



GEORG DAUTH

Führen mit dem **DISG[®]** Persönlichkeitsprofil

DISG[®]-Wissen
Mitarbeiterführung

GABAL

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 Anheb 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

DISG
= Dominant,
Initiativ, Stetig,
Gewissenhaft

Einige Jahre später erkannte der Verhaltensforscher Walter Clarke einen kausalen Zusammenhang zwischen seinen psychometrischen Messungen (spezielle Testverfahren von Psychologen) und den vier Begrifflichkeiten von Marston. Von der Theorie zur praktischen Anwendung kam es 1940, als Clarke die ersten Befragungen in Unternehmen durchführte. Im Laufe der Zeit kristallisierten sich die vier Begriffe „Dominance“, „Influence“, „Steadiness“, „Conscientiousness“ heraus, die dann in Deutschland mit „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ übersetzt wurden – kurz DISG.

Vier
verschiedene
Grundkategorien

Das DISG-Modell wurde weiterentwickelt, Testbögen und Auswertungen verfeinert und die Anwendungen vorangetrieben. Doch Kernaussage und Kernziel sind seit dieser Zeit gleich geblieben: Verhaltensstile von Menschen lassen sich nach der DISG-Methode in vier verschiedene Grundkategorien einteilen. Der subjektiven Einschätzung von sich selbst und von anderen wird mit DISG eine wertneutrale Brille aufgesetzt, die für mehr Objektivität sorgt: DISG hilft, erstens sich selbst besser kennenzulernen, zweitens seine Mitmenschen besser zu verstehen und drittens das eigene Verhalten bei Bedarf besser an andere anzupassen.

Was macht DISG besonders?

- DISG ist einfach. Präzise Testfragen und griffige Ergebnisse auf Basis der vier Grundtypen – mit diesem Trio findet sich jeder nach einer kurzen Einweisung schnell zurecht. DISG kann jeder lernen. Es braucht kein Psychologiestudium, um DISG zu begreifen. Es braucht nur ein wenig Zeit.
- DISG passt. Menschen finden sich zu 100 Prozent wieder. Die Trefferquote ist geradezu verblüffend. Was Menschen mit ihrem „Bauchgefühl“ wahrnehmen, bekommt durch DISG Struktur und Sprache.
- DISG wertet nicht. DISG beschreibt nur. Der Mensch in seiner Persönlichkeit bleibt unangetastet, weil es primär um beobachtbares Verhalten geht.

- DISG ist konkret. Es holt wertvolles Wissen in die konkrete Alltags- und Arbeitswelt. Im Beruf verbindet DISG das Wissen um weiche Faktoren mit harten Fakten für reibungslose Abläufe, starke Leistungen und eine hohe Effizienz.
- DISG ist erprobt. Es ist empirisch sehr gut belegt. Die letzte deutsche Untersuchung fand 2003 statt. Die Reliabilitätswerte nach dem Chronbachs-Alpha-Koeffizienten liegen zwischen 0,82 und 0,92 (N = 1111 D-A-CH). Der Wert der Test-Retest-Reliabilität nach Pearsons Korrelationskoeffizienten beträgt 0,87 (N = 450). Die Reliabilität (dt.: Zuverlässigkeit) ist ein Maß für die formale Genauigkeit bzw. Verlässlichkeit wissenschaftlicher Messungen. Beim Test-Retest-Verfahren wird geprüft, ob eine Wiederholung der Messung bei Konstanz der zu messenden Eigenschaft die gleichen Messwerte liefert.
- DISG ist flexibel einsetzbar. Ein Unternehmen kann mit DISG verschiedenste Fragen und Probleme aufgreifen und entknoten. Von der richtigen Zeiteinteilung über erfolgreiches Konfliktmanagement bis hin zu besonderen Führungsaufgaben kann der Einsatz von DISG einen wertvollen Beitrag leisten.

Inzwischen hat das DISG-Modell weltweit mehr als 45 Millionen Menschen zu einer objektiveren Sicht auf sich und auf ihr jeweiliges Umfeld verholfen. DISG ist in seiner Anwendung verblüffend einfach und treffsicher und trägt entscheidend dazu bei, dass viele Menschen dank DISG eigene Potenziale besser zu nutzen wissen und außerdem lernen, sich selbst mit ihrem Umfeld besser in Einklang zu bringen.

**Eigene
Potenziale
besser nutzen**

.....

Das DISG-Konzept zeichnet sich durch seinen durchweg pragmatischen und zielgerichteten Ansatz aus. Der Anwender soll schnell und mit einfachen Mitteln handlungsfähig werden – mit Fokus auf den Anwender mit seinen persönlichen Stärken und Schwächen, in seiner Kommunikation mit dem Umfeld und in seiner Rolle als Führungskraft.

.....



Kritisches Hinterfragen

Trotzdem versteht es sich von selbst, dass DISG kein Wundermittel ist, gar mit Sofortwirkung nach dem Motto „DISG-Pillen einmal täglich schlucken und alles wird gut“. Auch als Horoskop-Ersatz taugt DISG nicht (... ein Blick in die DISG-Sterne und alle Fragen zu meiner Person und meinem Nächsten sind geklärt ...) Allemal besser als ein leichtfertiger Umgang mit DISG ist ein konstruktives Hinterfragen. Im Folgenden sollen vier kritische Thesen zu DISG überprüft werden:

„Persönlichkeitstests fördern Schubladendenken, so auch DISG.“

So weit, so richtig: Wer sich und andere Menschen in Kategorien festzementiert, verriegelt tatsächlich die Tür zu neuen Wegen und schnürt jeder Chance auf Richtungswechsel die Luft ab. Wie schnell schleicht sich bei dieser Denkart die bequeme Rechtfertigung ein, man könne gar nicht anders handeln, man sei so, wie man sei, und die Wände zur Nachbarschublade seien unüberbrückbar wie die eisglatte Eigernordwand.

Klare Beschreibungen und Überblick

So weit, so falsch! DISG faltet niemanden auf Nimmerwiedersehen in ein Verhaltensloch zusammen, quadratisch, praktisch, gut verstaut! DISG gibt klare Beschreibungen ab – mit dem Ziel, Verhaltenszuordnungen zu vereinfachen sowie die Reaktionen des Umfelds darauf abzustimmen. Aber kein Mensch steckt unverrückbar in seiner Verhaltensschublade fest, und er darf da auch nicht feststecken. Mit einem Bein oder wenigstens einem großen Zeh kennt man sich auch im nachbarlichen Terrain aus. Die vereinfachte, verkürzte Sicht auf einzelne Typen soll nicht überstülpend wirken, vielmehr Übersicht verschaffen und Halt geben im Wirrwarr des menschlichen Verhaltenslabyrinths. Unsere Denke freut sich, wenn sie an bereits Bekanntem andocken darf!

„DISG hält wissenschaftlichen Überprüfungen nicht stand.“

DISG beschreibt und gliedert Verhalten, das jedermann beobachten kann, ob Psychologe oder Laie. Genau genommen ist DISG

kein Persönlichkeitsprofil, sondern ein Verhaltensprofil, denn DISG geht lediglich auf beobachtbares Verhalten ein – wertneutral und ohne in tiefer liegende Schichten der Persönlichkeit einzusteigen. Der Begriff Persönlichkeitsprofil stammt aus den 1960er-Jahren, als Verhaltensprofil und Persönlichkeitsprofil noch gleichgesetzt wurden. Wer die DISG-Verhaltenstypologie kennt, kann zwar akademische Diskussionen führen, ob das Modell wissenschaftlich haltbar ist oder nicht. Fakt ist: Es „funktioniert“.

DISG ist kein willkürliches Spiel mit theoretischen Begriffen, sondern steht mit seinen „vier Beinen“ fest auf der Erde. Und sobald wir sie kennen, stoßen wir ständig auf sie, sowohl bei uns als auch bei anderen. Das Leben selbst erbringt den nüchternen Beweis der Tauglichkeit und Anwendbarkeit, tagtäglich aufs Neue. DISG ermöglicht hilfreiche Selbstreflexion ohne Tiefseetauchen auf den Grund der Seele, und DISG ermöglicht ein besseres Miteinander ohne kollektiven Sturm auf den Gipfel des Intellekts.

„DISG manipuliert Menschen.“

Was ist eigentlich Manipulation? Jemand nimmt gezielt Einfluss auf das Verhalten Einzelner oder ganzer Gruppen, meist ohne dass diese es merken. Versuchen wir nicht ständig, andere zu beeinflussen, um unsere eigenen Interessen zu wahren?

Mithilfe von DISG können eigene Interessen kanalisiert werden, aber es wird niemand übervorteilt. Ganz im Gegenteil: Der Einsatz von DISG hilft, die Kommunikation zu verbessern. Mit DISG werden Spannungen abgebaut und wird Vertrauen aufgebaut. Und damit ist jedem geholfen.

Würde jemand Schaden erleiden, wäre der Einwand berechtigt. Aber negative Manipulation war weder im Sinne der DISG-Väter noch der heute damit arbeitenden DISG-Trainer.

**Hilfreiche
Selbstreflexion**

**Kommunikation
verbessern**

„DISG reduziert die Menschen auf vier Typen.“

Man kann zu Recht ankreiden, diese Vierer-Typologie sei zu einfach, um die Komplexität von Menschen angemessen zu beschreiben. Die vier Grundtypen, D = dominant, I = initiativ, S = stetig und G = gewissenhaft, markieren aber nur die vier Eckpfeiler in einem Koordinatensystem. Zwischen diesen Pfeilern sind alle Schattierungen denkbar.

15 klassische Verhaltensmuster

Tatsächlich wurden auch nicht vier, sondern 15 klassische Verhaltensmuster empirisch ermittelt: Verhaltensmischformen, die inmitten der vielen Schattierungen wie Erkennungsfahnen stecken und mit hoher Treffsicherheit auch die Nachbarschattierungen anziehen. Ausgangspunkt und Basis sind aber jene vier Grundtypen, die ich im folgenden Kapitel näher vorstellen werde.

2. WAS-Frage

Was zeichnet die vier DISG-Typen aus?

Die vier Grundverhaltensstile „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ liegen wie vier Hauptinseln im Weltmeer der Beziehungen verstreut. Die Bewohner lassen sich je nach Insel von unterschiedlichen Zielen antreiben. Was den Bewohnern auf der einen Insel Angst einjagt, löst auf der Nachbarinsel vielleicht nur ein Kopfschütteln aus. Auf jeder Insel trifft der Besucher andere Arbeitsvorlieben an, und Konfliktsituationen werden auf jeweils andere Weise gelöst.

Besonderheiten der vier Typen

Wir werden nun jede der vier Inseln besuchen und ihre Eigenarten näher betrachten. Was treibt jeden der vier Charaktere besonders an? Welcher Motivationsmotor ist für welchen Typ am besten geeignet, welche Grundbedürfnisse sind wo am ehesten anzutreffen?

Die Beschreibungen der vier Verhaltensstile „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ sind modellhaft und bilden reales Verhalten vereinfacht ab. Um in unserem Inselbild zu bleiben: Niemand ist auf nur einer Insel zu Hause. Hin und wieder besucht er auch die anderen Inseln. Dennoch hilft die modellhafte Beschreibung, die vier Verhaltensprofile klar zu umreißen.

Jede Typenbeschreibung startet mit einer kleinen, exemplarischen Episode. Die Ausgangssituation ist immer dieselbe, nicht jedoch das Ergebnis. Die geschilderten Begebenheiten sind real, so, wie das Leben sie schreibt.

**Reale
Situations-
beschreibungen**

D wie dominant: hohes Tempo und richtiger Biss

Beispiel: Was läuft hier schief?

Das Akquisitionsgespräch war eines von der Sorte, bei dem schnell klar war: Hier machst du keinen Stich. Von Anfang an war der Wurm drin – früh aufgestanden, eine lange und ermüdende Zugfahrt, ein unfreundlicher Empfang, eine unangenehme Gesprächsatmosphäre, die geradezu Verhörcharakter annahm. Ich sah mich mehr und mehr in die Defensive gedrängt. Gerne wäre ich ein paar Takte zu den offensichtlichen Problemen losgeworden. So lag die Abschlussquote im Vertrieb dieses Unternehmens bei traurigen 10 Prozent. Doch beide Gesprächspartner stellten aufstur und starteten lieber eine konzertierte Verbalattacke, um wenigstens im Gespräch als Sieger hervorzugehen. Dominante Menschen verkennen allzu leicht, dass auch in ihren Leistungen noch ungenutztes Potenzial schlummert.

Wir alle kennen Menschen, die ein hohes Tempo vorlegen und mit viel Power und Geradlinigkeit ihren Weg gehen. Menschen, die unter allen Umständen versuchen, ihre Ziele durchzusetzen. Wir bewundern oder – je nach eigener Präferenz – verachten Menschen, die stark auftreten und selbstsicher ihren eigenen Weg gehen. Sie marschieren entschieden geradeaus, ohne nach links oder nach rechts zu sehen. Manchmal leider auch auf Kosten anderer ... Bewusst oder unbewusst bestimmen und beherr-

**Das Umfeld
bestimmen**

schen sie ihr Umfeld. Doch viele schätzen die Klarheit und Direktheit dominanter Menschen, weil sie auch in schwierigen Situationen mutig vorangehen und anderen ein wichtiger Wegweiser sind.

Ziele und Bedürfnisse von dominanten Menschen

Dominante Menschen kennzeichnet ein doppelter Wunsch: Sie sind von dem Wunsch beseelt, ihr Umfeld aktiv gestalten zu wollen, gleichzeitig ziehen sie eine Demarkationslinie, um sich vor zu viel Nähe zu schützen. Sie wollen über alles informiert sein, sie wollen die Fäden in der Hand behalten, aber sie wahren die Distanz. Es kann lange dauern, bis sie Menschen in ihren inneren Zirkel eintreten lassen.

Am liebsten selbst machen

Dominante Menschen wollen Ergebnisse vorweisen. Ihnen ist zwar klar, dass vieles nicht alleine zu schaffen ist, sondern dass sie andere Menschen brauchen, um ihre Ziele zu erreichen. Keiner kann dauerhaft ohne funktionierendes Netzwerk erfolgreich sein. Wird jedoch eine Sache wirklich wichtig und dazu noch dringend, dann würden dominante Menschen am liebsten selbst zur Tat schreiten, was aber oft nicht geht. Also suchen sie nach einer anderen Lösung, um ihrem Wunsch nach Gestaltung und Kontrolle gleichermaßen nachzukommen, und sie schauen sich nach geeigneten Helfershelfern um: Diese weisen sie in knappen und klaren Worten ein und an. Knapp und klar deshalb, weil sie für Small Talk keine Zeit haben. Außerdem entspricht die konzentrierte Kommunikation ihrem Naturell. Dominante Menschen sind oft ungeduldig, demzufolge empfinden sie das Innehalten für sozialen Schnickschnack als vertane Zeit.

Dominante Menschen müssen sich häufig vorwerfen lassen, sie seien gefühlsarm, weil ihnen scheinbar mehr an reibungslosen Abläufen als an reibungslosen Beziehungen liegt. Auf primär „herzgesteuerte“ Menschen wirken „kopfgesteuerte“ Menschen oft kalt und rücksichtslos, es fehlt ihnen die menschliche Wärme.

Doch wenn die Menschen, die ihre Herzen auf der Zunge tragen, bereit sind, ihre vertraute Verhaltens-Insel zu verlassen und sich gedanklich auf die Insel der Dominanten zu begeben, dann stellen sie fest, dass unter der harten D-Schale genauso Emotionen lodern wie bei ihnen selbst. Nur das Selbstverständnis ist ein anderes als bei ihnen. Dominante Menschen sind geradlinige Menschen, sie sehen ihr Ziel vor Augen und gehen direkt darauf zu. Alles, was stört, wird ausgeblendet. Dominante Menschen ist es sehr wichtig, ihre Umgebung positiv zu beeinflussen, indem sie sichtbare Ergebnisse erzielen, und da haben Gefühlsduseleien zunächst keinen Platz. Sentimentalitäten lenken von der Sache ab, sie stören auf dem Weg zum Ziel. Also werden sie weggepackt.

**Harte Schale –
weicher Kern**

Dominante Menschen sind selbstbewusste Menschen. Voller Dynamik und Energie stellen sie sich Herausforderungen in den Weg. Stoppt sie ein störender Stein, wird er nicht umgangen, sondern prompt beseitigt. Probleme spornen dominante Menschen zu Höchstleistungen an, sie lieben das Spiel mit den Muskeln und die Demonstration von Stärke und Macht.

Und ist das Spiel gewonnen und der Sieg eingefahren, dann sollen das bitte schön auch andere sehen. Erst der Applaus lässt das gute Projektende zu einem grandiosen Erfolg werden. Der Applaus kann viele Gesichter haben. Wichtig ist nur, dass vor Publikum applaudiert wird. Applaus hinter verschlossenen Türen ist für einen Dominanten bestenfalls ein halber Applaus. Rauscht aber der dominant veranlagte Außendienstler in einem luxuriösen A8 statt des bisherigen Mittelklasse-Golfs heran, dann sieht das jeder. Der Triumphzug des Gladiators, mit Glanz und Gloria an seinen Kolleginnen und Kollegen vorbeiziehend – ja, die Rolle des Cäsars mit Lorbeerkrantz steht dem dominanten Mitarbeiter ganz ausgezeichnet.

**Lorbeeren
ernten**

So gibt es dominante Menschen, die zum Beispiel mit ihrer Vielflieger-Karte von der Lufthansa herumwedeln. Es ist ihnen ein tiefes Bedürfnis, ein Symbol ihrer Wichtigkeit wie eine Trophäe

hochzuhalten – als ein „Seht alle her, ich habe es geschafft“. Sie markieren ihr Jetset-Leben als modernes Statussymbol, als ein „Ich komme überall in der Welt herum, und du?“.

Aufplusterei und Gockelgehabe

Aber das kann man (innerlich schmunzelnd) neutral bewerten. Selbstzweifel, weil man vielleicht weniger in der Luft umherbraust, sind völlig fehl am Platz. Wer einmal verstanden hat, was dominante Menschen antreibt, kann viel entspannter mit deren Aufplusterei und Gockelgehabe umgehen. Es lohnt auch nicht, in den Hahnenkampf der Eitelkeiten mit einzutreten. Dominante Menschen lieben es, zu gewinnen – und finden immer irgendwie einen Weg, auf dem sie besser unterwegs sind als andere.

Auch auf das eindeutig unzweideutige Verhalten unserer dominanten Mitmenschen kann man sich leicht einstellen. Dominante Menschen sind Freunde klarer Worte, sie sagen direkt, was sie meinen und was sie erwarten. Gesprächspartner müssen sich nicht auf Fährtenuche nach versteckten Hinweisen begeben: Was denkt er? Was fühlt er? Wie meint er das? Ist er zufrieden? Oder ist er sauer?

Wissen, woran man ist

Vielmehr tragen sie Denkart und persönliche Ansichten von innen nach außen. Man weiß einfach, woran man mit dominanten Menschen ist. Genau diese Eindeutigkeit erwarten sie von ihrem Gegenüber auch. Auf vage Ansagen wie „vielleicht“, „mal sehen“, „ich weiß nicht so recht“ reagieren dominante Menschen schnell gereizt. Es kann doch nicht so schwer sein, seine Meinung deutlich kundzutun oder zu getroffenen Vereinbarungen auch Tage, Wochen oder Monate später noch zu stehen ...

Neben der Eindeutigkeit in der Kommunikation und der Verlässlichkeit im Verhalten empfiehlt sich im Umgang mit dominanten Leuten ein selbstbewusstes Auftreten. Sie erwarten, dass ihr Umfeld genauso zielbewusst und erhobenen Hauptes agiert wie sie selbst.