

LOTHAR SEIWERT | FRIEDBERT GAY

DAS 1x1 DER PERSÖNLICHKEIT

Mehr Menschenkenntnis & Erfolg
mit dem persolog®-Modell

DER
BESTSELLER
KOMPLETT NEU
ÜBERARBEITET

G|U

LOTHAR SEIWERT | FRIEDBERT GAY

DAS 1x1 DER PERSÖNLICHKEIT

Mehr Menschenkenntnis & Erfolg
mit dem persolog®-Modell

DER
BESTSELLER
KOMPLETT NEU
ÜBERARBEITET

G|U

Unsere eBooks werden auf kindle paperwhite, iBooks (iPad) und tolino vision 3 HD optimiert. Auf anderen Lesegeräten bzw. in anderen Lese-Softwares und -Apps kann es zu Verschiebungen in der Darstellung von Textelementen und Tabellen kommen, die leider nicht zu vermeiden sind. Wir bitten um Ihr Verständnis.

Geleitwort von Kenneth Blanchard

Eine Minute für Ihre Persönlichkeit?

Ihre Persönlichkeit zeigt sich darin, wie Sie sich in bestimmten Situationen verhalten. Erfolgreiche Menschen kennen ihre Verhaltenstendenzen. Sie lernen, ihren eigenen Stil so anzupassen, dass sie in einem größeren Aktionsradius effektiver agieren können. In diesem Buch stellen Friedbert Gay und Lothar Seiwert das DISG-Persönlichkeitsmodell vor. Es hilft Ihnen, Ihre Selbstkenntnis zu verbessern und eine größere Anpassungsfähigkeit zu entwickeln. Wir bei „Blanchard Training and Development, Inc.“ setzen das Modell seit vielen Jahren bei unseren Kunden mit großem Erfolg ein.

Sie können Ihre Persönlichkeit zwar nicht „von einer Minute auf die andere“ verändern, doch ich wünsche Ihnen, dass Sie sich die Zeit nehmen, dieses sehr praxisorientierte und anschauliche Grundlagenbuch zu lesen. Ich bin sicher, dass es eine positive Wirkung auf Ihr Leben haben wird. Es begleitet Sie auf Ihrem Weg der Persönlichkeitsentwicklung und wird Ihre persönliche Effektivität als Arbeitnehmer, Teammitglied, Lebenspartner oder Elternteil ganz entscheidend verbessern. Je früher Sie sich auf den Weg machen, desto besser.

Viel Glück dabei!

San Diego/California, USA

Dr. Kenneth H. Blanchard, Ph.D.

Co-Autor von „The One Minute Manager Library“



1. Einführung

»Was mich anbetrifft, so zahle ich für die Fähigkeit, Menschen richtig zu behandeln, mehr als für irgendeine andere auf der ganzen Welt.«

John Davidson Rockefeller

Einführung

Machen Sie eine Entdeckungsreise!

Jeder Mensch ist einzigartig und bevorzugt je nach Situation und Umwelt einen bestimmten Verhaltensstil. Bei manchen Menschen entstehen Spannungen und Unwohlsein, wenn unterschiedliche Persönlichkeiten und damit auch unterschiedliche Verhaltensstile aufeinander treffen.

Menschen fühlen sich am wohlsten, wenn sie ihren bevorzugten Verhaltensstil anwenden können. Um ihnen mehr gerecht zu werden, müssen wir anpassungsfähiger werden, uns also auf die Bedürfnisse einer Person oder Situation einstellen, um Missverständnissen vorzubeugen.

Wenn wir mit anderen Menschen zusammenarbeiten, ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass wir alle unterschiedlich sind und dass es deshalb nötig ist, sich an seine Mitmenschen bis zu einem gewissen Grad anzupassen, damit ein harmonisches Miteinander möglich ist. Sich an das Verhalten anderer und seiner Mitwelt anzupassen stellt keine natürliche, sondern eine durchaus erlernbare Fähigkeit dar. Die Entwicklung der Menschheit hat schließlich eindrucksvoll gezeigt, dass derjenige dauerhaft am erfolgreichsten ist, dem es gelingt, in Übereinstimmung und Harmonie mit seiner Umwelt zu leben.

Wenn Sie auf die Bedürfnisse Ihrer Teamkollegen, Partner und Kinder richtig eingehen, können sich Ihre sozialen Beziehungen, das betriebliche oder familiäre Klima und Ihre gemeinsamen Erfolgserlebnisse ganz entscheidend verbessern.

Mit diesem Buch wollen wir Sie dazu motivieren, sich vor allem mit denjenigen Mitmenschen aus Ihrem beruflichen und privaten Umfeld einmal näher zu beschäftigen, die einen ganz anderen Verhaltensstil haben als Sie selbst.

Bei dieser Entdeckungsreise wünschen wir Ihnen viele „Aha-Erlebnisse“ bezüglich Ihrer eigenen Persönlichkeit, neue Erkenntnisse über menschliche Verhaltensweisen und viele konkrete Ansatzpunkte für ein besseres Miteinander in Ihrer täglichen Praxis.

Viel Spaß bei der Umsetzung.

PS: Zugunsten einer leichteren Lesbarkeit haben wir uns in unseren Formulierungen grammatikalisch auf die männlichen Formen beschränkt, also etwa „der“ Partner. Selbstverständlich sind aber auch unsere Leserinnen in gleicher Weise angesprochen.

Die Tiere, die etwas Bedeutendes tun wollten

„Eines Tages beschlossen die Tiere, dass sie etwas Bedeutendes tun wollten, um die Probleme der Welt zu lösen. Deshalb organisierten sie eine Schule. Es gab Unterrichtsfächer wie Laufen, Bergsteigen, Schwimmen und Fliegen. Um diese Schule einfacher organisieren zu können, sollten alle Tiere an allen Fächern teilnehmen.

Die Ente

Die initiative Ente zeigte im Schwimmunterricht eine außerordentliche Begabung, ja, sie war zu ihrer Freude sogar besser als der Schwimmlehrer. Sie machte aber nur recht langsame Fortschritte beim Fliegen und war nicht nur im Klettern, sondern auch im Lauftraining sehr schlecht. Da sie beim Laufen so schlecht abschnitt, musste sie das Schwimmen aufgeben und nachmittags länger in der Schule bleiben, um Wettlaufen zu trainieren. Dabei wurden ihre Schwimmhäute so stark beansprucht, dass sie beim Schwimmen nur noch durchschnittliche Ergebnisse erzielen konnte. Aber eine durchschnittliche Leistung war durchaus akzeptabel, und so machte sich niemand größere Sorgen darüber – außer der Ente selbst.

Der Hase

Der gewissenhafte Hase war beim Laufen der Beste, bekam aber ein nervöses Zucken in seinen Beinmuskeln aufgrund des vielen Sondertrainings im Schwimmen. Auch im Flugunterricht konnte der arme Hase nur mangelhafte Leistungen aufweisen.

Das Eichhörnchen

Das stetige Eichhörnchen war außerordentlich gut im Klettern, wurde aber immer mehr entmutigt, weil sein

Lehrer von ihm verlangte, dass es beim Flugunterricht vom Boden in die Höhe starten sollte, statt von den Baumwipfeln in die Tiefe. Von der Überanstrengung bekam es Muskelkater und erhielt dadurch nur noch schlechte Noten beim Klettern und Laufen. Der Schwimmunterricht war eine komplette Katastrophe und blieb deshalb unbenotet.

Der Adler

Der dominante Adler war ein Problemkind und wurde strengstens dafür bestraft, dass er nicht gehorchte. Im Kletterunterricht war er immer der Erste, der den Gipfel erreichte. Er bestand aber darauf, auf seine eigene Art und Weise dorthin zu gelangen.“

(frei nach Chuck Swindoll: „Home Where Life Makes Up Its Mind“, [≥](#))

Aktion/Übung

Wann sind Sie besonders effektiv?

Jedes dieser Tiere ist in der Situation oder Umgebung am effektivsten, für die es geschaffen wurde, und es ist dann ineffektiv, wenn es sich außerhalb dieser Situation oder Umgebung befindet. So wie die Tiere aus der Fabel hat auch jeder von uns seine Stärken und Engpässe (Begrenzungen, Schwächen). Auch wir sind dann am effektivsten, wenn wir uns in einer Situation befinden, in der wir unsere Stärken einsetzen können. Befinden wir uns aber in einer Situation, die außerhalb unserer Stärken liegt, sind wir sehr viel weniger effektiv.

Um im Leben erfolgreich zu sein, müssen wir uns zuerst folgende Fragen stellen:

- Was sind meine Stärken?
- Wo liegen meine Engpässe?
- In welchen Situationen kann ich durch den Einsatz meiner Stärken meine Effektivität steigern?

Tragen Sie hier Ihre größten Stärken oder positiven Eigenschaften ein:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Lesen Sie auf den folgenden Seiten,

- warum Persönlichkeit so wichtig ist;
- wer Sie selbst und wer andere sind;

- wie Sie Ihr Wissen über die Verhaltensstile erfolgreich anwenden;
- was Sie in Ihrer beruflichen und persönlichen Praxis damit tun können.

Warum ist Persönlichkeit wichtig?

Die Frage nach der erfolgreichen Persönlichkeit ist so alt wie die Menschheit. Die „eierlegende Wollmilchsau, Version tieftauchfähig und höhenerfahren“ gibt es bekanntlich nicht. Erfolgreiche Menschen haben es jedoch geschafft,

- ihr inneres Potenzial und
- ihr äußeres Verhalten

miteinander in Einklang zu bringen.

Sie sind ganz sie selbst und versuchen nicht, bewusst oder unbewusst Rollen zu spielen, die nicht zu ihnen passen.

Natürlich ist jeder Mensch einem Beziehungsgeflecht von Anforderungen, Rollen und Betätigungsfeldern aus verschiedenen Lebensbereichen unterworfen, die er erfüllen will, muss, oder glaubt, erfüllen zu müssen. Sie sind in Ihrem Beruf zum Beispiel Führungskraft, Mitarbeiter, Kollege und Projektleiter. Im Privatleben sind Sie vielleicht Ehe- oder Lebenspartner, Vater oder Mutter, Sohn oder Tochter, Freund oder Freundin, Vorstand im Sportverein, Elternbeirat und Nachbar.

Die wirklichen Probleme im Leben entstehen, wenn wir versuchen, zu viele Rollen gleichzeitig zu spielen. Es gibt selbstverständlich Rollen, die wir auf keinen Fall ablegen können, wie die Eltern- oder die Führungsrolle. Doch viele unwichtige und ungeliebte Rollen spielen wir nur, weil sie uns übergestülpt wurden oder weil wir meinen, es ginge nicht ohne uns.

Der einzige Ausweg: Legen Sie alle Nebenrollen ab, die nicht zur Erreichung Ihrer Ziele beitragen, und konzentrieren Sie sich auf Ihre Haupt- und Lieblingsrollen. Nur so entwickeln Sie Ihren ganz persönlichen Stil. Lernen Sie Ihre Stärken und auch Ihre Grenzen kennen, und lernen Sie weiterhin, damit so umzugehen, dass Sie auch kritische Situationen oder Konflikte in Beruf und Partnerschaft souverän meistern können.

In einer Zeit, in der technologische Entwicklungen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Trends immer weniger berechenbar werden und die Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird, ist die einzige Konstante der Mensch – und seine Persönlichkeit. Wer über sich selbst und andere nachdenkt, erhöht seine soziale Kompetenz. Dadurch verbessern sich

- Kommunikations- und Teamfähigkeit,
- Umgang mit kritischen Situationen und Konflikten,
- Verantwortungs- und Selbstbewusstsein.

Instrumente zur Selbstfindung und Verbesserung der Menschenkenntnis helfen bereits heute, den zukünftigen Anforderungen an die Persönlichkeit von morgen schneller gerecht zu werden.

Aktion/Übung

Wie reagieren Sie auf andere?

Ich mag Menschen, die:

- gleich zur Sache kommen.
- direkt sind.
- schnell Entscheidungen treffen.

Ich mag Menschen nicht, die:

- zu viel reden.
- mich unterhalten wollen.
- mir Anweisungen geben.

Ich mag Menschen, die:

- diplomatisch und höflich sind.
- sinnvolle Dinge tun.
- ruhig sind und klar denken.

Ich mag Menschen nicht, die:

- wollen, dass ich meine Gefühle offen zeige.
- darauf bestehen und drängen, dass ich mich gefühlsgeladenen Situationen sofort stelle.
- von mir halbfertige Arbeiten schnell abgeliefert haben wollen.

Ich mag Menschen, die:

- Zeit zum Reden haben.
- freundlich sind.
- Kontakt suchen.

Ich mag Menschen nicht, die:

- unhöflich mit mir umgehen.
- distanziert sind.

- kühl und zurückhaltend sind.

Ich mag Menschen, die:

- über Persönliches erzählen, bevor sie zum Geschäftlichen kommen.
- Zeit für eine lockere Atmosphäre haben.
- sich anhören, wie ich die Dinge sehe.

Ich mag Menschen nicht, die:

- mir Veränderungen aufzwingen, bevor ich dazu bereit bin.
- Veränderungen durchführen um der Veränderung willen.
- immer nur Ergebnisse von mir wollen, aber keine Rücksicht auf mich nehmen.

Machen Sie bei den 24 Aussagen maximal 5 mal einen ✓ vor die Begriffe, die am ehesten auf Sie zutreffen und maximal 5 mal ein X vor die Begriffe, die am wenigsten auf Sie zutreffen.

Haben Sie Schwerpunkte Ihres Verhaltens in den Quadranten feststellen können? Oder haben Sie in allen vier Quadranten Ihre Haken und Kreuze angebracht? Alle Kombinationen sind möglich, keine ist negativ oder positiv. Vielleicht können Sie bereits eigene Verhaltenstendenzen erkennen?

Bei allen Menschen können alle vier Verhaltensweisen beobachtet werden. Was uns von anderen unterscheidet, ist die Kombination der einzelnen Schwerpunkte. Alle vier Bereiche können mehr oder weniger effektiv sein. Entscheidend ist, was der Einzelne in bestimmten Situationen daraus macht – oder nicht.

Wie lässt sich Persönlichkeit erfassen?

Der amerikanische Psychologe William Moulton Marston entwickelte in den 20er Jahren auf der Basis umfassender Studien ein ebenso einfaches wie praktikables Persönlichkeitsmodell, das auf Verhaltensforschungen bei „gesunden“ Menschen fußt („Emotions of Normal People“, New York 1928).

Menschliches Verhalten ist zunächst eine Folge zweier wesentlicher Einflüsse oder Variablen, und zwar je nachdem, ob eine Person

- ihre Umgebung eher als günstig oder ungünstig wahrnimmt
- und sich in ihrem Umfeld als stark oder weniger stark sieht.

Daraus entwickelte Marston ein Zwei-Achsen-Modell mit den Polen

- günstige/ungünstige Wahrnehmung und
- starke oder weniger starke Selbstwahrnehmung.
- aktive/passive Reaktion

Diese beiden Doppel-Polaritäten wurden später in Reaktion auf das Umfeld als bestimmt/zurückhaltend und Wahrnehmung des Umfelds als stressig/anstrengend bzw. nicht stressig/angenehm beschrieben. Hieraus ergeben sich vier Quadranten oder Grundverhaltensweisen.

Dominant – Initiativ – Stetig – Gewissenhaft

Auf der Grundlage der beiden Achsenpole beobachtete und beschrieb Marston die vier grundlegenden Verhaltensstile D, I, S und G eines Menschen:

- **D**ominant = Umfeld wird als anstrengend empfunden;
Reaktion: bestimmt

Der Drang, die Kontrolle zu übernehmen und Ergebnisse zu erzielen. D will Herausforderungen annehmen und siegen.

- **I**nitiativ = Umfeld wird als angenehm empfunden;
Reaktion: bestimmt

Der Drang, andere zu motivieren, sich auszudrücken und gehört zu werden. I will andere überzeugen und beeinflussen.

- **S**tetig = Umfeld wird als angenehm empfunden;
Reaktion: zurückhaltend

Der Drang nach Stabilität und Harmonie. S will andere unterstützen und für geordnete Beziehungen sorgen.

- **G**ewissenhaft = Umfeld wird als anstrengend empfunden; Reaktion: zurückhaltend

Der Drang, das Richtige „richtig“ zu tun. G will Ärger vermeiden und achtet auf Genauigkeit.

Das DISG® Persönlichkeitsmodell

Das DISG®-Modell kategorisiert das Verhalten von Menschen. Marston beschreibt vier verschiedene Dimensionen des Verhaltens. Der Verhaltenspsychologe Prof. John G. Geier setzte diese Erkenntnisse in den 60er Jahren in ein Persönlichkeitsprofil um, und beschrieb 20 verschiedene, beobachtbare Verhaltenstendenzen, denen er Kennzahlen (1, 12 ...) zuordnete.

Das DISG®-Persönlichkeitsmodell ist heute in über 50 Ländern verbreitet, wissenschaftlich abgesichert und immer weiter verbessert worden.

Eine wichtige Erkenntnis daraus ist, dass jede Verhaltenstendenz aus den vier Bereichen in jeder Persönlichkeitsstruktur vorhanden ist, allerdings fast immer in unterschiedlicher Intensität.

- In einem als stressig wahrgenommenen Umfeld wird ein Mensch mit einem hohen D aktiv werden; er versucht, Kontrolle über die Situation zu bekommen und Widerstände zu überwinden.
- Ein hohes G hingegen reagiert eher zurückhaltend und versucht, sich rückzuversichern und sich so an die Situation anzupassen, dass Ärger vermieden wird.

In einem als angenehm wahrgenommenen Umfeld gewinnen die beiden anderen Elemente „I“ und „S“ die Oberhand:

- Eine Person mit hohem I reagiert bestimmt auf ihr Umfeld. Sie motiviert und überzeugt andere, wirkt optimistisch und sucht unmittelbar den Umgang mit anderen Menschen.
- Ein Mensch mit hohem S sucht in einem als angenehm wahrgenommenen Umfeld ebenfalls den Kontakt mit anderen, verhält sich jedoch zurückhaltender als I. Er ist