

# Everything DiSG Pulse:

## Es geht um persönliche Stärken - DiSG Die Treiber

July 09, 2008



Von Mark Scullard und Jeffrey Sugerman

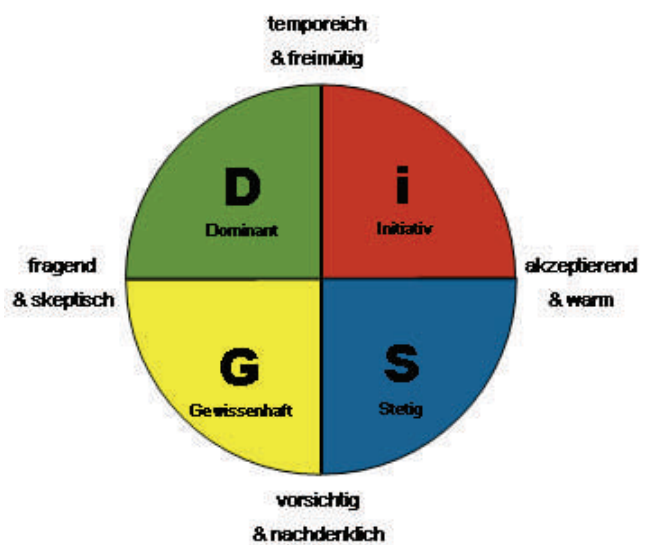
*Kommunikation funktioniert nur von Mensch zu Mensch. Kommunikation in der Gesellschaft – und das scheint die richtige Lehre aus unseren Kommunikationsfehlern und der wahre Maßstab für unsere Kommunikationsbedürfnisse zu sein - ist nicht ein Mittel der Gesellschaft. Es ist die Art und Weise der Gesellschaft.  
Peter F. Drucker, 1973*

Sowohl in großen als auch in kleinen Unternehmen wurde untersucht, was Führungskräfte im mittleren Management "wirklich tun". Dabei bildet sich regelmäßig ein Cluster bei wichtigen Fähigkeiten für einen wirksamen Einsatz von informellen betrieblichen Netzwerken. Erst diese Fähigkeiten machen wesentliche und dauerhafte Veränderungen möglich. Nach Quy Nguyen Huy, Autor von "In Praise of Middle Managers" (2001) „stellen sich wirksame Führungskräfte jederzeit auf die Stimmung und den emotionalen Bedarf ihrer Mitarbeiter ein. Damit halten sie den Schwung aufrecht, der Veränderungen erst möglich macht.“ Kurz gesagt: Unternehmen, die sehr effektiv Veränderungen durchführen, haben erfolgreiche Führungskräfte, die über bewährte und wirksame Verhaltensweisen in der Kommunikation und für das Lösen von Konflikten verfügen.

Hier ist eine gute Nachricht für Organisationen und für Manager. Es gibt ein unkompliziertes Modell, das die gegenseitige Beeinflussung Vorgesetzter-Mitarbeiter überschaubar und verstehbar macht. Die Erfahrung zeigt, dass Manager durch Training lernen können, anhand einer Typologie Neigungen und Prioritäten ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen. Und das ist DiSG.

Das DiSG Persönlichkeitsmodell beschreibt den Verhaltensstil von Menschen – basierend auf deren Persönlichkeit und auf der Situation in der sie sich befinden. DiSG ist ein Akronym für **Dominant**, **Initiativ**, **Stetig** und **Gewissenhaft**. Diese vier Dimensionen können in ein Raster eingefügt werden. Dabei teilen sich D und i den oberen Teil und repräsentieren extrovertierte Aspekte einer Persönlichkeit. G und S liegen darunter und repräsentieren introvertierte Aspekte.

D und G teilen sich aber auch die linke Spalte und repräsentieren aufgaben-orientierte Aspekte – i und S teilen sich die rechte Spalte und repräsentieren soziale Aspekte. Die untenstehende Matrix zeigt einen Teil der Methode:



Um einen Mitarbeiter besser zu verstehen, sollte ein Vorgesetzter das Verhalten dieser Person in der Dimension von 'temporeich und freimütig' bis zu 'vorsichtig und nachdenklich' einschätzen. Als nächstes wird die gleiche Person in ihrer Dimension 'fragend und skeptisch' bis zu 'akzeptierend und warm' eingeschätzt. Die Kombination der gefundenen Dimensionen ordnet die Person einem der vier Quadranten zu.

Ein paar Menschen in der Organisation könnten sich in Richtung D oder Dominant bewegen. Sie sind direkt und haben keine Angst davor, energisch zu sein. Menschen mit diesem Stil sind ergebnisorientiert und machen Druck, um Dinge in Bewegung zu halten. Menschen mit dem D Stil lieben es, mit einem Manager zu arbeiten, der ein Gefühl von Dringlichkeit vermittelt.

Natürlich hat jede Person einen persönlichen Stil. Es gibt ja noch drei weitere Quadranten. Vielleicht tendiert eine Person in Richtung i (Initiativ). Menschen mit i sind kontaktfreudig und lebendig. Sie lieben es, unter Menschen zu sein. Ihre Begeisterungsfähigkeit ist unübersehbar. Es macht ihnen Spaß, im Mittelpunkt zu stehen und sie lieben Anerkennung für ihre Arbeit – besonders, wenn es öffentliche Anerkennung ist. Sie sind gesprächig und freuen sich, wenn sie mit anderen zusammenarbeiten können.



# Everything DiSG Pulse:

## Es geht um persönliche Stärken - DiSG Die Treiber

Andere haben eventuell mehr S (Stetig). Sie passen sich an, sind rücksichtsvoll und verhalten sich einfühlsam und herzlich. Menschen mit dem S Stil sorgen sich um andere und sind dankbar für einen geduldigen Manager der bereit ist, zuzuhören. Sie ziehen es vor, in einer stabilen berechenbaren Umgebung zu arbeiten in der jeder zurechtkommt. Wenn man ihnen sagt, was hinter der nächsten Ecke auf sie wartet, haben sie die Zeit die sie brauchen, um sich mental darauf vorzubereiten.

Schlussendlich gibt es die Menschen, die in das G (Gewissenhaft) hineinpassen. Diese Menschen denken analytisch und sorgen für Genauigkeit. Sie könnten etwas reserviert und vielleicht ein bisschen skeptisch wirken. Menschen mit dem G Stil wünschen sich genügend Zeit, um ihre Arbeit wirklich gut zu machen. Situationen, in denen sie der Experte sein können, machen ihnen viel Freude. Sie zeigen sich kontrolliert und ziehen es vor, in einer ordentlichen, geschäftsmäßigen Umgebung zu arbeiten, in der eher logisches Denken angesagt ist als Gefühle.

Führungskräfte entdecken häufig während des Lernprozesses, dass sie sich auf manche Stile einfacher einstellen können als auf andere. Das liegt zum Teil an ihrem eigenen DiSG Stil. Wenn ein Manager z.B. einen D Stil hat, wird er oder sie wahrscheinlich mit Elan neue Ziele angehen, auf sofortiger Umsetzung bestehen und hohe Erwartungen in seine Leute setzen. Das ist ziemlich effektiv, wenn die Mitarbeiter selbst ein hohes D haben. Aber auf Mitarbeiter mit hohem S könnte das gleiche D Führungsverhalten als schonungslos, bedrohlich oder unsensibel wirken.

Im Gegensatz dazu wird ein Manager mit einem i Führungsstil seine Mitarbeiter wahrscheinlich anfeuern, eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen und schnell handeln. Eine Person die ebenfalls zum i Stil tendiert, findet diese Unterstützung und Energie wahrscheinlich spannend. Sogar wenn beide vielleicht hin und wieder ein bisschen zu optimistisch sind. Andere, die eher zum G Stil neigen, könnten eine derartige Begeisterung durchaus für nachlässig oder unbesonnen halten.

Manche Vorgesetzte haben einen S Führungsstil. Sie unterstützen die Menschen die sie führen. Sie sorgen für eine stabile, verlässliche Arbeitsumgebung, in der Teamwork und Zusammenarbeit gefördert werden. Mitarbeiter mit einem hohen S genießen es dass ihr Vorgesetzter sich um sie bemüht und sie werden versuchen, plötzliche Veränderungen zu verhindern, selbst bei dringenden Aufgaben. Auf andere mit einem hohen D könnte diese Arbeitsumgebung langsam oder unentschlossen wirken.

Manager mit einem G Führungsstil richten ihr Augenmerk auf Analyse und Objektivität. Sie nutzen logische Argumente, um für neue Ideen zu gewinnen und legen Wert auf Qualität und Zuverlässigkeit. Für Kollegen mit einem hohen G ist Prioritätensetzung das A und O, um Dinge richtig hinzubekommen. Aber für Menschen mit einem hohen i könnte sich diese vorsichtige Gangart zu dröge anfühlen – ein Vorgehen, das ihre angeborene Energie ausbremst.

Jeder Mitarbeiter und jeder Manager hat seine eigene – ganz besondere - Mischung an DiSG Merkmalen. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Beziehung liegt in der Fähigkeit des Managers zu erkennen, welchen zwischenmenschlichen Stil der oder die andere bevorzugt und wie er mit Mitarbeitern umgeht, deren DiSG Stile ganz anders sind. Ein wirklich guter Manager muss beim Delegieren, Motivieren oder Entwickeln von Mitarbeitern das Temperament jedes einzelnen vorausschauend beachten. Das DiSG Modell verschafft ein besseres Gespür dafür, wann und warum diese Abstimmung so entscheidend ist - nicht nur für den Erfolg des Managers sondern auch für den Erfolg der Mitarbeiter.

---

*Jeffrey Sugerman, Ph.D., ist President und CEO, Mark Scullard, Ph.D., ist Leiter der Forschung bei Inscape Publishing, Anbieter von Everything DiSG Trainingsmaterialien für den Firmenmarkt.*