, auf 50 und schließlich auf mehr als 60 Mitarbeiter wuchsen, als wir Produktionsleitung und Schichtleitung einführten, da blieb zwar unser Anspruch bestehen, die Probleme mit dem gesunden Menschenverstand lösen zu wollen. Aber wir stellten fest: „Dazu reichte dieser nicht mehr aus.“

Wie die Abwesenheit jeglicher Kommunikation die Probleme schafft

Es kam zu Missverständnissen. Zum Klassiker im Unternehmen wurde die „Ilsebill“, eine Maschine, die so heißt, weil sie nur macht, was sie will. Die Qualität der Werkstücke, die Ilsebill auswarf, wechselte von Schicht zu Schicht. Bis die Suche nach der Qualitätsschwankung von Ilsebill weg und hin zu den Bedienern der Maschine führte. Deborah Watermann nennt den Grund: „In vollkommener Abwesenheit jeglicher Kommunikation verstellte jeder Bediener von Schicht zu Schicht die Einstellungen an unserer Ilsebill, weil er auf seine eigene Rezeptur setzte und dachte: Der Kollege kann es nicht besser wissen als ich.“

Andere Mitarbeiter empfanden es als Strafe, wenn sie einmal Ware einpacken sollten, anstatt eine Maschine zu bedienen, obwohl Deborah Watermann doch unbedingt darauf achtete, dass alle alles konnten. Alle Mitarbeiter sollten rotieren, um jede Arbeit zu beherrschen und die Tätigkeit eines jeden Kollegen wertzuschätzen: „Jede Arbeit ist gleichwertig. Alle sollen alles kennen. Wir zahlen in der Produktion das gleiche Geld. Für Frauen wie für Männer. Es gibt nämlich keine Frauen- und keine Männerarbeit. Wir zahlen allen Eltern die Kosten der Kita bis zur Einschulung und von den Männern erwar-

ten auch die männlichen Kollegen, dass sie ihre Erziehungszeit nehmen.“

Doch trotz der guten Rahmenbedingungen kam es zu Konflikten zwischen einzelnen Kollegen. Ein Industriemeister ließ nach bestandener Prüfung sein Zertifikat rahmen und stellte es im Büro auf. Bald darauf ließ ein Werkzeugmacher sein „Seepferdchen“, das seine Mutter ihm einst als Kind an die Badehose genäht hatte, rahmen und stellte es ebenfalls am Arbeitsplatz neben dem Zertifikat des Meisters auf. Alle lachten, nur einer nicht.

Zu Beginn herrschte tiefe Skepsis gegenüber der Biostrukturanalyse...

Da sprach Deborah Watermann eines Tages Robin Windhausen an, einen Freund der Familie, der als Versicherungskaufmann für eine große Finanzgruppe in Kassel arbeitete und Structogram-Trainer war. „Ich bat Robin schließlich, mit uns beiden, mit Markus und mir, das Structogram-Training zu machen“, berichtet Deborah Watermann: „Wir waren sehr skeptisch, denn ich hatte die üblichen Persönlichkeitstests im Kopf und nach meiner Einschätzung ist die Hälfte davon Bullshit. Ich mache auch niemals solche Tests in Frauenzeitschriften mit. Aber Robin hat uns rumgekiegt, nachdem wir ihm von unseren Problemen berichtet hatten. Ganz ehrlich: Wir haben ihm vertraut, weil wir mit ihm befreundet sind, und nicht wegen des Systems von Structogram.“

...doch dann war alles absolut nachvollziehbar

Doch dann begann alles „ganz angenehm und unaufgeregt“, erzählt die Unternehmerin: „Die Fragen, die uns im Buch zur Biostrukturanalyse gestellt wurden, waren absolut nachvollziehbar. Man findet sich wieder in den Beispielen aus dem eigenen Erleben. Es ist einfach und logisch.“ Deborah Water-

mann, ergab die Analyse, hat von allen drei Farben, die in der Biostrukturanalyse für die drei Teile des menschlichen Gehirns stehen, den gleichen Anteil. Denn unser Hirn setzt sich aus dem Stammhirn, dem Zwischenhirn und dem Großhirn zusammen. Alle drei Teile entstanden in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Menschheit und prägen verschiedene Eigenschaften.

Grün steht als Farbe für das Stammhirn. Menschen mit einem großen Grünanteil sind eher vergangenheitsorientiert, setzen auf Vertrauen und wollen mit allen Sinnen fühlen. Es fällt ihnen leicht, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und sie wirken sympathisch, aber eben auch unentschlossen, skeptisch dem Neuen sowie dem Wettbewerb mit anderen gegenüber und sie handeln lieber mit anderen als allein.

Rot steht für das Zwischenhirn, das entstand, als sich die Säugetiere entwickelten. Rot steht für Gegenwartsorientierung, für Wettbewerb und Schlagfertigkeit, für das „ich will“, für „geht nicht, gibt's nicht“. Menschen mit einem großen Rot-Anteil in der Biostruktur wollen bestimmen, können drängeln und werden schon mal laut. Entscheidungen treffen sie schnell und scheinbar aus dem Bauch heraus.

Blau steht für das Großhirn. Wer einen großen Blau-Anteil hat, lebt in Gedanken häufig in der Zukunft. Er wägt Chancen und Risiken ab, bedenkt vieles sehr gründlich, handelt autonom und möchte nicht gedrängt werden. Entscheidungen begründet er mit Fakten. Auf andere kann das pedantisch wirken.

Markus Watermann hat eine klare Rot-Dominanz. Er setzt seine Ideen gegen alle Widerstände durch und hatte damit Erfolg – zumindest so lange das Unternehmen noch klein war.

Nachdem das Unternehmerpaar durch eigenes Erleben von der Biostrukturanalyse überzeugt war, fragte es sich: „Warum geben wir das Training nicht jedem von uns im Betrieb, um

die Schärfe aus den Konflikten zu nehmen und die Kommunikation zu verbessern?“

Die Mitarbeiter gaben zu 100 Prozent positive Rückmeldung

Deborah Watermann bildete Gruppen von sechs bis acht Mitarbeitern, die jeweils für zwei Tage geschult wurden. Anfangs spürte sie eine „unglaubliche Skepsis“ unter den Mitarbeitern, erhielt aber nach dem Training zu 100 Prozent positive Rückmeldungen: „Das hatte ich selten erlebt. Die Mitarbeiter haben „gebrannt“ hinterher. Sie erkannten sich selbst, sie hatten plötzlich Verständnis für den anderen, und sie fingen an, über ihre Schwächen zu scherzen. Alle trauten sich, sich gegenüber den anderen zu öffnen. Wir sprachen die Probleme und persönlichen Konflikte an, und verstanden nun, warum der andere so handelt, wie er es tut.“

Der Meister, der sein Zertifikat hatte rahmen lassen, war zum Beispiel Rot-dominant, der Werkzeugmacher mit dem Seepferdchen hingegen Blau-dominant. Den ehrlichen Stolz des einen auf die bestandene Prüfung empfand der andere als Prahlerei und ließ dem Meister mit Hilfe des Schwimmbauches aus der Kindheit „mal die Luft raus“. Markus Watermann fährt mit einem Auto vom Hof, dessen Leistungsvermögen hörbar ist. Ein Mitarbeiter mit Blau-Dominanz würde dagegen davon schwärmen, wie leise sein E-Fahrzeug bei nahezu 100-Prozent-Wirkungsgrad und effizient-vollem Drehmoment aus dem Stand heraus beschleunigt.

Alle im Betrieb haben nach der Biostrukturanalyse ihr Verhalten geändert, schildert Deborah Watermann. Ihr Mann Markus bereite sich auf Techniksitzungen nun mehr vor, gehe nicht mehr spontan rein. Denn seine Frau hatte zuvor schon, ohne Structogram zu kennen, eher Menschen mit einer Blau-Dominanz eingestellt: „Die Jungs sind Blau. Jetzt macht sich Mar-

kus Listen mit Fakten und Struktur, das hilft den Jungs unheimlich, um das Problem zu verstehen, das Markus früher aus dem Stand heraus geschildert hätte.“

Die Mitarbeiter tauschen wieder die notwendigen Informationen aus

Bei Schichtübergaben werden unterdessen genügend Informationen ausgetauscht – auch über die richtigen Einstellungen der Maschinen. Mitarbeiter sprechen den Chef an, denn sie wissen nun, dass seine Impulsivität in seiner Natur liegt.

„Wenn heute die Produktion hängt“, sagt Deborah Watermann, „dann fragen sich die Kollegen untereinander, woran es liegt. Und wenn es einem Kollegen oder einer Kollegin menschlich schlecht geht, dann vertraut er sich einem anderen an, meist einem Grün-Dominanten. Die Leute kommen mit Sorgen zu mir. Wenn die Freundin ein Kind bekommt und wenn es etwas Privates zu besprechen gibt. Unsere Belegschaft hat eine Ethikbeauftragte vorgeschlagen, eine Grün-dominante Frau. Und unsere Fluktuation ist so gering wie sie schon immer war, als wir noch ein ganz kleiner Betrieb waren. In 15 Jahren haben drei Leute gekündigt, davon zwei Lehrlinge, die sich weiter qualifizieren wollten und die wir darin unterstützt haben.“ Wenn das Unternehmerpaar Watermann heute neue Strukturen im Betrieb schafft und die Positionen mit Mitarbeitern besetzt, dann fragt es sich, ob der Job mit der Prägung des Kandidaten zusammenpasst. Und alle Mitarbeiter möchten, dass das Ergebnis ihrer Biostrukturanalyse am Arbeitsplatz für die anderen erkennbar aushängt.

Die bessere Kommunikation steigert die Effizienz

Alle positiven Effekte seien nicht allein dem Structogram-Training zuzuschreiben, sagt Deborah Watermann. Auch neue Maschinen steigerten zum Beispiel die Effizienz. Aber die neue Maschine sei heute leichter im Betriebsalltag einzuführen als früher. Die Belegschaft artikuliere ihre Wünsche, wer an welchem Platz arbeiten wolle, und welcher Schulungsbedarf herrsche. Der Betrieb laufe ruhiger, effizienter und strukturierter. „Was wieder mehr da ist“, sagt Deborah Watermann, „ist ein Wir-Gefühl. Wir sind wieder ein Team. Der Einzelne schaut nicht mehr danach, wo der andere Fehler gemacht hat, sondern wo er ihm helfen kann. Es ist wieder schön, ein Teil von uns allen zu sein. In der Zeit des starken Wachstums kamen viele mit Bauchweh zur Arbeit. Die Stagnation ist überwunden. Wir haben nicht mehr das Gefühl, auf der Stelle zu treten. Der gute Geist, der ein kleineres Unternehmen ausmacht, ist wieder da.“

Familiäres Miteinander ist zurückgekehrt

Robin Windhausen, der Structogram-Trainer, sagt: „Wir haben es geschafft, in einem Familienbetrieb, der sich wegen seines schnellen Wachstums von den positiven Eigenschaften des Familienbetriebs entfernt hatte, wieder ein familiäres Miteinander reinzubringen. Das Klima ist nicht anonym, die Leute sind freundlich und grüßen einander. Man versteht sich und mag sich. Man weiß die Unterschiedlichkeit der Individuen als Bereicherung zu schätzen, und die Mitarbeiter haben das Training, das ihnen zuteil wurde, als Ausdruck der Wertschätzung durch die Geschäftsleitung wahrgenommen.“ Mit Structogram, sagt Windhausen, „läuft die Kommunikation anders“. Rasch habe sich die anfänglich große Skepsis gelegt, nachdem die Mitarbeiter gemerkt hatten, „das ist weder Psycho, noch das Horoskop“. Die Menschen fühlten sich ernst genommen, haben sich geöffnet und gesagt, was ihnen nicht

passt. Konflikte, urteilt Windhausen, werde es auch künftig geben – auch wegen des unterschiedlichen Naturells, das Menschen eben haben. Aber die Zahl unnötiger Konflikte sei niedriger als zuvor und im Ernstfall sei das Konfliktmanagement leichter. Die Gespräche unter den Streitenden endeten dann häufig mit der Erkenntnis: „Wir wollten zwar das Gleiche, aber wir haben aneinander vorbeigeredet.“

5. EVANGELISCHE AKADEMIE HOFGEISMAR: ABI UND DANN?! ORIENTIE- RUNGSTAGE FÜR JUNGE ERWACHSENE



STRUCTOGRAM® IST WIE EIN KOMPASS. DIE BIOSTRUKTUR GIBT ORIENTIERUNG.

Die Weichen fürs Leben stellen – aber in welche Richtung?!

Das Wochenende war sehr spannend. Ich empfehle es auch anderen Schülern vor dem Abitur. Es ist gut, sich so früh wie möglich zu orientieren, sich selbst zu erkennen und sich Ziele zu setzen. Man muss wissen, wer man ist, um seine Ziele verfolgen zu können.“ Das sagt Amelie Moos, eine 19 Jahre alte Schülerin eines hessischen Gymnasiums. An der Evangelischen Akademie Hofgeismar der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck hat sie am Orientierungswochenende „Abi – und dann?“ teilgenommen.

Uwe Jakubczyk, Studienleiter an der Akademie, bietet solche Orientierungstage für junge Erwachsene seit zwölf Jahren an der Akademie an. Anfangs kamen 60 bis 70 Schüler zu dem Wochenendseminar, berichtet Uwe Jakubczyk, und obwohl die Schulen hinzugelernt haben und ihre Schüler immer häufiger zu anderen Orientierungsangeboten selbst einladen, seien es heute meist immer noch 40. Diese Angebote werden immer nötiger, urteilt Uwe Jakubczyk, denn die Entscheidung, welchen Weg die jungen Leute nach dem Abitur wählen sollten, falle den Jugendlichen mit der wachsenden Zahl an Berufen, Abschlüssen und Möglichkeiten immer schwerer; hinzu komme für manche junge Erwachsene die Angst, das

„Hotel Mama & Papa“ zu verlassen – aber in welche Richtung?

„Lässt man sich auf einen Beruf ein, der nicht zu einem passt?“

Während zahlreiche Schüler und Eltern die sinnvolle und naheliegende Möglichkeit einer klassischen Berufsausbildung gar nicht mehr ins Kalkül ziehen, rät Uwe Jakubczyk, der im Laufe der Jahre etwa tausend junge Menschen in der Orientierungsphase begleitet hat, durchaus zur Ausbildung im Dualen System. Wer sie absolviere, komme erfahrungsgemäß auch erfolgreicher durchs Studium, denn diese Möglichkeit stehe ja den Absolventen mit Abitur nach abgeschlossener Ausbildung immer noch offen.

Jakubczyk kennt auch jene Jugendlichen, die nur einen Beruf wählen wollen, weil sie ihn kennen. Sie sagten: „Ich werde Lehrer, weil ich nichts Anderes kenne.“ Uwe Jakubczyk fragt: „Aber ist das dann immer die richtige Entscheidung für diese jungen Menschen? Bleiben so nicht manche anderen Orientierungsmöglichkeiten ungenutzt? Oder schlimmer noch: Lässt man sich dabei vielleicht auf einen Beruf ein, der so gar nicht zu einem passt?“

Die Biostrukturanalyse ist wie ein Kompass

Uwe Jakubczyk sagt: „Die Biostrukturanalyse gibt Orientierung. Sie ist wie ein Kompass. Wenn ich mich selbst besser verstehe, dann kann ich mich auch auf die Ausbildung und den Beruf besser ausrichten.“ Als Trainerin stieg Anette Trayer an der Akademie ein. Das war kein Zufall. Sie selbst, Tochter eines erfolgreichen Gründers und Unternehmers mit starken evangelischen Wurzeln, hatte ihre erste Biostrukturanalyse schon im Alter von achtzehn Jahren auf Wunsch ihres

Vaters absolviert. Mit dem Resultat war sie aber zunächst unzufrieden, denn ihre Biostruktur ähnelte einem Familienmitglied – wie ihr Äußeres – sehr. Sie empfand sich selbst aber als anders.

Anette Trayser führte diese Diskrepanz auf ihre Sozialisation und die Wunschbilder in der Familie zurück. Deshalb war die Analyse für sie der Beginn einer spannenden Auseinandersetzung mit der Frage: „Wie bin ich eigentlich wirklich und wie möchten andere, dass ich bin?“ Sie sagte sich: „Das Ergebnis einer solchen Analyse ist nicht in Stein gemeißelt, sondern vielmehr die Basis, um sich mit solchen sehr grundlegenden Fragen, die im Laufe des Lebens mit neuen und anderen Erfahrungen und Herausforderungen ja immer wieder auftreten, besser auseinandersetzen zu können.“

Anette Trayser – Trainerin aus persönlicher Erfahrung mit dem Structogram

In diesem Bewusstsein entschied sich Anette Trayser Anfang der 1990er Jahre dafür, selbst Trainerin für diese Methode zu werden. Sie arbeitet seither mit Freude und Erfolg mit der Biostrukturanalyse. Sie wandte sie auch als Leiterin einer unternehmens-internen Weiterbildungsakademie an und setzte weiterhin darauf, als sie viele Jahre der Geschäftsführung dieses Unternehmens angehörte.

Als Vorstandsvorsitzende der Plansecur Stiftung, die – neben anderen sozialen und kulturellen Zielen – in ihrem Studienhaus Menschen in Umbrüchen Orientierung geben möchte, suchte Anette Trayser nach Möglichkeiten, gemäß dem Stiftungsauftrag Partner für die Umsetzung dieser Idee zu finden. Die Orientierungstage für Schüler erschienen ihr ideal, um jungen Menschen mit der Biostrukturanalyse Hinweise auf

die eigene Persönlichkeit und damit einen Kompass in einer entscheidenden Phase ihres Lebens zu geben.

Sie konnte das Deutsche Structogram-Zentrum als Förderer für dieses Projekt gewinnen. Da die Stiftung die CVJM- Hochschule seit langem unterstützend begleitet und Anette Trayser dem Kuratorium der Evangelischen Akademie für einige Jahre als dessen stellvertretende Vorsitzende angehörte, schloss sich der Kreis zur Kirche und nach Hofgeismar. So fanden die Plansecur-Stiftung und das Deutsche Structogram-Zentrum in der Förderung junger Menschen bei der beruflichen Orientierung mit zwei evangelischen Institutionen, der CVJM-Hochschule und der Akademie, zusammen.

Jugendarbeit oder Seniorenarbeit?

Für Anette Trayser erfüllte sich „mein Traum, denn ich wollte das, was ich über die Jahre mit Erfolg gemacht hatte, auf der Grundlage meiner eigenen, selbstkritisch reflektierten Erfahrung mit der Biostrukturanalyse an junge Leute vermitteln“. Den Studenten, die an der CVJM-Hochschule Soziale Arbeit studieren, sagt Anette Trayser, gebe die Biostrukturanalyse eine Entscheidungshilfe, welchen Weg sie einschlagen sollten: „Wer in die Kinder- und Jugendarbeit gehen will, sollte ‚mehr rot‘ haben, denn er muss begeistern und spontan sein können. Er braucht Macherqualitäten. In der Seniorenarbeit sind mehr grüne Anteile gefragt, denn wir müssen uns Menschen auch in schwierigen Situationen zuwenden können. Dabei hilft ein großer Grün-Anteil, denn Menschen mit großen Grün-Anteil nehmen sich gern Zeit für Andere. Die Impulsiveren sind für die alten Menschen oft zu ungeduldig.“

Jura oder Medizin?

Unter den Schülern in der Akademie erinnert sich Anette Trayser an ein Mädchen, das als Berufswunsch zwischen Medizin und Jura schwankte. Die Eltern hatten ihr – vernunftbe-

tont – zu den Rechtswissenschaften geraten. Aber die Schülerin hatte einen großen Grün-Anteil in ihrer Biostruktur, was die Trainerin darauf schließen ließ, dass diese junge Frau gerne mit Menschen arbeitet. Anette Trayser riet der Schülerin deshalb eher zum Fach Medizin. Falls sie sich aber für den Vernunftberuf des Juristen entscheide, solle sie unbedingt nach einem Job suchen, in dem sie viel mit Menschen zu tun haben.

Fremdheit erschreckt und Verstehen schafft Vertrauen

„Unser Leben ist so herausfordernd und von Veränderungen geprägt, dass es von Vorteil ist, wenn man sich selber möglichst gut kennt“, sagt Anette Trayser. Die Ethnologin weiß: „Fremdheit erschreckt, und Verstehen schafft Vertrauen. Das gilt auch für uns selbst.“ Die Biostrukturanalyse versetze den Einzelnen in die Lage, selbstbestimmt dem eigenen Wesen gerecht werden zu können. „Die Biostrukturanalyse“, sagt Anette Trayser, „hat mehr mit Freude zu tun als mit Können. Es geht darum zu erkennen, was mir Freude bereitet. Nur dann kann ich auf Dauer gut sein und auch Erfüllung in meinem Beruf finden.“

Amelie Moos, die Schülerin, war vom Resultat ihrer Biostrukturanalyse nicht überrascht. Bei ihr sind die Anteile blau-rot-grün sehr ähnlich ausgeprägt; eine hohe situative Flexibilität ist die Folge. Sie schloss daraus, sich in der Ausbildung erst einmal nicht zu eng zu spezialisieren.

„Der macht das nicht, um mich zu ärgern. Der ist halt einfach anders.“

Die Analyse half ihr auch zu verstehen, warum ihr die Berufswahl schwerer fällt als Mitschülern, bei denen eine Farbe

überwiegt. Ein weiterer Effekt: Amelie Moss hat nun mehr Verständnis für die Eigenarten der anderen Teilnehmer. Sie weiß: „Der macht das nicht, um mich zu ärgern. Der ist halt einfach anders.“

Amelie Moos empfiehlt das Wochenende in Hofgeismar, denn es helfe, sich über die Lebensziele, das Berufsziel oder den Wunsch, die Welt zu bereisen, klarer zu werden. Sie sagte: „Das Wochenende war so gut, weil man sich über sich selbst bewusst werden kann. Man erfährt etwas über die Struktur, wie man ist und welche Wege man mit Freude verfolgen kann und sie darum sollte.“

Ähnliche Erfahrungen sammelten auch andere Teilnehmer:

- * „Das Structogram hat mir sehr viel gebracht. Dadurch habe ich die Bestätigung bekommen, dass manche Sachen, die ich mache, keine Schwächen von mir sind.“
- * „Das Coaching zur Strukturanalyse fand ich sehr gut, weil es mir gezeigt hat, welche Berufe es in Zukunft auf keinen Fall für mich sein sollten und wo meine Stärken liegen. Das Erkennen meiner Stärken und Schwächen hat mir außerdem geholfen, viele meiner Entscheidungen aus der Vergangenheit zu verstehen und in Zukunft besser mit solchen Situationen umzugehen, indem ich sie verstehe.“
- * „Für mich kann ich sagen, dass die Analyse meinen Charakter ziemlich gut getroffen hat. Ich war erstaunt, wie treffend Anette mich, nur mit einem Blick auf mein Structogram, beschreiben konnte. Mit diesem Wissen kann ich jetzt leichter akzeptieren, wer ich bin. Danke!“
- * „Jetzt verstehe ich, warum ich etwas gerne mache“

Studienleiter Uwe Jakubczyk schildert dieselben Erlebnisse. Manche Schüler sagten ihm: „Jetzt verstehe ich, warum ich etwas gerne mache und warum mir andere Dinge so schwer-

fallen.“ Für ihn steht deshalb fest, dass er die Zusammenarbeit mit der Plansecur Stiftung und dem Deutschen Structogram-Zentrum fortsetzen möchte, und mit Anette Trayser ist er sich einig, dass die jungen Menschen mit dem Ergebnis der Analyse nicht allein gelassen werden sollen, sondern dass die Trainerin im Verlauf des Wochenendes auch zu Einzelgesprächen zur Verfügung steht, denn Anette Trayser hat ihre erste Erfahrung mit der Methode nicht vergessen. Sie gibt Wissen und Erfahrung weiter, denn nicht das Analyseergebnis allein, sondern die darauf gründende Selbst-Reflexion ist es, die eine bessere Orientierung im Leben und vor allem auch in Umbruchsituationen wie dem Ausbildungs- und Berufsstart ermöglicht.

6.

VR BANK OLDENBURG LAND EG: WIE STRUCTO- GRAM DEN FUSIONSPRO- ZESS UNTERSTÜTZT



MIT STRUCTOGRAM® WIRD DAS ZUSAMMENLEBEN EINFACHER

Anja Marowsky unterstützt als Structogram-Trainerin und Coach den Fusionsprozess ihrer VR Bank Oldenburg Land eG

Wenn wir als zwei Genossenschaftsbanken mit der Fusion zu einer VR Bank Oldenburg Land eG zusammenwachsen wollen mit unseren unterschiedlichen Leitbildern und Führungsansätzen, dann brauchen wir als einen Mosaikstein im großen Gesamtwerk das Training mit Structogram und Triogram“, berichtet Anja Marowsky über ihre Empfehlung an den Vorstand und die Personalleiterin der Bank. Mehr als ein Jahr ist seither vergangen. Anja Marowsky hat unterdessen ihre Ausbildung zur Structogram Trainerin abgeschlossen und mehr als die Hälfte der 180 Kollegen in der fusionierten Bank geschult. Die Reaktionen sind ausschließlich positiv: „Ein großer Mehrwert für mich selbst, jetzt erkenne ich mich besser, jetzt weiß ich, warum etwas mit den Kollegen gelingt“, lauten die anonymisierten Einträge in einem Bewertungsportal. „Mit Structogram wird das Zusammenleben einfacher“, erläutert Anja Marowsky: „Die Kollegen kommen besser mit sich und den anderen zurecht, und die Zahl der Konflikte geht auf Dauer zurück.“

Eine agile Bankkauffrau macht Karriere als Trainerin in der Finanzwelt

Anja Marowsky ist eine agile, aufgeschlossene Frau von Anfang 50. Schon als Kind, erzählt sie, galt sie als wissbegierig, lebhaft und kreativ. Gemeinsam mit zwei Brüdern wuchs sie in einem Unternehmerhaushalt auf. Die Eltern vermittelten den Kindern Werte: Höflichkeit und Wertschätzung gegenüber dem anderen gehörten ebenso dazu wie der Wille, etwas zu gestalten und zu bewegen. Mitte der 1980er Jahren sei sie in eine Bankausbildung „reingerutscht“, erzählt die heutige Trainerin. Damals galt eine solche Ausbildung als Start in ein erfolgreiches Berufsleben. Rückblickend, gesteht sich Anja Marowsky ein, „hätte ich mir auch etwas kreativeres vorstellen können, aber so dachte man damals nicht“. Doch sie verband ihre Kreativität und den im Elternhaus empfangenen Unternehmergeist im weiteren Berufsleben miteinander. Von der Volksbank Visbek eG wechselte sie nach vier Jahren zur Commerzbank nach Bremen, erfuhr Förderung und Weiterbildung und begann nach fünf Jahren als Kundenberaterin eine Trainerausbildung. Sie war Coach, begleitete Kollegen am Arbeitsplatz und erweiterte ihr Portfolio um Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit. Ende der 1990er Jahre kamen zwei Kinder zur Welt. Die Zeit für die Familie in Wildeshausen und die Berufstätigkeit in Bremen wurde sehr knapp, und ein weiterer Wechsel stand an. Der Vorstand der Volksbank Wildeshauser Geest eG Frank Ostertag fragte Anja Marowsky, ob sie nicht zu ihm als Trainerin und Fachfrau für Öffentlichkeitsarbeit wechseln wolle. So verging eine weitere Dekade, bis nun schließlich zwei Genossenschaftsbanken zu einer im Oldenburger Land fusionierten, und Anja Marowsky mit dem Vorschlag Erfolg hatte, das Structogram- und Triogram-Training nach der eigenen Zusatzqualifizierung in ihr Angebot für die Inhouse-Schulung der Bank aufzunehmen.

„Eine relativ einfache Analyse, um mehr über sich selbst zu erfahren“

Anja Marowsky war um 2010 zum ersten Mal in der Weiterbildungseinrichtung der Genossenschaftsbanken in Rastede mit dem Structogram-Training in Berührung gekommen, und sie war sehr begeistert, dass es eine relativ einfache Analyse gibt, um mit Hilfe einiger Fragen, die man sich beantwortet, sehr viel über sich selbst zu erfahren: „Was ich über mich an Interpretation und Beschreibung nach der Beantwortung der Fragen las, traf in weiten Zügen auf mich zu“.

Anja Marowsky ist grün-rot dominiert. Sie ist aufgeschlossen und geht auf die Menschen zu. Aber dank Structogram weiß sie auch, wo ihre Begrenzungen liegen: „Wenn ich dynamisch-aktiv bei einem Kollegen mit einer dominierend blauen Komponente ins Büro stolpere und ihn mit einem Vorschlag überrasche, dann fühlt der sich womöglich überrumpelt, denn er möchte seine Termine planen und sich darauf vorbereiten.“

Mit Structogram wird mit einem Mal vieles klarer im Leben

Noch zehn Jahre nach der eigenen Biostrukturanalyse muss Anja Marowsky in den Trainings schmunzeln, wenn die Teilnehmer die Fragen beantwortet haben, im Buch blättern und die Beschreibung ihrer Persönlichkeit lesen. „Es ist, wie erappt zu werden, solch eine gute Beschreibung von sich zu lesen. Und mit einem Mal wird allen klar: Warum komme ich mit dem gut zurecht, und warum hakt es dort immer wieder“, berichtet die Trainerin: „Das Zusammenleben wird einfacher, denn mir wird auch klar, dass derjenige, mit dem es immer mal hakt, es gar nicht böse meint. Der ist eben nur anders.“

Ein buntes Bild von Stärken und Schwächen

Im Training mit etwa zehn Teilnehmern bildet Anja Marowsky Arbeitsgruppen und lässt diese die Stärken und Schwächen der Dominanz der unterschiedlichen Komponenten in der Persönlichkeitsstruktur diskutieren.

Menschen mit einer starken blauen Komponente planen ihre Vorhaben gerne, sie ordnen die Dinge und bereiten sich vor. Sie verlangen nach Unabhängigkeit, sind zukunftsorientiert und visionär. Aber wenn es die entsprechende Person die eigene Stärke übertreibt, wirkt sie auf andere distanziert und unterkühlt, gilt als zurückgezogener Einzelkämpfer und kommt womöglich arrogant rüber.

Menschen mit einer starken Rot-Komponente leben in der Gegenwart, haben eine natürliche Autorität, sie sind dynamisch, wollen die Dinge voranbringen, sie improvisieren, entscheiden schnell und begeistern. Aber sie stehen auch in der Gefahr, auf andere chaotisch und cholerisch zu wirken. Sie neigen dazu, andere „zu überfahren“.

Menschen mit einer dominanten grünen Komponente sind gesellig und meist beliebt. Sie haben Phantasie und Fingerspitzengefühl im Umgang mit anderen. Doch wenn sie es übertreiben, dann wirken sie realitätsfern. Sie wollen überall mitreden, bringen andere zur Weißglut, weil sie alles wiederholen, was schon mal gesagt worden ist, sie leben in der Vergangenheit und gelten vielfach als innovationsfeindlich.

Eine Hilfe zur Selbsthilfe, um sich und andere besser zu verstehen

„Über solche Dinge sprechen wir im Training“, berichtet Anja Marowsky. Wenn sich alle Kollegen mit dem Structogram befassen haben, kommt das Triogram-Training. Denn wenn ich

mich selbst erkannt habe, fällt es auch leichter, mir die Persönlichkeitsstruktur meines Gegenübers zu erschließen.

„Das Wissen kann ich überall anwenden und einsetzen, um in Kontakt mit Menschen den anderen besser zu verstehen, ihm gerecht zu werden und bessere gemeinsame Ergebnisse zu erzielen“, sagt die Trainerin, sei es bei der Zusammenstellung von Teams oder im Kontakt mit dem Kunden. „Was ich mit Structogram und Triogram biete, das ist Hilfe zur Selbsthilfe, um mich selbst und andere Menschen besser zu erkennen und zu verstehen.“

Auf dem Weg zu einer erfolgreichen Fusion der beiden ehemals selbständigen Banken hat sich das Structogram-Training bisher bewährt: „Das Training ist nur ein kleiner Beitrag zum Gelingen der Fusion. Eine solche Fusion braucht ihre Zeit, denn sie ist mehr als ein technischer Veränderungsprozess. Wir sind auf dem Weg mit all seinen Verzweigungen, seinen Höhen und Tiefen. Ich finde es prima, dass ich in diesen Prozess mein Wissen und Können einbringen darf. Ich frage die Führungskräfte: Wie hast Du dein Team aufgestellt? Und die Leute in der Bank sprechen über mein Training. Es ist Thema beim Essen. Das ist ein guter erster Hinweis, dass es Wirkung entfaltet.“

7.

SEDOTEC: WIE STRUCTOGRAM EINE PERFORMANCE-ORIENTIERTE UNTERNEHMENSKULTUR FÖRDERT



„FACHKRÄFTE-MANGEL? GIBT ES BEI UNS NICHT!“

Wie Sedotec eine anziehende Unternehmenskultur schmiedet und welche Rolle STRUCTOGRAM® dabei spielt

Wie kann man das Unmögliche möglich machen? Das war die Aufgabe, vor der Sedotec vor einigen Jahren stand. Das eigentliche Geschäftsmodell - die Auftragsfertigung von Schaltschränken in Deutschland - wurde als wirtschaftlich nicht mehr möglich angesehen und die übernommenen „Konzernstrukturen“ erschwerten eine Neuausrichtung.

Doch statt einer Verlagerung der Produktion ins Ausland hat Sedotec einen anderen Weg gewählt und mit Lean-Management-Denkweise und STRUCTOGRAM® die Entwicklung vom „Auftragsfertiger“ zum „Systemanbieter“ eines modularen Schaltschrank-Systems erfolgreich abgeschlossen.

Erfahren Sie, wie es Dirk Seiler, Rüdiger Baumann & dem ganzen Sedotec-Team gelungen ist, diesen Transformations-Prozess erfolgreich zu gestalten - und wie STRUCTOGRAM® dabei geholfen hat, eine performance-orientierte Unternehmenskultur zu formen, die starke Mitarbeiter anzieht.

„Der Markt ist reif für uns“

Der 6. Dezember 2023 ist für Sedotec in Ladenburg ein Feiertag: Der Entwickler und Hersteller eines modularen Schaltschranksystems hat die letzte Auftragsfertigung für ABB abgeschlossen. Eine ebenso fundamentale wie radikale Transformation ist für den Mittelständler abgeschlossen.

Die Trennung von dem Konzern, dessen Vorgängerunternehmen im 19. Jahrhundert errichtet wurden, ist vollzogen.

Die einstige Konzernabteilung ist im 21. Jahrhundert angekommen. Ein neues Unternehmen, das Dirk Seiler als geschäftsführender Gesellschaft gemeinsam mit seinen Beratern, den Mitgliedern der Geschäftsleitung und schließlich mit der ganzen Mannschaft in einem neuen Geist aufgestellt hat, geht selbstbewusst in den Markt für Niederspannungs-Energie-Verteilung. Sedotec ist Wegbereiter für die Klimaneutralität. „Der Markt ist reif für uns“, sagt Dirk Seiler.

Systemhersteller für die Energiewende

Sedotec entwickelt und baut modulare Schaltschranksysteme für die Niederspannung, die nach dem individuellen Kundenwunsch konfiguriert werden, wie ein komplexes Systemmöbel. Die Kunden sind Mittelständler wie Sedotec. Sie bestimmen alle Parameter und sie können - wie beim Kauf einer Küche - wählen, von welchem Gerätehersteller sie die technischen Komponenten kaufen. Die Schaltschränke wiederum sind unverzichtbare Elemente im Niederspannungsnetz beim Umbau unserer Energieversorgung vom bisherigen System der zentralistisch konzipierten technischen Großanlagen, in denen die Kraftwerke den Strom kaskadenartig von oben nach unten an die Verbraucher verteilen, hin zu einer künftig immer dezentraleren Energieversorgung aus erneuerbaren Quellen. In deren Netz ist eine Vielzahl von Erzeugern und Verbrauchern miteinander verbunden, die obendrein untereinander ihre Rollen als Einspeiser und Verbraucher wechseln können.

Freiheit, Verantwortung zu übernehmen

Für das alte System stand seit dem 19. Jahrhundert geradezu lehrbuchhaft ein Konzern wie ABB und deren Vorgängerunternehmen. Steffen Vree, Wirtschaftsingenieur und Leiter Produktmanagement bei Sedotec, hat 1997 bei ABB angefangen, „und ich habe den Niedergang erlebt, als das Geschäft mit Großkraftwerken und der Großchemie zusammenzusacken begann.“



Dirk Seiler

2004 hatte Dirk Seiler – Diplom-Ingenieur und Diplom-Wirtschaftsingenieur, Kenner der New Economy und ihres Scheiterns, Unternehmensberater und Leistungssportler – die Schaltschrankproduktion auf dem Areal der ABB in Ladenburg bei Heidelberg übernommen. Damals setzte das Unternehmen 10 Millionen Euro dank der Auftragsfertigung der früheren Eigentümerin um und konnte diesen Umsatz weiter steigern. Aber zugleich

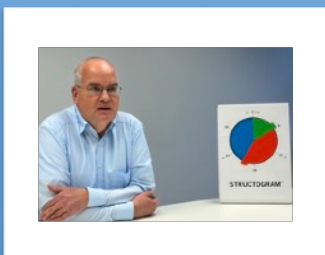
„presste uns ABB aus wie eine Zitrone“, blickt Dirk Seiler zurück. Er glaubte an den Wandel, weg vom Auftragsfertiger hin zum Entwickler eines neuen, modularen Systems, das auf die Freiheit des Einzelnen setzt. Auf die Freiheit, sich zu entscheiden für eine bestimmte Technik, für Leistung, für die Freude am gemeinsamen Erfolg und vor allem für Eigenverantwortung im gesamten Wertschöpfungsprozess.

Sedotec will seine starke Position ausbauen

Als Sedotec 2006 anfang, in die Entwicklung eines Schaltanlagen-systems zu investieren, zeugte das für Steffen Vree gleichsam von Ahnungslosigkeit: „Im Anfang war das ver-

rückt, aber dann gab es kein Zurück mehr. Lange herrschte im Unternehmen das alte Denken, die Auftragsfertigung für die ABB sei das Kerngeschäft. Soll der neue Chef doch seine Idee von einem modularen System verfolgen, dann stört er uns nicht bei der richtigen Arbeit. Aber die Kollegen, die so dachten, wiegten sich in falscher, trügerischer Sicherheit. Heute haben wir mit Vamocon, dem modularen System, einen Erfolg, der uns Reputation verschafft“, sagt Steffen Vree. Heute sei Sedotec im Schaltanlagenbau in der Niederspannung die Nummer zwei nach Siemens. Und Dirk Seiler ist ent-

Steffen Vree ist Leiter des Produktmanagements der Sedotec. Die Abteilung ist für ihn „das Gehirn“ des Unternehmens.



Der Wandel vom Auftragsfertiger zum Systemlieferant stellt nach seinen Worten große Anforderungen an Sedotec, „denn wir entwickeln elektrische Anlagen in hoher Variantenvielfalt und in aller Komplexität. Die Anlagen müssen zum Beispiel auch nicht-betriebs-typischen Belastungen wie einem Kurzschluss standhalten. Wir tragen die Produktverantwortung. Das ist weit mehr, als Bleche nach einem vorgegebenen Plan zu verschrauben.“

Steffen Vree kam mit Structogram erstmals 2016 in Kontakt, als er von Ralf China nach einer Vorbereitung durch Rüdiger Baumann geschult wurde. Er sagt: „Die Analyse hat mich in dem, wie ich bin, bestätigt. Sie hat mir einige Zusammenhänge erklärt und die Zusammenarbeit mit anderen vereinfacht. Ich weiß jetzt, dass Menschen mit einer Grün-Dominanz eine Gesprächseinstiegsphase benötigen, die ich eigentlich nicht brauche und ich sage auch mal: Frag nicht immer, wie es mir geht, sondern sage, was du willst. Ich verteile die Aufgaben im Team anders und die Akzeptanz untereinander im Team hat sich erhöht. Ja, drängeln kann ich auch, aber das genügt nicht.“

schlossen, diese Position auszubauen. Um dies zu realisieren, eröffnete Sedotec im Jahr 2013 zusätzlich eine der modernsten Montagestätten für Schaltschränke nach Lean-Benchmark in Mittweida.

Der „Nordstern“ im Unternehmen

Für Rüdiger Baumann, Leiter Personalwesens und Mitglied der Geschäftsleitung, verkörpert Dirk Seiler den Weg zum Nordstern durch die Säulen „Vision und Philosophie“ wie kein anderer. Rüdiger Baumann hat schon in verschiedenen Unternehmen gearbeitet und mit Dirk Seiler, sagt er, „einen Unternehmer gefunden, der etwas bewegen will und der mit hundert Mitarbeitern den Markt erfolgreicher überzeugt als mancher Konzern“. Mitte der

2010er Jahre kam Rüdiger Baumann zu Sedotec. Damals hatte Sedotec den Umsatzgipfel mit ABB erreicht und die Auftragsfertigung wandelte sich spürbar von der vermeintlich bedingungslosen Auftragsgrundsicherung zum Ertragsverrichter. Der Transformationsdruck wuchs.

Dirk Seiler spricht von einer „Schmerztherapie“. Aber als Leichtathlet auf der Mittelstrecke geht er bis zur Belastungsgrenze und darüber hinaus. Erst kommt der Schmerz, dann der Erfolg.



STRUCTOGRAM® ermöglicht den Kulturwandel

Dirk Seiler, der sich Rat und Unterstützung holt, weil er weiß, dass kein Mensch alles kann, stellte mit Hilfe seines Lean-Beraters das Unternehmen auf das schlanke Management um. „Aber Lean Management“, sagt er, „ist mehr als Wettbewerbsfähigkeit, Sauberkeit und Ordnung im Unternehmen. Denn im

Waldemar Pinnecker ist Groß- und Einzelhandelskaufmann und hat anschließend den Bachelor of Arts in Wirtschaftswissenschaften erworben.

Er will etwas erreichen. Er war Trainee bei Krupp, war Niederlassungsleiter eines Stahlhandels in Stuttgart und Einkaufsleiter bei einem Automobilzulieferer. Im Frühjahr 2022 kam er als Leiter des Einkaufs zu Sedotec.

An Sedotec reizte ihn die beeindruckende Entwicklung des Unternehmens. Waldemar Pinnecker fragte sich: „Wo will



Sedotec hin in der Transformation von den fossilen zu den erneuerbaren Energien? Wo öffnen sich für mich Perspektiven in diesem dynamisch wachsenden Unternehmen?“

Persönlichkeitsanalysen waren Waldemar Pinnecker aus dem Thyssen-Konzern bekannt, die

Analyse mit Structogram war ihm aber neu. Schon während der ersten Wochen, als er neu im Unternehmen war, hat ihn Rüdiger Baumann mit der Biostrukturanalyse vertraut gemacht. Waldemar Pinnecker findet es „sehr interessant, wie man nach der Biostrukturanalyse mit den Menschen umgeht, ohne dass sich der Gesprächspartner angegriffen fühlt.

Ich bin Führungskraft und möchte die Leute mit der richtigen Ansprache in die richtige Richtung lenken. Wir führen derzeit ein neues ERP-System ein. Das ist eine Umstellung für alle. Ich kann den Grün-Dominierten durch Gespräche die Angst nehmen, den Rot-Dominierten die Perspektive auf den Erfolg geben und den Blau-Dominierten mehr Sicherheit durch sachliche Information vermitteln. Die Grundvoraussetzung dafür ist natürlich, dass die Mitarbeiter die Veränderung im Unternehmen und im eigenen Verhalten überhaupt wollen. Sonst ginge es mir wie Don Quichotte, der gegen die Windmühlen kämpft.“

Unternehmen arbeiten Menschen, und die muss ich abholen, um mit Ihnen den Erfolg zu erreichen. Ich muss für alle den Transformationsschmerz reduzieren. Das ist eine Frage der Kultur und so kamen Rüdiger Baumann und ich zusammen. Zu unserer Kultur gehört Unboss Management. Der Chef ist Unterstützer.

Er ist Coach, der die Kreativität jedes einzelnen fördert, damit alle ihre Kräfte und Kreativität freisetzen. Rüdiger Baumann wiederum brachte Structogram mit. „Structogram ist unser wichtigstes Instrument, um mit dem Kulturwandel die Menschen im Unternehmen zu erreichen.“ Zu Beginn, räumt Dirk Seiler ein, „waren wir sehr skeptisch. Wir fragten uns: Was ist das? Kostet das nicht nur Geld?“

„Die Menschen haben Lust, hier zu arbeiten“

Rüdiger Baumann hat die Zweifler überzeugt. „Der Mut von Herrn Seiler zahlt sich aus. Die Kultur macht Sedotec aus und die Menschen haben Lust hier zu arbeiten“, sagt Rüdiger Baumann. Als er zur Sedotec gekommen sei, habe er ein „klassisches Industrieunternehmen“ vorgefunden. Er traf auf Menschen, denen die Arbeit nicht nur Freude machte und die einander häufig nicht verstanden. Einer klagte, der andere habe ihn im Regen stehen lassen.

Für Rüdiger Baumann, der von Ralf China, Structogram Master-Trainer und erfahrenem Unternehmensberater, zum Structogram Trainer ausgebildet worden war, lag nichts näher, als den Menschen die eigene Selbsterkenntnis näher zu bringen: „Structogram ist das richtige Instrument, um die Menschen auf einfache Weise ihre eigene Biostruktur erkennen zu lassen, damit sie ihre eigene natürliche Art, sie selbst zu sein, begreifen, aber auch die natürliche Prägung der anderen verstehen. Wenn ich mich kenne, weiß ich, wie ich auf andere wirke. Dann kann ich meine Stärken sinnvoll einsetzen und meine Schwächen eindämmen. Dann weiß ich, wie ich andere ansprechen und mit ihnen umgehen sollte.“

Vanessa Weigt hat zunächst den Beruf der Erzieherin erlernt und sich dann für eine Umschulung zur Industriekauffrau entschieden. Für das Praktikum innerhalb der Umschulung hat sie sich Sedotec ausgesucht, denn sie wollte nicht in eine „Riesenfirma“, sondern in den Mittelstand.

Ihre Initiativbewerbung hatte Erfolg und dem Praktikum folgt die Festanstellung. Mit ihren etwa gleich starken Ausprägungen im Bereich der Blau-



und Grün-Komponente, verfügt sie über eine Stärke bei der Einführung des neuen ERP-Systems. Sie hat sich tief in die Software reingefuchst. Sie schätzt das Kollegiale und die Atmosphäre im Unternehmen. Die Tatsache, dass Frauen in

einem technisch ausgerichteten Betrieb in der Unterzahl sind, sei kein Nachteil. Alle seien aufgeschlossen und haben sie gut aufgenommen. Sie komme schließlich aus einem Beruf, in dem die Frauen in der Überzahl seien. Sie habe sich bei Sedotec auch nie als die Praktikantin gefühlt, sondern sei in relevante Projekte wie die ERP-Systemumstellung sogleich einbezogen worden.

Vanessa Weigt kannte Structogram nicht und sie hatte nicht erwartet, welche Zusammenhänge im menschlichen Miteinander ihr die Arbeit mit Structogram bewusst machen sollte: „Man weiß nun, dass man ein bestimmtes Verhalten anderer nicht persönlich nehmen sollte, wie das Aufbrausen der Kollegen mit dem großen Rot-Anteil oder dass andere Kollegen nicht ‚Guten Morgen‘ sagen, weil sie in eine Aufgabe vertieft sind. Ich kenne das mit meinem großen Blau-Anteil.“ Auch im Privaten kann sie mit den Menschen nun besser umgehen. Eines dürfe aber aufgrund der Biostrukturanalyse nicht geschehen: „Dass man sich auf dem Ergebnis ausruht. Die persönliche Art darf keine Ausrede

Alexander Stumpf hat dank Structogram fürs Berufsleben gelernt. Er will von nun an im Servicecenter die „Kollegen mit meiner energiegeladenen Persönlichkeit motivieren, mitreißen und anspornen“.

Er ist gelernter Elektriker und arbeitete viele Jahre für die US-Army als Zivilangestellter in ganz Europa – bis eine Verletzung seine Beweglichkeit eingeschränkt hat. Mitte 2023 wechselte er zu Sedotec, obwohl er das Unternehmen bis dahin nicht kannte. Aber Personalleiter Rüdiger Baumann hatte sich schon rasch nach dem Eingang der Bewerbung bei Alexander Stumpf gemeldet und alles hat gepasst.



„Ich fühle mich wohl hier“, sagt Alexander Stumpf, „denn ich werde als Mensch gesehen. Das Miteinander ist sehr gut. Das Teamplay läuft prima über alle Abteilungen hinweg. Die Kollegen sind sofort für einen da, wenn man etwas braucht.“

Structogram, sagt Alexander Stumpf, habe ihm geholfen, seine Rot-Dominanz in seiner Biostruktur zu erkennen. Das habe ihm „eine klare Sicht auf meine dominante Persönlichkeit verschafft. Es hat mir geholfen zu verstehen, dass meine Vorlieben für Führung und Entscheidungsfindung in einem Team als Stärke dienen können. Durch diese Erkenntnis konnte ich bewusster mit meinen Teamkollegen kommunizieren und besser auf ihre Bedürfnisse eingehen. Früher neigte ich dazu, Entscheidungen allein zu treffen. Nach der Anwendung des Structogram erkannte ich, dass dies zu Unmut und Missverständnissen führen konnte. Nun arbeite ich bewusst daran, meine dominante Natur in Einklang mit den Bedürfnissen meiner Teamkollegen zu bringen. Das hat zu einer offeneren Kommunikation und einer gesteigerten Teamdynamik geführt.“

Structogram ermögliche auf diese Weise ein besseres Miteinander im Unternehmen und mit Kunden durch Persönlichkeitsentwicklung, wirkungsvollere Kommunikation und Lösungsorientierung. Die Idee dahinter laute: Unternehmensentwicklung durch die Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern.

Sich und die anderen besser einschätzen

Rüdiger Baumann bereitete die Mitarbeiter auf diesen Ansatz und den geplanten Einsatz des Analyseinstruments vor und Ralf China begann als externer Partner zunächst mit den Führungskräften zu arbeiten. Dann machte Rüdiger Baumann die weiteren Führungsebenen und schließlich das ganze Team mit der Biostrukturanalyse und dem Structogram Trainings-System vertraut.

Der Einsatz von Biostrukturanalyse und Structogram brachte den von Rüdiger Baumann erwarteten Erfolg: Die Menschen können sich und andere besser einschätzen und verständnisvoller miteinander umgehen. „Man kann besser einschätzen, warum das Gegenüber redet oder warum nicht“, beschreibt Rüdiger Baumann den Effekt der Analyse. Die einen wollten – zum Beispiel - erst einmal mit freundlichen Worten Vertrauen zum Gegenüber aufbauen. Das Gegenüber aber wolle womöglich ohne die vermeintlichen Floskeln gleich zum Punkt kommen. Andere verlangten nach Klarheit durch Fakten mit Blick auf die Zukunft. Dritte wiederum wollten sogleich handeln und aufbrechen, ohne nach der Bereitschaft zum Handeln der anderen zu fragen oder den Weg in die Zukunft vor dem Aufbruch dorthin zu klären.

Die Führungskräfte als Coaches

Im Alltag der Sedotec, berichtet Rüdiger Baumann, herrsche dank Structogram mehr Kommunikation untereinander. Im Intranet sei ein Foto jedes Teammitglieds mit wenigen Informationen zur Person und dem Ergebnis der Biostrukturanalyse hinterlegt. Die Menschen werben dank Structogram im Un-

ternehmen für ihre Ideen, erklärten den anderen, was sie tun. Sie hörten mehr zu und fragten nach. Der Projektverantwortliche fragte die anderen: „Wie kann ich helfen?“ Das bessere Verständnis von sich selbst und für die anderen schaffe die Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte zu Coaches werden, und dass das Konzept des Lean Managements überhaupt gelebt werden könne.

Kevin Lehn ist Instandhaltungsschlosser. Im Sommer 2023 kam er als Teamleiter im Abkantzentrum zu Sedotec.

Er entschied sich für „einen Mittelständler, der den Fortschritt sucht. Ich wollte zu einem Arbeitgeber, wo es Spaß macht zu arbeiten. Die Kundenorientierung ist radikal, das Leitbild der Sedotec begeistert. Man ist keine Nummer. Ich bin hier Kevin Lehn und die Führungsposition, die sich mit dem Wechsel zu Sedotec bot, habe ich gerne mitgenommen“.



Auf die Biostrukturanalyse hat sich Kevin Lehn gefreut, denn er lerne gerne etwas über sich selbst. Er dachte zuvor, er sei „ausgeglichen“, aber die Fragen, die er in der Analyse an sich selbst stellte und beantwortete, zeigte, dass er zu 50 Prozent „rot“ ist, und er räumt ein, dass er zu den Ungeduldigen zählt. Wenn er spürt, dass eine Aufgabe ansteht, ist ihm morgen für deren Erledigung immer zu spät. Nun nimmt er sich Zeit, mit jenen, die mehr Einfühlung benötigen, mit Bedacht umzugehen und denen, die den Weg in die Zukunft planen möchten, mehr Informationen zu geben, obwohl einem Rot-Dominanten - wie ihm - der Weg eigentlich egal sei.

„Wir dürfen die kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung nicht vernachlässigen“

Alle Menschen, die neu ins Sedotec-Team kommen, werden schon in den ersten Wochen mit Structogram auf die konstruktive Mitarbeit vorbereitet. Und für alle bleibt es nicht bei einer Schulung. „Mindestens einmal im Jahr schulen wir unsere Leute technisch. Gemessen daran dürfen wir die Säule unserer Mitarbeiterentwicklung nicht vernachlässigen“, sagt Rüdiger Baumann: „Denn es sind die Mitarbeiter, die jährlich 600 Verbesserungsvorschläge liefern und die unser innovatives, modulares Schaltanlagen-system erfolgreich am Markt durchsetzen und damit den Umsatz in wenigen Jahren verdoppeln werden.“ Andere Instrumente, um allen im Team Wertschätzung zu zollen, kommen hinzu.

Rüdiger Baumann spricht von einem „ganzen Blumenstrauß“, der vom Gesundheitszuschuss, einer Versicherungsleistung zur Vereinbarung eines Facharzttermins binnen 48 Stunden, einem Kindesbetreuungszuschusses, betrieblicher Altersvorsorge, Bildungsurlaub, Geschenke zum Geburtstag bis hin zu Obst am Arbeitsplatz reicht. Rüdiger Baumann sieht keinen Fachkräftemangel: „Wir sind 83 Millionen Menschen in Deutschland. Aber wir haben zu viele Betriebe, die in der Vergangenheit stehen geblieben und unattraktiv sind. Wir bei Sedotec sind erfolgreich, weil wir die besten Mitarbeiter für die richtige Position finden und die Stärken der Menschen stärken.“

Laura Dengler ist technische Produktdesignerin und hat sich darüber hinaus zur technischen Fachwirtin qualifiziert. Sie kam 2019 über einen Dienstleister, eine Zeitarbeitsfirma, zu Sedotec und wurde 2020 fest von dem Systemlieferanten übernommen.



Sie schätzt die Sicherheit einer Festanstellung. Vor allem aber fiel ihr es nicht schwer, zu Sedotec zu gehen. „Ich habe mich hier von Anfang an wohl gefühlt bei der Arbeit und im Team. Die Übernahme in die Festanstellung vermittelte mir ein positives Gefühl: Die gefällt uns. Die passt zu uns.“

Aber auch die Aufgaben und das Produkt passen nach ihren Worten zu Laura Dengler, die in der Produktentwicklung arbeitet: „Man merkt, dass sich das Unternehmen und das

Produkt weiterentwickeln. Das Produkt passt in die Zeit. Es ist ein zukunftsicheres Produkt. Wir passen damit in die Zeit der angestrebten Klimaneutralität, in der Flexibilität gefragt ist. Ja, hier möchte ich bleiben. Ich habe mein Team gefunden, in dem auch ich mich weiterentwickeln kann.“

Als Laura Dengler an die Biostrukturanalyse und herangeführt wurde, war sie zunächst skeptisch, denn sie hatte zuvor schon eine „mehr psychologische Persönlichkeitsanalyse“ in der Arbeitswelt absolviert, „und manchmal will ich es nicht genau wissen“. Doch die Arbeit mit Structogram habe in der Gruppe „total viel Spaß gemacht. Und es hat alles gestimmt und gepasst.“ Die Biostrukturanalyse erleichtere zwar nicht die eigentliche Arbeit, aber im Gespräch mit anderen Menschen, vor allem mit jenen aus anderen Abteilungen, falle es leichter, auf diese zuzugehen. „Natürlich hat mal einer einen schlechten Tag und ist aufbrausend, auch wenn er einen geringen Rot-Anteil hat, aber die Analyse von uns allen im Unternehmen hat etwas gebracht, um sich selbst und andere besser einschätzen zu können. Das heißt nicht, dass ich mich und meine Meinung hinten anstelle. Ich bin ein sehr positiv eingestellter Mensch und gehe in die Diskussion, aber ich versuche Streit im Sinne eines persönlich statt sachlich ausgetragenen Konflikts zu vermeiden.“

„Wir glauben an den Standort Deutschland“



Doch Dirk Seiler beugt vor einem möglichen Missverständnis vor: „Wir sind keine Fun-Factory, die ausschließlich Spaß produziert, sondern noch immer eine Firma, die ein Ergebnis generieren muss. Ich bin Arbeitgeber, kein Spaßanimateur.“ Aber das Lean Management hat nach Überzeugung des geschäftsführenden Gesellschafters der Sedotec geholfen zu überleben.

Um Lean Management wiederum erfolgreich umzusetzen, sei Struktogramm das Fundament der notwendigen, stetigen Mitarbeiterentwicklung hin zu einer Kultur, die Erfolg erzeugt. Dirk Seiler ist überzeugt: „Wir glauben an den Standort Deutschland und an die Menschen. Wir haben Antworten gefunden, mit unserer Fertigung nicht in die Türkei oder nach China gehen zu müssen. Wir sind klug genug, um in Deutschland gute Gewinne zu machen.“

Sedotec wurde 2024 als TOP ARBEITGEBER MITTELSTAND* ausgezeichnet – zum fünften Mal hintereinander! Sedotec sagt DANKE an alle, die sie auf kununu top bewertet haben sowie an FOCUS-Business für die Auswertung – und Sedotec arbeitet hart daran, auch weiterhin zu den besten Arbeitgebern des deutschen Mittelstands zu gehören!

* Analysiert werden hierfür mehr als 900.000 deutsche Unternehmen und deren rund 4 Millionen Arbeitnehmerbewertungen auf kununu. Berücksichtigtes Kriterium ist neben Unternehmensgröße und Mitarbeiterbewertungsinhalt und -anzahl, insbesondere auch die Weiterempfehlungsrate. Die bei Arbeitnehmern beliebtesten Unternehmen werden jährlich nach Branche geordnet anhand von Bestenlisten durch FOCUS-Business veröffentlicht.

8.

INTERVIEW MIT PETER STUTZ, CEO IBSA AG LUZERN



40 JAHRE STRUCTOGRAM®: BESSERE KOMMUNIKATION = BESSERE ERGEBNISSE

Wir haben die Kommunikation im Arbeitsalltag zum Besseren gewendet

Structogram wird 40 Jahr alt. Es ist eine Methode der Persönlichkeitsanalyse, die bis heute die Kommunikation und die Zusammenarbeit von Menschen in kleinen Unternehmen ebenso wie in multinationalen Konzernen verändert und die die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten auf eine neue Grundlage stellt. „Sie helfe, sich selbst und andere Menschen besser zu verstehen, damit der Einzelne auch in der Arbeitswelt authentisch und damit erfolgreich handeln kann“, sagt Peter Stutz. Er ist der Vorstandsvorsitzende des Instituts für Biostrukturanalysen AG (IBSA) in Luzern. Es ist die internationale Zentrale von Structogram.

Etwa 1,5 Millionen Mitarbeiter und Führungskräfte haben die Biostrukturanalyse schon genutzt. „Wir machen davon im Alltag wenig Aufhebungs, doch, wenn wir ehrlich sind, haben wir für unzählige Menschen den Arbeitsalltag verändert, und das wohl meist zum Besseren“, sagt Stutz.

Was vor 40 Jahren als reine Selbstanalyse begonnen habe, sei im Laufe der Jahre zu einem umfassenden und anwendungsorientierten Trainingswerkzeug entwickelt worden. Es helfe, Teamstrukturen zu verstehen und Kunden „menschen-

Seite von 57 6

gerecht“ zu beraten. Damit sei es möglich, eine gemeinsame Inhaltliche Sprache zu finden, sagt Stutz: „Nebst der gemeinsamen inhaltlichen Sprache wenden wir Structogram in 18 Sprachen an, hauptsächlich in der Verkaufs- und Führungsschulung, aber auch in der Burnout-Prävention und in der Partnerwahl, also überall wo Kommunikation wichtig ist.“

SIHGA GmbH: „Ein besseres Miteinander und mehr Erfolg im Verkauf“

Auch der größte Spezialist für Befestigungstechnik im Holzbau in Europa setzt auf Structogram. Jane-Beryl Simmer, geschäftsführende Gesellschafterin der SIHGA GmbH, schildert ihre Erfahrung, „dass das Structogram-Training eine wesentliche Hilfe und Erleichterung für alle Teilnehmer unabhängig von der Position im Unternehmen ist. Es steigert das Bewusstsein für die eigene Persönlichkeit und zugleich auch das Verständnis für den Umgang mit allen Mitmenschen. Im Unternehmen bewirkt das eine Verbesserung des Miteinanders und auch mehr Erfolg bei Verkaufsverhandlungen mit unseren Kunden.“

Ein naturwissenschaftlich abgesichertes Modell

Structogram, sagt Stutz, sei keine Weltanschauung, verlange von den Menschen nicht, sich vor anderen seelisch zu entblößen, sondern helfe ganz offenkundig mit wenigen Fragen besser zu verstehen, warum der einzelne so ist, wie er ist. Das Modell, das Structogram zugrunde liegt, führt Stutz auf den deutschen Anthropologen Rolf W. Schirm zurück. Es sei naturwissenschaftlich abgesichert, dass wesentliche Persönlichkeitsmerkmale des Menschen von der individuellen Arbeitsweise des Gehirns abhängen, sagt Stutz: „Der amerikanische Hirnforscher Professor Dr. Paul D. MacLean hat nachgewiesen, dass das menschliche Gehirn aus drei Bereichen

Seite von

58 66 besteht, die unterschiedliche Funktionen erfüllen. Das

Stammhirn vermittelt Sicherheit und Kontaktfähigkeit, das Zwischenhirn begründet Überlegenheit sowie Autonomie und das Großhirn erlaubt Rationalität, Erkenntnis und Vorausschau. Jeder Mensch hat ein unterschiedliches, genetisch veranlagtes Einflussverhältnis der drei Gehirne.

Wer die eigene Biostruktur kennt und akzeptiert, dass jeder Mensch seine eigene hat, der kann sich besser auf andere Menschen einstellen.“

Die individuelle Biostruktur beschreibt die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale, die wiederum im Verhalten der Person ihren Ausdruck finden. Diese individuelle Struktur prägt den Menschen zu jeder Zeit. Sie ist sowohl im Beruf, als auch im Privatleben zu erkennen. „Wer die eigene Biostruktur kennt und akzeptiert, dass jeder Mensch seine eigene hat, der kann sich besser auf andere Menschen einstellen.“ Stutz verweist auf einen ersten großen Anwender der Methode: „Mit Volkswagen fand Schirm in den 1970er einen ersten Kunden, welcher mit viel Engagement der neuen Trainingsmethode Structogram die ersten Schritte erleichtert hat. Hier fand Schirm große Unterstützung, konnte mit etwa 7000 Testpersonen seine Fragen, mit denen er die Biostruktur eines Menschen ermittelt, zuverlässig entwickeln.“

Ralf China wird mit Structogram zwei Mal „Trainer of the Year“ bei Microsoft

Ralf China ist Geschäftsführer von STRUCTOGRAM Deutschland und selbst Trainer. Zwei Mal war er „Trainer of the Year“ bei Microsoft. Aus Erfahrung weiß er, wo Menschen zusammenkommen, da menschele es. Es eröffneten sich zahlreiche Möglichkeiten für Missverständnisse, die nicht fachlich-sachlicher Art seien, sondern sich einnisteten, weil der eine den anderen für arrogant, zu laut oder für zu redselig halte. „Entscheidend ist nämlich nicht, welche Signale der Sender sen-

det, sondern was der Empfänger empfängt“, sagt Ralf China. Mit dem Structogram gebe es eine Möglichkeit, sich selbst und andere besser zu verstehen, um besser auf andere Menschen eingehen zu können.

Ursula Autengruber: „Wir helfen Führungskräften, die Talente der Mitarbeiter zu entdecken.“

Ursula Autengruber bildet seit 27 Jahren in Österreich Structogram-Trainer aus. Sie hat sich insbesondere dem Thema „Führung“ zugewandt und sagt, Führungskräfte sollten die Talente ihrer Mitarbeiter erkennen, um danach die Aufgaben richtig zu verteilen und die Teams passend zusammenzustellen. Wenn die Aufgaben nicht zum Individuum passten und das Team falsch zusammengesetzt sei, könne dies im Extremfall zum Burnout führen. Der wäre aber nur die Spitze des Eisbergs: „Unter dieser Spitze liegt weit mehr unerkanntes Konfliktpotential, das die Mitarbeiter belastet und mithin Leistungskraft absorbiert. Viel zu wenige Führungskräfte befassen sich mit solchen Fragen.

Dabei gehört die ‚Sorgfaltspflicht‘ zu ihren Aufgaben. Mitarbeiter, die entsprechend ihrer Fähigkeiten und Ressourcen eingesetzt werden und Freude an der Arbeit haben, tragen auch entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei.“

Wir verhelfen den Menschen zu Authentizität und damit zum Erfolg

Einer der Klienten der Trainerin, Dr. Josef Buczkowski, MBA, Geschäftsführer der Keplinger GmbH, schildert seine Erfahrung: „Mit dem im Structogram-Training erworbenen Wissen können die Mitarbeiter besser miteinander und untereinander
Seite von 60 66umgehen, weil sie verstehen, dass es kein ‚Besser‘ oder ‚Schlechter‘, sondern nur ein ‚Anders‘ gibt. So können Missverständnisse und daraus resultierende Konflikte vermieden werden. Das Führen von Mitarbeitergesprächen wird dadurch wesentlich – und zwar für beide Seiten – erleichtert,

weil man sich vorher ein Bild davonmachen kann, welcher Mensch mir gegenüber sitzt und welche Informationen man wie übermitteln soll und kann.“

9. WIR SAGEN „DANKE!“

AN UNSERE PARTNER*INNEN, DIE DIESE ERFOLGE MÖGLICH GEMACHT HABEN



Ralf China

STRUCTOGRAM-Master-Trainer

GF Structogram Deutschland

Inhaber Ralf China Consulting

www.ralf-china.de

E-Mail: office@ralf-china.de



Jörg Weitz

STRUCTOGRAM-Trainer

3FACH Anders Coaching Systems

www.3fachanders.de

E-Mail: j.weitz@3fachanders.de



Uwe Bürder

STRUCTOGRAM-Master-Trainer

QVmed sales & services GmbH

www.qvmed.de

E-Mail: uwe.Buerder@saleslearning.de



Robin Windhausen

STRUCTOGRAM-Trainer

www.robin-windhausen.de

E-Mail: info@robin-windhausen.de



Anette Trayser

STRUCTOGRAM-Trainerin

Plansecur-Stiftung

www.plansecur-stiftung.de

E-Mail: an.trayser@plansecur-stiftung.de



Anja Marowsky

STRUCTOGRAM-Trainerin

Volksbank Oldenburg Land eG

E-Mail: anja.marowsky@vrbankol.de



Peter Stutz

STRUCTOGRAM-Master-Trainer

CEO IBSA AG, Luzern, Schweiz

www.structogram.com

E-Mail: mail@ibsa.info

10. ÜBER DEN AUTOR



**Claus Peter
Müller-von der Grün**

Unternehmen in der
Kommunikation.

Nach dem Studium der Journalistik und Politikwissenschaft an der Universität Dortmund mit einem Schwerpunkt auf Wirtschaftspolitik sowie einem Volontariat bei den Ruhr-Nachrichten (Dortmund) und einer Praxisphase beim ZDF trat er 1986 als Redakteur in die Verlagsgruppe der F.A.Z. ein, befasste sich – auch in leitender Funktion – mit Fragen der Gesundheitspolitik und -ökonomie, bevor er Korrespondent wurde und aus Hessen und Thüringen berichtete. 2016 machte er sich mit seinem reichen Erfahrungsschatz selbständig. Politik und Wirtschaft, insbesondere aber die Themen Energie, Mobilität, Gesundheit und Regionalentwicklung sind sowohl regional, als auch überregional immer wieder die Schwerpunkte seiner Arbeit, die unterdessen über die journalistische Tätigkeit weit hinausgeht. Müller v.d. Grün ist überzeugt, dass guten Rat zu geben die Kenntnis der Menschen und des Ortes voraussetzt. Das Erleben und Begreifen von Momenten, von Menschen und Orten bilden die Basis, um Zusammenhänge zu erkennen, die Haltungen und Motive anderer zu verstehen sowie schließlich die Perspektive wechseln zu können.

www.mueller-von-der-gruen.de

11. ÜBER DAS STRUCTOGRAM TRAININGS-SYSTEM

Durch das STRUCTOGRAM Trainings-System wissen Sie mehr über sich selbst und können Ihre Stärken gezielter einsetzen. Sie verstehen andere Menschen besser und bauen schneller Vertrauen auf. Vertrauen ist die grundlegende Voraussetzung, dauerhaft erfolgreich zu sein.

Als stabiles Funktionsmodell bietet STRUCTOGRAM® - gegenüber psychologischen Typologien - viele handfeste Vorteile bei der praktischen Anwendung. Statt wie in klassischen Trainings mit „Patent-Rezepten“ zu arbeiten, werden in Structogram-Trainings immer individuell passende Lösungen entwickelt, die sich an den individuellen Stärke, Schwächen und Begrenzungen der einzelnen Teilnehmer und den sich daraus ergebenden individuellen Herausforderungen orientieren. So erreichen wir eine hohe Akzeptanz und einen direkten Praxis-Transfer.

KONTAKT

STRUCTOGRAM DEUTSCHLAND GMBH & CO. KG

TEICHSTR. 24, 34130 KASSEL

TEL. +49 561 47394440

SERVICE@STRUCTOGRAM.DE

WWW.STRUCTOGRAM.DE

