

Die Ausführungen zu diesem Thema sind an das DISG-Modell angelehnt, dass viel über die Persönlichkeit von Menschen aussagt. Ich beschreibe hier die deutsche Variante. Die englische Version wäre DISC, eine Theorie von William Moulton Marston, die er 1928 in seinem Buch »The emotions of normal people« veröffentlichte. DISC steht für »dominance«, »inducement«, »submission« und »compliance«.

Das Modell ist einfach zu verstehen, sodass es sich im Alltag super nutzen lässt. Grundlage sind vier Typen, die in diesem Buch durch Volker Vorwärts, Susi Spaßvogel, Heiner Harmonie und Franzi Fakten repräsentiert werden. Du wirst sie im Folgenden noch etwas besser kennenlernen. Wichtig zu wissen: Jede:r von uns trägt Anteile dieser vier Typen in sich und kann sie auch abrufen. Dennoch können dir Volker, Susi, Heiner und Franzi dabei helfen, dich und dein Team einzuschätzen. Das eröffnet dir die Chance, deine Kommunikation deinem jeweiligen Gegenüber anzupassen.

Gute Kommunikation ist die Basis dafür, dass Beziehungen, Führung und die Zusammenarbeit im Team gelingen. So lapidar das klingen mag, es ist nicht immer einfach, authentisch, wertschätzend und erfolgreich zu kommunizieren. Um dir hierzu Impulse zu geben, nehme ich dich nun mit in die Welt der Kommunikation. Du kannst lernen, wie du tickst, über welche Stärken du verfügst, die du vorher eventuell noch nicht gesehen hast, und wer wen für die gemeinsame Zielerreichung und ein gutes Miteinander braucht.

Dein Mini-DISG-Test

Achtung: Diese Version des DISG-Tests ist nicht zertifiziert. Möchtest du den zertifizierten großen Test machen, nach dem du eine ausführliche Beschreibung deiner Motivatoren, Stärken, Charaktereigenschaften sowie Verhaltenstendenzen in Stresssituationen erhältst, schreib mir gerne. Die Kontaktdaten findest du auf der Autorinnenseite.

Schritt 1

Für den Test nimm Zettel und Stift zur Hand. Es geht darum festzulegen, welche der folgenden Charaktereigenschaften zu deiner

Persönlichkeit passen, einfach zu dir als Person. Entscheide dich möglichst spontan und schnell: Mit welchen Begriffen kannst du dich besonders identifizieren?

Enthusiastisch ☀	Zuhörend 😊	Vertrauensvoll 😊
Harmonisch 😊	Überzeugend ☀	Entscheidungsfreudig *
Genau →	Selbstsicher *	Nachdenklich 😊
Zuverlässig 😊	Kontrolliert →	Wagemutig *
Furchtlos *	Strukturiert →	Selbstdiszipliniert →
Spontan ☀	Begeistert ☀	Unterstützend 😊
Sorgfältig →	Teamfähig 😊	Gesellig ☀
Impulsiv ☀	Beliebt ☀	Vermittelnd 😊
Geduldig 😊	Bestimmend *	Positiv ☀
Optimistisch ☀	Zielorientiert *	Unauffällig 😊
Kraftvoll *	Analytisch →	Hartnäckig *
Beständig 😊	Ergebnisorientiert *	Kritisch →
Risikofreudig *	Kontaktfreudig ☀	Zurückhaltend →
Planend →		

Schritt 2

Zähl zusammen, wie oft die vier Symbole jeweils hinter den von dir angekreuzten Charaktereigenschaften stehen, und notiere dann die Ergebnisse:

- * _____
- ☀ _____
- 😊 _____
- _____

Schritt 3

Nun folgt die Auflösung:

- * Volker Vorwärts
- ☀ Susi Spaßvogel
- ☺ Heiner Harmonie
- Franziska Fakten

Die vier Typen des DISG-Modells

Betrachtet werden im DISG-Modell jeweils die Extreme. Wahrscheinlich kommt bei dir jedes Symbol mindestens einmal vor, in der Regel verteilen sich die Punkte nicht gleichmäßig. Die beiden Symbole, die am häufigsten vorkommen, sagen etwas darüber aus, wie wir ticken. In dem Mini-DISG-Test wirst du wahrscheinlich in jedem Fall ein paar deiner eigenen Charaktereigenschaften erkennen, aber auch der Menschen, mit denen du beruflich und privat jeden Tag zu tun hast.

D wie dominant: Volker Vorwärts



Volker Vorwärts ist ein Draufgänger, so richtig zielorientiert und am meisten motiviert es ihn, wenn jemand sagt, er würde etwas nicht schaffen. Dann läuft er zur Höchstform auf – ganz nach dem Motto: »Challenge accepted!« Im DISG-Modell wäre das der rote Typ. Volker schießt des Öfteren über das Ziel hinaus und überfordert damit auch seine Kollegen und Kolleginnen komplett. Heiner, der eher eine ruhige Kugel schiebt, hat kürzlich von Volker ordentlich den Kopf gewaschen bekommen. Leider war Lisa in dem Moment nicht da, sie konnte die Wogen also erst am Montag danach wieder glätten. Dabei meinte Volker es gar nicht so. Er hatte Heiner sogar direkt nach dem Ausbruch gefragt, wie es seiner schwangeren Frau ginge – was Heiner so gar nicht verstand.

Wenn Volker von einer Idee sehr überzeugt ist, macht er einfach – manchmal ohne mit den anderen zu sprechen – und zieht sein Ding durch. Auch sein Zeitmanagement gestaltet sich ganz spannend. Es läuft wirklich gut, wenn er nur für seinen Teil der Aufgabe verantwortlich ist. Dann fragt er Lisa einfach: »Bis wann soll ich das fertig haben?« Und sie kann sicher sein, dass er das Ergebnis mit vor Stolz geschwellter Brust mindestens einen Tag vorher liefert. In der Teamsitzung gibt er den Ton an. Manchmal muss Lisa ihn einfangen, damit er den anderen nicht zu viel Druck macht.

Einmal ist Volker so richtig auf die Nase gefallen, als er seinen Zeitplan doch ein bisschen zu optimistisch gestaltete. Das hatte nichts damit zu tun, dass er die Fristen nicht eingehalten hätte. Nein, er hätte die anderen gebraucht, um die Aufgabe gut zu schaffen. In dieser Situation hat er gemerkt, dass die Luft weit vorne doch ein bisschen dünn ist und es dort durchaus einsam sein kann.

Wenn Lisa mit Volker spricht, kommuniziert sie sehr ergebnisorientiert, fragt nicht so viel Persönliches außen herum und lässt die Details weg. Sonst bekommt sie schnell zu hören: »Ja, worum geht es denn jetzt?« Trotzdem ist es wichtig, mit Volker gemeinsam die Meilensteine klar zu definieren, damit er nicht mit wehenden Fahnen voraneilt.



Reflexion

Hast du jemanden wie Volker Vorwärts im Team? Wie könntest du deine Kommunikation im nächsten Gespräch entsprechend daran anpassen?

I wie initiativ: Susi Spaßvogel

Was wäre das Team ohne jemanden wie Susi Spaßvogel? Antwort: sehr traurig. Susi ist die absolute Netzwerkerin. Sie liebt es zu feiern, manchmal singt sie einfach lautstark in der Pause einen alten Sommerhit und bringt damit alle zum Lachen. Im Team ist sie der

Sonnenschein. Manchmal verbringt Susi zwar ein bisschen viel Zeit mit ihrem Handy und persönlichen Kontakten und verzettelt sich auch mal, aber böse sein kann ihr eigentlich keiner. Das entspricht dem gelben Typ im DISG-Modell.



Susi hat Charme und Lisa muss zugeben, dass ihre Mitarbeiterin nicht nur sie selbst, sondern sogar das ganze Team aufheitern kann, wenn die Stimmung mal nicht so doll ist. Sie bringt Leichtigkeit mit und zusätzlich ein Quäntchen Naivität – besonders wenn der Chef mal wieder irgendwelche Botschaften übermittelt, die nerven.

Zudem hat Susi eine starke kreative Ader und findet Lösungen, indem sie um fünf Ecken denkt. Manche davon sind realistisch, manche nicht, aber Ideen hat sie immer. Was bei ihr unglaublich wichtig ist: Sie braucht persönliche Worte und Anerkennung, sonst wird sie unsicher.

Mit der Planung hat sie es allerdings nicht so. Wenn Lisa ihr eine Aufgabe gibt, muss sie wirklich aufpassen, dass sie die Ziele kleinschrittig und klar formuliert. Susi sagt zu allem: »Ja ja, das passt schon, alles easy, das schaff ich mit links!« Und hat zwei Minuten später vergessen, was ausgemacht war. Manche aus dem Team bezeichnen sie sogar als ziemlich chaotisch – wer ihren Schreibtisch anschaut, weiß Bescheid.

Mit Susi muss Lisa im Gespräch ganz anders umgehen als mit Volker. Wenn Lisa sie nicht gleich zu Anfang nach ihrem Abend oder Wochenende fragt, denkt Susi, Lisa mag sie nicht mehr. Lisa stellt ihr bevorzugt offene Fragen und gibt trotzdem die Struktur vor. Sie behält die Kontrolle über die Zeit und erstellt vorher einen Leitfaden, dem sie konsequent folgt – denn Lisa kommt sehr schnell ins Schwärmen über irgendetwas, das nicht unbedingt mit der Arbeit zu tun hat, und neigt dazu, dabei weit auszuholen. Im Gegensatz zu Volker ist Susi überhaupt nicht beleidigt, wenn sie mit einem Lächeln kritisiert wird.

Reflexion

Hast du jemanden wie Susi Spaßvogel im Team? Welche Art der Kommunikation wäre hier die richtige?

S wie stetig: Heiner Harmonie

Heiner ist so ein lieber Kerl, dass Lisa manchmal den Eindruck hat, er hätte den Kummerkasten erfunden. Keiner außer ihm hatte an ihren ersten Geburtstag gedacht. Er stand gleich am Eingang, um Lisa zu gratulieren – und hielt einen Muffin mit Kerze drauf in der Hand. Menschen wie Heiner sind im DISG-Modell der grüne Typ.



Er kennt nicht nur die Geburtstage, sondern kümmert sich einfach um das Wohl von allen. Dafür wird er auch sehr gemocht. Sogar Volker schleicht sich klammheimlich zu Heiner, wenn er mal wieder Stress wegen seiner Mädels-Geschichten hat. Heiner ist loyal und tratscht niemals etwas weiter. Er übernimmt auch alle Aufgaben, die keiner machen will: die Post holen, zum Baumarkt fahren, Brezen für die Teamsitzung besorgen. Heiner macht das und die Zeit, die er dafür aufwendet, rechnet er natürlich nicht als Arbeitszeit ab.

Nur wenn man ihn nach seiner Meinung fragt, wird es ein bisschen schwierig: »Was sagen denn die anderen?« kommt dann. Oder: »Wie habt Ihr Euch das denn gedacht?« Heiner kann sich anpassen. Manchmal ist sich Lisa nicht ganz sicher, ob es gut wäre, noch einen wie ihn im Team zu haben – einfach, weil diese Menschen Gefahr laufen, ausgenutzt zu werden.

Einmal war Heiner sauer, obwohl er das natürlich nicht zugegeben hätte. Als er ins andere Büro wechseln sollte, da hätte er doch beinahe gestreikt. Veränderungen und Herausforderungen, das mag er überhaupt nicht. Lisa musste damals aufpassen, dass ihr kein lässiges: »Du bist ja mal ein Dickkopf!« rausrutschte. Heiner nimmt sich so etwas sehr zu Herzen.

Im Gespräch bietet Lisa Heiner immer Alternativen, bringt viel Geduld auf und erklärt ihm die Hintergründe. Unter Druck kann er nicht gut arbeiten. Bei Herausforderungen ist es deshalb wichtig, dass Lisa ihn von vorneherein mitnimmt und sein Engagement konsequent wertschätzt.



Hast du jemanden wie Heiner Harmonie im Team? Wie könntest du deine Kommunikation beim nächsten Mal passend abändern?

G wie gewissenhaft: Franzi Fakten



Franzi hasst es, wenn sie von Menschen, die sie nicht kennt, Franzi genannt wird. Sie heißt Franziska. Das ist der Name, der in ihrer Geburtsurkunde steht. Wenn jemand hingegen das Wort »Excel« fallen lässt, beginnen ihre Augen zu glänzen. Bei allem, was viel Detailarbeit erfordert, legt sie richtig los. Da schließt sie sich auch mal ins Büro ein und kommt exakt nach der berechneten Zeit, die sie Lisa vorab mitteilt – schriftlich und mündlich – wieder heraus. Sie entspricht dem blauen Typ im DISG-Modell.

Zahlen, Daten, Fakten sind Franzis Metier. Wenn Lisa mit ihr länger sprechen möchte, geht das auf keinen Fall spontan. Der Termin muss mindestens eine Woche vorher angekündigt werden. Am allerbesten schickt Lisa ihr eine Mail mit allen Punkten, die zu besprechen sind.

Franzi ist niemals unpünktlich, sehr korrekt und manchmal – zum Leidwesen der anderen – sehr kritisch. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile. Wenn etwas durch ihre Tabellen gelaufen ist, stimmt das. Sie ist nämlich nicht nur sehr kritisch, sondern auch sehr selbstkritisch. Das nervt die anderen manchmal, besonders Volker, wenn sie zum Punkt und Ergebnis kommen wollen. Über Persönliches spricht Franzi selten. Das ist aber völlig in Ordnung so. Sie macht einen klaren Schnitt zwischen privat und Beruf – hat sie selbst mal gesagt.

Wenn Lisa mit Franzi ein Gespräch führt, muss sie ihr alle Fragen beantworten und deshalb bestens vorbereitet sein. Auch Franzi kommt niemals unvorbereitet. Lisa weiß inzwischen, dass sie dieser Mitarbeiterin besonders aufmerksam zuhören muss. Das Minimieren von Risiken gibt Franzi Sicherheit und wenn Lisa ihr Wertschätzung entgegenbringen will, reicht auf keinen Fall ein spontanes »Super gemacht!« über den Flur wie bei Susi. Franzi braucht Wertschätzung im Eins-zu-eins-Gespräch, und zwar am besten auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten.



Reflexion

Hast du jemanden wie Franzi Fakten im Team? Auf welche Weise könntest du mit dieser Person am besten kommunizieren?

Was bringt das DISG-Modell für die Praxis?

In diesem Buch lernst du die vier Charaktere des DISG-Modells gut kennen – und vielleicht auch dich selbst besser. Es gibt Menschen, die ärgern sich über ihr Ergebnis aus dem Test. Meist sind es diejenigen, bei denen die höchste Punktzahl bei Franzi herauskommt, dem blauen Typ im DISG-Modell.

Warum das so ist? Weil die Franzi-Fakten-Menschen eben nicht nur kritisch, sondern auch sehr selbstkritisch sind. Gemein, oder? Falls du dich selbst, deinen Chef, deine Partnerin, deinen Schwiegervater oder jemand anderen ganz deutlich erkannt hast, nimm es mit Humor. Aus dem DISG-Modell kannst du, wenn du ein bisschen übst, viel herausziehen. Das gilt besonders, wenn es um die individuelle Kommunikation mit Menschen geht, die einfach unterschiedlich ticken, oder um Konfliktlösung, Wertschätzung oder die Herangehensweise, wie du jemanden bei Veränderungsprozessen mit ins Boot holen kannst.

Wir sind alle Menschen und tatsächlich Mischformen aus den vier Typen, keiner entspricht zu 100 Prozent einem davon. Genauso gibt es niemanden, der alle Typen zu 25 Prozent repräsentiert. Diese Person

wäre wirklich sehr ausgeglichen. Meistens identifizieren wir uns mit zwei der Typen. Lisa beispielsweise ist hauptsächlich eine Mischung aus Susi Spaßvogel und Volker Vorwärts mit einem großen Anteil Heiner Harmonie und einem Schuss Franzis Fakten. Bei der Definition ihrer Stärken und Schwächen wurde ihr auch bewusst, dass sie Franzis deshalb braucht. Seitdem überträgt sie ihr sehr gerne Aufgaben, die Franzis Spaß machen und die sie einfach viel besser kann.

Was macht ein Team gut?

Wenn du dir dein Team anschaust oder in deinem privaten Umfeld deine Freunde, fällt dir vielleicht auf, dass ähnliche Typen sich sympathisch sind und sich oft gut verstehen. In Partnerschaften ist es interessanterweise manchmal so, dass sich gerade Gegensätze anziehen: Menschen, die eigentlich sehr unterschiedlich sind, kommen sich schnell näher, werden ein Paar und bilden ein gutes Team.

Im Business ist es wichtig, dass du dein Team nicht nur nach Sympathie zusammenstellst, das kann fatal sein. Stell dir vor, du hättest nur Volker-Typen im Team: Dann würde es gewaltig krachen. Und ständig dem Motto »höher, schneller, weiter« zu folgen führt auch nicht zum Ziel und auf keinen Fall zu mehr Menschlichkeit, Spaß oder Struktur. Nur Susis würden einen chaotischen Haufen ergeben, bei nur Heiners ginge nichts vorwärts und bei nur Franzis wäre die Stimmung etwas unterkühlt.

Deshalb gilt: Wenn du ein Team zusammenstellst, prüfe, wie du selbst und die Mitarbeiter:innen ticken. Dann erkennst du auch, welche Kompetenzen dir vielleicht noch fehlen, und suchst zielgerichtet nach einer Person mit genau diesen Stärken und Charaktereigenschaften. Die gemeinsame Wertebasis muss natürlich auch stimmen und die Person ins Team passen.

Stressmanagement ist Selbstmanagement

Insbesondere neue oder unsichere Führungskräfte kommen schnell in Situationen, in denen Stress entsteht. In diesem Buch findest du

ein paar Kniffe, wie du dich dann verhalten kannst. Sie funktionieren natürlich auch bei denjenigen, die nicht in Führungspositionen sind. Menschen, die oft vor Herausforderungen stehen oder denen jeden Tag etwas Unvorhergesehenes passieren kann, sind möglicherweise generell stressgefährdeter als andere.

In diesem Kapitel erfährst du, wie du deine Resilienz stärken kannst. Dieser Begriff kommt eigentlich aus der Industrie und bedeutet, dass sich ein Stoff nach einer Belastung wieder in den alten Zustand zurückbringt – wie ein Schwamm zum Beispiel. Auf den Menschen übertragen heißt es, dass du nach einer Belastung oder Herausforderung aus eigenen Kräften wieder in einen entspannten, guten und leistungsfähigen Zustand kommen kannst. Diese Eigenschaft sorgt also dafür, dass du sowohl körperlich als auch psychisch gesund bist und bleibst.

Wie du deine No-Stress-Area erkennst

Jeder Mensch hat eine No-Stress-Area und eine Stress-Area. Die No-Stress-Area ist sozusagen der Wohlfühlbereich, in dem du so sein kannst, wie du bist. Hier fühlst du dich sicher, aufgehoben, kannst mal einen dummen Witz machen, den nicht jede:r versteht, dir aber auch niemand krummnimmt. Hier kannst du lachen, fünf gerade sein lassen, gut einschlafen und die Welt nehmen, wie sie ist. Hört sich gut an, oder?

Die No-Stress-Area hat noch weitere Vorteile. Hier kannst du deine Stärken einsetzen, und zwar so, wie es für dich Sinn macht und effektiv ist. Letztendlich kannst du hier deine Werte leben, ohne groß darüber nachzudenken. Deine Werte werden in der No-Stress-Area nicht hinterfragt, sondern bilden einfach die Basis deines Verhaltens, Denkens, Fühlens und Handelns.

Die folgende Abbildung zeigt die No-Stress-Area typgerecht mit den entsprechenden Stärken und Charaktereigenschaften. Schau gerne mal, was davon zu dir passt, und trag entsprechende Kreuze ein.