

Georg Dauth

Führen mit dem

DISG[®]

Persönlichkeitsprofil



DISG[®]-Wissen
Mitarbeiterführung

GABAL

Georg Dauth

Führen mit dem DISG[®]-Persönlichkeitsprofil

Georg Dauth

Führen mit dem DISG[®]- Persönlichkeitsprofil

DISG[®]-Wissen
Mitarbeiterführung

GABAL

*Mein besonderer Dank gilt Pamela Cole und Esther Nestle,
ohne sie wäre das Buch nie entstanden.*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Informationen sind im Internet unter
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-438-4

E-Book-ISBN 978-3-86200-748-6

Redaktion: Esther Nestle | www.nestle-werbetexten.de

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: beaubelle/fotolia

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

DISG® ist eine eingetragene Wortmarke der Inscape Publishing Inc.
und damit markenrechtlich geschützt.

Copyright © 2012 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Vorwort und WER-Frage 7

Teil I: Grundlagen DISG-Wissen 11

1. WARUM-Fragen 12

Warum Persönlichkeitsprofile? 12

Warum DISG? 17

2. WAS-Frage 22

Was zeichnet die vier DISG-Typen aus? 22

3. WIE-Fragen 49

Wie erkennen Sie Verhaltensmuster und ordnen sie richtig ein? 49

Wie verhilft das DISG-Wissen zu einem anderen Blickwinkel und wie zeigt es neue Perspektiven auf? 61

Teil II: DISG-Wissen in der Anwendung 73

4. Kommunikation im (beruflichen) Alltag 74

Wie Sie Ihr DISG-Wissen für eine verbesserte Kommunikation und eine effektivere Zusammenarbeit nutzen 74

5. Acht Führungskompetenzen 99

1. Führungskompetenz: Mitarbeiter entwickeln 102

2. Führungskompetenz: Mitarbeiter motivieren 106

3. Führungskompetenz: Probleme lösen 111

4. Führungskompetenz: Entscheidungen treffen 114

- 5. Führungskompetenz: Klug kommunizieren 117
- 6. Führungskompetenz: Leistungen korrigieren und steigern 123
- 7. Führungskompetenz: Richtig delegieren 130
- 8. Führungskompetenz: Beraten und coachen 134

6. Arbeiten und Führen mit DISG 137

- Managementthema „Personalsuche“:
Wie finden Sie den passenden Mitarbeiter? 138
- Managementthema „Mitarbeiterführung“:
Sich durchsetzen oder nachgeben? 144
- Werte als Basis allen Vertrauens 156
- Vier Typen, vier Motivationen 158

Nachwort 162

Literatur 165

Stichwortverzeichnis 167

Über den Autor 170

Vorwort und WER-Frage

Mitarbeiterführung ist in vielen Unternehmen noch immer ein kritischer Erfolgsfaktor. Die Geschäftsführung erwartet brillante Ergebnisse, ohne ihren Vorgesetzten mit qualifizierten Schulungen unter die Arme zu greifen. So kommen gewünschte Ergebnisse eher zufällig zustande. Entweder man wächst in die Führungsaufgabe hinein oder eben nicht – und damit sind viele Probleme vorprogrammiert. Dabei basiert Führenkönnen nicht nur auf einem angeborenen Persönlichkeitsmerkmal, das der eine von Natur aus hat und der andere nicht. Effizientes Führen kann man durchaus lernen.

Führen mit DISG geht davon aus, dass der Mensch ist, wie er ist. Den Menschen grundlegend verändern zu wollen, ist verschwendete Zeit. Wer seine Mitarbeiter wider deren Natur in eine bestimmte Richtung biegen will, krallt an Illusionsbildern fest, die sich beim dauerhaft ausbleibenden Erfolg wie eine Rauchwolke verdünnisieren. Mit der DISG-Methode schlagen Führungskräfte einen anderen Weg ein. Sie fangen an, ihre Mitarbeiter und sich selbst zu sehen, wie sie wirklich sind. Ausgehend von diesem neuen Blickwinkel laufen Vorstellungsgespräche anders ab, werden Zielvereinbarungen anders getroffen, werden Mitarbeiter wirkungsvoller zu persönlichen Höchstleistungen befähigt.

Führen mit DISG liefert hochprozentiges Profiwissen für die tägliche Führungsarbeit. Sie können als Leser in kürzester Zeit fundierte und prägnante Informationen aufnehmen und vieles davon sofort in die Praxis umsetzen. Der vor Ihnen liegende Lesestoff ist keine graue Theorie, sondern geballtes Praxiswissen – wertvolles Wissen, das jede Führungskraft gleich am nächsten Tag ausprobieren und anwenden kann. Dieses Buch ist ein Buch für Praktiker!

Ein neuer Weg

**Keine graue
Theorie**

Für wen ist „Führen mit dem DISG-Persönlichkeitsprofil“ geschrieben?

Wer hat von dem Buch den größten Nutzen? In erster Linie richtet sich das Buch an Führungskräfte – auch an all jene, die sich auf dem Weg dorthin befinden. Darüber hinaus ist das Buch ein guter Begleiter für alle Trainer, die mit der DISG-Methode arbeiten.

Welche Ziele können mit diesem Buch erreicht werden?

- DISG-Wissen hilft bei der kritischen Selbstreflexion. Erst wer sich seiner eigenen Verhaltensmuster bewusst ist, kann entsprechend darauf reagieren. Eigenes Verhalten aufdecken befreit von falscher Selbsteinschätzung.
- DISG-Wissen hilft, Mitarbeiter und Kollegen in einem anderen Licht zu sehen. DISG-Wissen befreit von dem Fehler, Menschen zu bewerten, und verhilft zu einem geschärften Blick hinter die Gesichter- und Verhaltensfassaden. DISG anwenden heißt Großreinemachen im Sumpf der Vorurteile.
- Mit DISG-Wissen können störende Barrieren abgebaut und tragfähige Beziehungen aufgebaut werden. Schon manch einer rieb sich verwundert die Augen, wenn er plötzlich entdeckte, welcher Schatz hinter dem „verknitterten und verwaschenen Äußeren“ des anderen liegt!
- DISG-Wissen gibt Sicherheit in Führungsentscheidungen und bewahrt vor personellen Fehlentscheidungen.
- DISG-Wissen deckt falsche Arbeitsgewohnheiten und störende Kommunikationsmuster auf – bei sich selbst und bei anderen.
- DISG-Wissen bringt Menschen und Jobs passend wie zwei aufeinander zugeschnittene Puzzleteile zusammen.
- DISG-Wissen steigert die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, verbessert die Ergebnisse im Team und bringt das Unternehmen weiter nach vorne.

Wie geht „Führen mit dem DISG-Persönlichkeitsprofil“?

In Teil I (Kapitel 1 bis 3) werden die Grundlagen des DISG-Wissens gelegt. Die Kapitel bauen aufeinander auf. Das Buch gibt zunächst Antworten auf die Fragen, warum es DISG gibt (Kapitel 1) und welche Verhaltensmerkmale sich hinter den vier DISG-Typen verbergen (Kapitel 2). Danach wird Schritt für Schritt aufgezeigt, wie beobachtetes Verhalten nach der DISG-Methode eingeordnet wird und hinderliche Vorurteile gegenüber Andersartigkeit „neutralisiert“ werden (Kapitel 3).

Grundlagen des DISG-Wissens

Bis hierher empfiehlt sich ein wohlgeordnetes Seite-für-Seite-Lesen.

In Teil II (Kapitel 4 bis Kapitel 6) betritt der Leser den Raum der Praxis. Es wird gezeigt, wie das DISG-Wissen konkret zu einer verbesserten Kommunikation und einer effektiveren Zusammenarbeit verhelfen kann (Kapitel 4). Klassische Führungsaufgaben werden in Kapitel 5 gründlich unter die Lupe genommen und reichen bis in das Schlusskapitel 6 hinein.

DISG-Wissen in der Praxis

Teil II greift verschiedene in sich geschlossene Themen auf und kann als Nachschlagewerk genutzt werden, da für das Verständnis keine bestimmte Reihenfolge einzuhalten ist. Alle Fragestellungen werden von vier Seiten beleuchtet – jeweils alle vier DISG-Typen berücksichtigend. Das hat zur Folge, dass manche Teilaspekte mehrfach auftauchen.

Beim Blick auf das Inhaltsverzeichnis fallen die vier W-Fragen ins Auge: WER? WARUM? WAS? WIE? Die vier Fragen beeinflussen maßgeblich den Aufbau des Buches. Darüber hinaus stehen sie in einem besonderen Zusammenhang zu den vier DISG-Typen. Was es damit auf sich hat, erfahren Sie im Schlusskapitel.

**Individuelle
Führung**

„Führen mit dem DISG-Persönlichkeitsprofil“ setzt sich ausschließlich mit Fragen der individuellen Führung auseinander. Mit Gruppenprozessen und Teamleitung befasst sich dieses Buch nicht.

Für die bessere Lesbarkeit wurden maskuline Personenbezeichnungen wie zum Beispiel „der Dominante“ oder „der Mitarbeiter“ verwendet. Aber selbstverständlich richtet sich dieses Buch an Männer und Frauen gleichermaßen.

Das Buch ist ohne Vorkenntnisse für jeden Leser verständlich, nachvollziehbar und praktisch anwendbar. Wer jedoch nach der Lektüre Lust auf mehr bekommt und noch mehr Anwendungsgebiete der DISG-Methode kennenlernen möchte, dem sei ein DISG-Training empfohlen.

**Eine neue
Qualität der
Motivation**

Führung hat mit Menschen zu tun. Setzen Sie die Menschen in Bewegung, indem Sie mit der DISG-Methode die Basis für eine neue Qualität der Motivation setzen. Versuchen Sie, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Potenziale freizulegen. Das Rüstzeug hierfür finden Sie hier.

Ihr Georg Dauth

TEIL



Grundlagen DISG-Wissen



1. WARUM-Fragen

Warum Persönlichkeitsprofile?

Auf unserer Erde leben heute mehr als 7 Milliarden Menschen. Jeder davon ist einzigartig. Wie keine Schneeflocke der anderen gleicht, so gleicht kein Mensch dem anderen. Selbst eineiige Zwillinge haben keine absolut identische DNA. Menschen sind immer Unikate.

Fremde Lebensweisen verstehen

Doch trotz aller Unterschiede leben wir nicht in isolierten Einzelkapseln, sondern beeinflussen einander ständig und überall. Dort, wo Menschen zusammenleben, prägen sich Verhaltensweisen aus: Kulturelle und regionale Prägungen führen zu einheitlichen Lebensweisen. Das betrifft Essgewohnheiten genauso wie die Sprache, die Musik, die Arbeit oder das Wohnen. Viele Merkmale können wir problemlos einer Region oder einer Religion zuordnen. Solche Zuordnungen (soziologischer Fachbegriff: Clusterbildungen) sind hilfreich, um fremde Lebensweisen und Lebenswelten besser zu verstehen und damit umgehen zu können.

Auch innerhalb eines Clusters marschieren Menschen nicht im Gleichschritt. Wenn Menschen gemeinsam Weihnachten oder Ramadan feiern, komplett auf Schweinefleisch verzichten oder jeden Tag Reis essen, leben sie trotzdem nicht wie die Lemminge. Gemeinsame Wurzeln, Bräuche und Lebensformen umwickeln Menschen wie ein unsichtbares Band. Milieubedingt wohnen sie in derselben Straße und schicken ihre Kinder auf dieselben Schulen. Aber wenn Sie sich Ihre Nachbarn anschauen oder an den letzten Elternabend zurückdenken – da kann der Abstand zwischen Ihnen und Herrn X oder Frau Y kaum groß genug sein, und am liebsten würden Sie das Band zu dieser Nachbarin oder jenem Vater kappen.

Menschen unterscheiden sich also auch in eng gefassten sozialen Gruppen: in ihrer Art zu sprechen, in ihrem Humor, in ihrem Hang zur Geselligkeit, in ihrem Musikgeschmack und in ihrem Weinregal. Diese Unterschiede pflanzen sich im Umgang untereinander fort. Man versteht sich und verbündet sich, man missversteht sich und Gräben tun sich auf – kurzum: Im Gruppen- und im Gesellschaftspark treibt die Kommunikation viele bunte Blüten. Sympathien und Antipathien beeinflussen die Kommunikation, Allianzen entstehen und Hierarchien kristallisieren sich heraus. Wir finden dafür Ausdrücke wie der autoritäre Vater, die bestimmende Schwiegermutter, das liebevolle Kind, der verständnisvolle Opa oder der strenge Lehrer. Je nach Sichtweise und eigenen Erfahrungen empfinden wir diese Beschreibungen als positiv oder negativ.

Normale Sympathien und Antipathien

Autoritär, bestimmend, lieblich, verständnisvoll – mit Adjektiven sind wir schnell dabei, von einzelnen Menschen auf ganze Menschengruppen zu schließen. Wie oft stempeln Nachbarn, Stammtischrunden oder Medien soziale Gruppen mit einem vermeintlich passenden Bild ab!? Die Grenzen sind fließend – von der wertneutralen Beschreibung über die bewertende Beurteilung hin zur abwertenden Verurteilung.

Berechnend? Faul? Dumm? Eitel? Schubladen auf ... rein mit dem Manager, dem Lehrer, dem Moslem, dem Profifußballer, der Hausfrau, dem Single, dem Landei, dem Politiker, dem Hartz-IV-Empfänger, dem Banker, der kinderreichen Familie ... und Schubladen zu. Allen drückt die Gesellschaft ihren Stempel auf, um sie dann in der mit den passenden Vorurteilen ausgelegten Schublade abzulegen.

Weitverbreitetes Schubladen- denken

Und Hand aufs Herz: Packen Sie nicht auch Menschen in Schubladen, wenigstens hin und wieder? Ich schon. Dieser Reflex steckt tief in uns allen drin. Er hilft uns im tagtäglichen Umgang mit Leuten, egal ob sie uns im Job begegnen, im Supermarkt vor uns an der Kasse stehen oder in der S-Bahn neben uns sitzen. Jeder Mensch ist ein Unikat. Wie soll man da auf Anhieb jedem

gerecht werden? Es vereinfacht das Leben ungemein, mit festen Rastern die 7-Milliarden-Vielfalt einzudämmen und auf ein subjektiv erträgliches Maß einzudampfen.

Beispiel: Wie machen wir uns ein Bild?

Unser Gegenüber spricht recht laut, Mimik und Körpersprache sind ausdrucksstark. Was passiert? Sofort scannen wir unser Erfahrungsraster durch und fertigen ein bestimmtes Bild von unserem Gegenüber an. Je nach eigener Machart finden wir die gescannten Eckpunkte attraktiv oder aber wir empfinden Auftreten und Verhalten als unangenehm. Natürlich macht sich auch der andere sofort ein entsprechendes Bild von uns. Die Weichen für die Kommunikationsrichtung sind gestellt.

Charakteren auf die Spur kommen

„Wie bin ich? Und wie bist du?“ – verbale Klassifizierungen hat nicht nur der Alltag zu bieten. Auch die systematische Erforschung und Beschreibung menschlichen Verhaltens blickt auf eine lange Tradition zurück. So kennt die heutige Psychologie eine Fülle an Fragebögen und Tests, um Charakteren und Eigenschaften auf die Spur zu kommen.

Alle marktüblichen Tests basieren auf Clusterbildungen: Zunächst setzt der Befragte seine Kreuzchen bei den vorgeschlagenen Verhaltensalternativen, Reaktionsmöglichkeiten oder emotionalen Stimmungsbildern, die ihm selbst am nächsten kommen. Dann kommt alles in die große Glaskugel, alle Antworten werden einmal kräftig durchgewirbelt, und tataaa – heraus kommt Ihr individuelles Persönlichkeitsprofil. Was so salopp dahergeschrieben ist, ist in Wirklichkeit ein hochkomplexer Vorgang, zumindest dann, wenn seriöse Verfahren dahinterstehen.

Was genau ist ein Persönlichkeitsprofil?

Alle Merkmale einer Person bilden deren Persönlichkeit. Ein Teil dieser Merkmale ist sichtbar, ein anderer Teil schlummert meist

unbeobachtet unter der Oberfläche. Schauen Sie einen Menschen an. Haut und Haar zum Beispiel können Sie sehen, Herz und Nieren werden nur mit technischen Hilfsmitteln sichtbar. Genauso ist es mit der Persönlichkeit eines Menschen. Für uns sichtbar ist das Verhalten, andere Merkmale wie unausgesprochene Gedanken oder nicht gezeigte Gefühle bleiben unsichtbar. Bei DISG interessiert das von außen Sichtbare, nämlich das Verhalten von Menschen. DISG ist also mehr Verhaltensprofil als Persönlichkeitsprofil.

Merkmale visualisieren

Profil steht für die Visualisierung der Merkmale, die ein Test zutage fördert. Ein Bildhauer meißelt eine Statue und gibt ihr Gestalt und Kontur. Auch ein Persönlichkeitstest bringt ein bestimmtes Profil an den Tag: nicht die prägnante Nase oder hohe Stirn oder den kecken Hüftschwung, dafür die weniger greifbaren Ausformungen wie das Verhalten oder das Auftreten. Natürlich hinkt der Vergleich, denn ein Bildhauer schafft mit künstlerischer Freiheit etwas Neues, wohingegen ein Profil nur das besser sichtbar macht, was ohnehin schon da ist.

**Persönlichkeits-
tests bringen
Profil zutage**

Persönlichkeitsprofile sind Testergebnisse. Sie formen aus allen entdeckten Einzelmerkmalen – den offensichtlichen oder weniger offensichtlichen – ein zusammenhängendes „Bild“, ein Profil.



Kennen Sie noch die Schnappschussbilder, die mit einer Sofortbild-Kamera geschossen wurden? Diese altertümlichen Ungetüme spuckten meist merkwürdig verzerrte Fotos aus. Ganze Optikwelten liegen zwischen den gestochen scharfen Fotos einer digitalen Spiegelreflexkamera und diesen kolorierten Pixelgebilden, die sich langsam aus dem Kameraschlitz schoben. Genauso wenig kann ein Test einen Menschen voll erfassen; er

wird immer nur verschwommene Konturen ans Licht bringen. Persönlichkeitstests sind lediglich Versuche, sich dem wahren Ich des Menschen zu nähern – ohne jedoch jemals voll bei ihm anzukommen.

**Handlungs-
weisen
systematisch
reflektieren**

Trotzdem haben Persönlichkeitsprofile ihre Berechtigung. Sie helfen, die eigenen Handlungsweisen systematisch zu reflektieren, sich selbst auf die Spur zu kommen und mit anderen Menschen und neuen Situationen besser klarzukommen.

Ohne Selbstreflexion findet nur wenig Veränderung statt. Veränderung ist aber notwendig, um sich den wechselnden Umweltbedingungen anzupassen, und in letzter Konsequenz sogar, um zu überleben. Das mag extrem klingen. Aber wer veränderungsresistent ist, könnte kaum mehr Geld abheben oder Bahn fahren oder ein Flugzeug besteigen. Diese Beispiele aus unserer modernen Alltagswelt lassen sich beliebig auf andere Bereiche übertragen.

Außerdem werden ohne Selbstreflexion Konflikte kaum bewältigt. Jeder Konflikt hat seine zwei Seiten, und so ist es hilfreich, von einer übergeordneten Ebene aus – indem man sich ehrlich den Testfragen stellt – sein eigenes Ich zu betrachten. Es wird leichter, seine subjektiven Meinungen in mehr Objektivität und in mehr Verständnis für sein Umfeld umzumünzen.

**Das eigene
Verhalten
hinterfragen**

Wer nicht lernt, sein Verhalten auf sein Umfeld abzustimmen, fühlt sich bald als Fremdkörper. Wer sein Verhalten nie hinterfragt, wird es aller Voraussicht nach schwer haben, eine gute Partnerschaft zu pflegen oder überhaupt in der menschlichen Gemeinschaft akzeptiert zu werden. Und wer nicht lernt, sein Verhalten an die Erfordernisse seines Arbeitsumfeldes zu adaptieren, wird im Beruf scheitern.

Warum DISG?

Etwa 400 v. Chr. hob der griechische Arzt Hippokrates seine Temperamentenlehre aus der Taufe, deren vier Typenbezeichnungen sich über 2500 Jahre hinweg bis in unsere heutige Zeit gehalten haben: Der Choleriker gilt als leicht reizbar, der Melancholiker ist der nachdenkliche Typ, der Sanguiniker gilt als heiter und der Phlegmatiker als schwerfällig. Die damit einhergehende Vier-Säfte-Lehre, nach der sich jedes der vier Temperamente durch eine andere Flüssigkeit des Körpers herausbilden soll, ist wissenschaftlich längst überholt – ganz im Gegensatz zu den vier Grundwesensarten, die sich bis heute in unserem Sprachgebrauch niederschlagen.

Die Ähnlichkeit der hippokratischen Typeneinteilung zum DISG-Persönlichkeitsprofil mit seinen ebenfalls vier Grundtypen ist frappierend. DISG steht als Akronym für D wie dominant, I wie initiativ, S wie stetig und G wie gewissenhaft. Dabei hat das DISG-Persönlichkeitsprofil zunächst nichts mit den vier Temperamentbegriffen aus der Antike zu tun. Erst nachdem DISG entwickelt war, bemerkte man die große Übereinstimmung zum Vorläufer aus der Antike.

Doch das DISG-Persönlichkeitsprofil entstand völlig ohne altgriechischen Einfluss aus den Forschungsergebnissen eines gewissen William Moulton Marston in den 1920er-Jahren. Der amerikanische Psychologe – übrigens auch Erfinder des Lügendetektors – ging der Frage nach, welche Emotionen Menschen zeigen und worin sie sich unterscheiden. Dabei entdeckte er vier Verhaltenseckpfeiler, auf die alle seine Untersuchungen immer wieder zuliefen. Er nannte sie „Dominance“, „Inducement“, „Submission“ und „Compliance“ – die deutsche Entsprechung lautet annäherungsweise Dominanz, Antrieb, Unterwerfung und Ordnungsmäßigkeit. Die theoretische Basis für das spätere DISG-Modell war gelegt.

Ähnlich der hippokratischen Typeneinteilung