



## Führungsverhalten analysieren mit DISG®



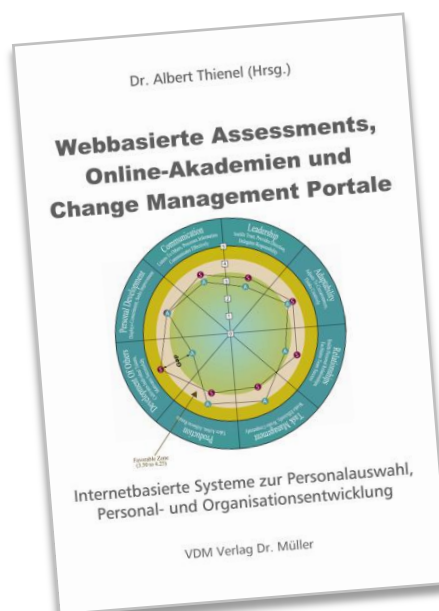
Der Artikel von Thomas Lehment mit dem Titel

### „Führungsverhalten analysieren und gezielt entwickeln - Einsatz des DISG®- Persönlichkeitsprofils“

Einsatzbereiche, Nutzen und Vorteile des Einsatzes  
des DISG®-Persönlichkeitsprofils bei der Beurteilung  
und Entwicklung von Führungskräften

erschien im Buch

„Webbasierte Assessments, Online-Akademien und Change  
Management Portale - Internetbasierte Systeme zur Personalauswahl,  
Personal- und Organisationsentwicklung“  
von Dr. Albert Thienel



Thomas Lehment

## Führungsverhalten analysieren und gezielt entwickeln – Einsatz des DISG®-Persönlichkeitsprofils

### Einsatzbereiche, Nutzen und Vorteile des Einsatzes des DISG®-Persönlichkeitsprofils bei der Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften

Die Frage, welche Eigenschaften eine Führungskraft entwickeln muss, beschäftigt die Wissenschaft seit langem. Die Eigenschaftstheorie der Führung (vgl. Rosenstiel, L. von, 2003) geht von der Annahme aus, dass bestimmte (angeborene) Eigenschaften einer Person (z.B. „Extraversion“) den Führungserfolg bestimmen.

Tatsächlich konnte die persönlichkeitspsychologische Forschung der letzten Jahre zeigen, dass eine bestimmte Ausprägung der so genannten „big-five“ positiv mit dem Führungserfolg korrelieren. Bei den „big-five“ handelt es sich um sehr abstrahierende, zentrale Persönlichkeitsfaktoren, sozusagen zentrale Faktoren der Persönlichkeit, die nicht direkt beobachtet werden können, sondern mit einem bestimmten Verhaltensstil verbunden sind. Die Persönlichkeit einer Person wird in diesem Zusammenhang ganz gerne mit einer Zwiebel verglichen: Im Inneren befinden sich diese zentralen Persönlichkeitsfaktoren, je weiter man in die Schichten nach außen geht, desto konkreter und spezifischer wird das Verhalten.

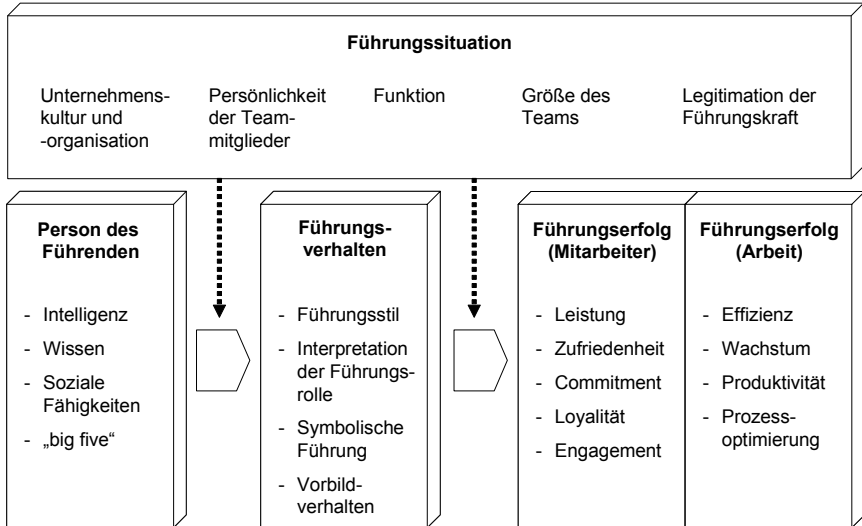
Die „big-five“ lauten: Emotionale Sensibilität/Neurotizismus, Extraversion, Offenheit (für neue Erfahrungen), Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit.

Sie werden folgendermaßen definiert:

- **Emotionale Sensibilität/Neurotizismus:** Wie ausgeglichen, stressresistent und belastbar ist die Person?
- **Extraversion:** Wie lebhaft, überzeugend, optimistisch und gesellig ist die Person?
- **Offenheit (für neue Erfahrungen):** Wie flexibel, fantasievoll und intellektuell ist die Person?
- **Verträglichkeit:** Wie freundlich ist derjenige, wie sehr hält er sich an soziale Normen?
- **Gewissenhaftigkeit:** Wie verlässlich, ordentlich und fleißig ist die Person?

Die Grenzen dieser eigenschaftsorientierten Theorie sind offensichtlich: Führung ist in vieler Hinsicht auch ein „Handwerk“ (vgl. Malik, F., 2000), der Führungserfolg wird letztlich multimodal bestimmt durch eine Kombination von Führungspersönlichkeit, -verhalten und -situation (s. Abb. 2).

**Abb. 1: Determinanten des Führungserfolges ( Rosenstiel 2003, S. 9)**



Erfolgreiche Führungskräfte analysieren und beurteilen eigene Persönlichkeitseigenschaften gezielt. Persönlichkeitsmanagement (vgl. Linneveh, K. u. Hofmann, L. M., 2003) bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die jeweilige Person eine bewusste Reflexion der eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse, des bevorzugten Verhaltensstils und der an sie herangetragenen Rollenerwartungen regelmäßig vollzieht. Insofern stellt die Suche nach Selbsterkenntnis einen ersten, vielleicht den wichtigsten Schritt zur Analyse und Ausbau des Führungsverhaltens und -potenzials dar.

Um sich selbst und andere Menschen besser verstehen zu können, gibt es eine ganze Reihe unterschiedlicher Persönlichkeits-Modelle (vgl. Schimmel-Schloo, M., Seiwert, L. J. u. Wagner, H., 2002), ein Großteil vertritt folgende Annahmen:

- Stärken und Schwächen sind bestimmende Elemente der Persönlichkeit, sie können gezielt genutzt, Potenziale ausgebaut werden, sie sind aber grundsätzlich nicht zu verhindern.

- Schwächen stellen i.d.R. eine Übertreibung von Stärken dar, die Kenntnis und der sensible Umgang soll zu einem flexibleren und letztendlich auch effektiveren Verhaltensstil führen.

Grundsätzlich werden Eigenschaftsbündel postuliert, die sich in konkreten Verhaltensstilen manifestieren, die Eigenschaften sind nicht direkt beobachtbar und deshalb lediglich psychologische Konstrukte. Führungserfolg wird desto wahrscheinlicher, je mehr diejenige Person mit sich und der Umwelt in Übereinstimmung lebt.

Das DISG®-Persönlichkeitsprofil basiert auf den Erkenntnissen von William Moulton Marston (1893-1947), es beschreibt und erklärt menschliches Verhalten und Motive systematisch. Dabei werden vier grundlegende Verhaltensstile definiert: Dominant, Initiativ, Gewissenhaft und Stetig. Die vier Verhaltensdimensionen spiegeln unterschiedliche Wahrnehmungen und Reaktionen wider:

- Wie wir unsere Lebenssituation sehen und auf sie reagieren.
- Die Verhaltenstendenzen können mit unserer Wahrnehmung und unseren Reaktionen in jeder Situation und in Bezug auf verschiedene Menschen variieren.

**Der dominante Verhaltensstil ist folgendermaßen charakterisiert:**

Ziel	Das Umfeld formen; Widerstand überwinden, um Ergebnisse zu erzielen
Grundangst	Bezwungen zu werden
Grundbedürfnis	Unabhängigkeit
Motivation	Möglichkeiten, sich zu behaupten; sich mit anderen messen; zeigen, was sie können; sich Respekt verschaffen; sich durchsetzen; gefürchtet sein; um das Überleben kämpfen; erfolgreich sein.

Abb.2: Quelle, persolog GmbH, 2004

**Der initiative Verhaltensstil ist folgendermaßen charakterisiert:**

Ziel	Das Umfeld formen; andere einbinden, um Ergebnisse zu erzielen
Grundangst	Benachteiligt zu werden
Grundbedürfnis	Akzeptiert zu werden
Motivation	Möglichkeit, Spaß zu haben; die Gefühle anderer verstehen; mit Menschen umgehen; Angst unterdrücken, indem sie in Bewegung bleiben und Zeit und Mühe nicht aufrechnen

Abb.3: Quelle, persolog GmbH, 2004

**Der stetige Verhaltensstil ist folgendermaßen charakterisiert:**

Ziel	Mit anderen zusammenarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen
Grundangst	Alleine zu sein
Grundbedürfnis	Sicherheit
Motivation	Möglichkeit, die wahren Gefühle auszudrücken; ablehnen, was ihren Vorstellungen widerspricht; von anderen wichtig genommen werden; Forderungen gegenüber anderen rechtfertigen

Abb.4: Quelle, persolog GmbH, 2004

**Der gewissenhafte Verhaltensstil ist folgendermaßen charakterisiert:**

Ziel	Mit anderen über mögliche Konsequenzen von Aktivitäten reden
Grundangst	Kritisiert zu werden
Grundbedürfnis	Dinge richtig machen
Motivation	Möglichkeit, andere fair zu behandeln; die Welt verbessern; Fehler ausmerzen; die eigene Ansicht rechtfertigen; alles nach einer einheitlichen Vorstellung beurteilen; sich von bedrohlichen Dingen fern halten

Abb.5: Quelle, persolog GmbH, 2004

Tatsächlich kommt es relativ selten vor, dass die genannten vier Verhaltensstile in „Reinkultur“ auftreten, vielmehr sind in jedem Menschen Anteile aller Verhaltensstile unterschiedlich ausgeprägt vorhanden, so dass insgesamt 20 Misch-Typen beschrieben werden.

In der Beurteilung und Diagnostik von Führungskräften wird DISG® eingesetzt, um das individuelle Potenzial zu analysieren, Kompetenzbedarfe abzuleiten, die Flexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeiterpersönlichkeiten festzustellen und die optimale Passung der Beteiligten zu den jeweiligen Jobanforderungen zu gewährleisten.

Das DISG®-Persönlichkeitsprofil (vgl. Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v., 2003) steigert:

- die Persönlichkeitskompetenz durch Reflexion des Selbst- und Fremdbildes,
- die Sozialkompetenz durch eine Verbesserung kommunikativer Variabilität und
- die Methodenkompetenz durch Verinnerlichung unterschiedlicher Strategien zum Umgang mit anderen Persönlichkeitstypen.

## Theoretische und konzeptionelle Grundlagen des DISG®-Persönlichkeitsprofils

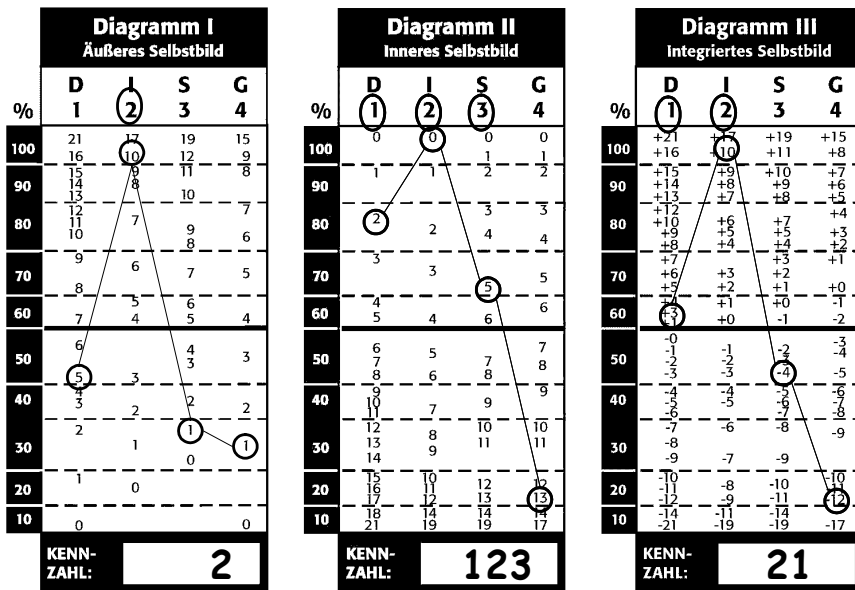
Das DISG®-Persönlichkeitsprofil ist kein Test, sondern ein wissenschaftlich erprobtes System, um sich selbst und andere besser zu verstehen. Es wurde in den 50-iger Jahren von John Geier auf der Basis der Persönlichkeitstheorie von Marston entwickelt. Zunächst im universitären Rahmen eingesetzt, wird es heute weltweit in über 50 Ländern und mehr als 44 Sprachen speziell im beruflichen und pädagogischen Bereich eingesetzt. Seit 1990 wird das DISG®-Persönlichkeitsprofil in Deutschland eingesetzt und seitdem in Studien, bezogen auf relevante Gütekriterien (Validität und Reliabilität), regelmäßig überprüft und kontinuierlich weiterentwickelt. Seitdem wurde es in Deutschland mehr als 600.000-mal eingesetzt (weltweit gibt es mehr als 70 Millionen Anwender), damit ist es weltweit eines der erfolgreichsten Instrumente zur Persönlichkeits-Selbstanalyse. In einer im Jahr 2000 durchgeführten Studie mit mehr als 1.000 Personen wurden Reliabilitätskoeffizienten zwischen .88 (für die stetige Verhaltensdimension) und .95 (für die initiative Verhaltensdimension) ermittelt. Eine Reihe von Instrumenten wurden seitdem für unterschiedliche Einsatzbereiche entwickelt (s. Abb. 6).

**Abb.6: Einsatzbereiche des DISG®-Persönlichkeitsprofils.**

Einsatzbereich	Zielsetzung
Recruiting/ Stellenbesetzung/ Personalberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungshilfe für Personalauswahl</li> <li>• Den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz</li> </ul>
Assessment-Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich Eigenbild-Fremdbild</li> <li>• Überprüfung Profil mit dem beobachteten Verhalten</li> </ul>
Potenzialanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivierende Faktoren</li> <li>• Bevorzugtes Umfeld</li> <li>• Strategien für mehr Effektivität</li> <li>• Demotivierende Faktoren</li> <li>• Verhalten in Konfliktsituationen</li> <li>• Aktionsplan Leistungssteigerung</li> <li>• Kommunikationsverhalten</li> </ul>
Laufbahnplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstreflexion</li> <li>• Beurteilung des eigenen Verhaltens</li> <li>• Entdecken der eigenen Stärken</li> <li>• Bevorzugtes Umfeld erkennen</li> </ul>
Mitarbeitergespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Verhalten der Mitarbeiter erkennen</li> <li>• Engagement und Fähigkeit bewerten</li> <li>• Strategie zur Leistungssteigerung wählen</li> <li>• Den Management- und Verhaltensstil abstimmen</li> <li>• Konfliktlösung</li> </ul>
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte-Entwicklung</li> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Zeit- und Selbstmanagement</li> <li>• Coaching</li> <li>• Konfliktberatung</li> <li>• Vertriebstraining</li> <li>• Servicetraining/Kundenorientierung</li> <li>• Telefontraining</li> </ul>

Das DISG®-Persönlichkeitsprofil wird vor dem Hintergrund eines bestimmten Fokus, einer sozialen Rolle (z.B. als Führungskraft) bearbeitet. Im ersten Teil des Fragebogens beantwortet der Teilnehmer eine Reihe von Kurzsätzen dahingehend, ob diese sein Verhalten im gewählten Umfeld „am ehesten“ beschreiben (forced-choice-Methode). Im zweiten Teil des Fragebogens stuft der Teilnehmer Begriffe dahingehend ein, ob diese im gewählten Umfeld seine Empfindungen „am wenigsten“ widerspiegeln (ebenfalls forced-choice-Methode). Das DISG®-Persönlichkeitsprofil ist selbstanleitend, selbstauswertend und kann als Selbstlerninstrument verwendet werden. Bei der Online-Version wird eine Auswertung automatisch durchgeführt, ein Ergebnisreport (in verschiedenen Auswertungsstufen in einem Umfang von bis zu 53 Seiten) wird umgehend an eine vorgegebene E-Mail Adresse geschickt.

Abb. 7: Auswertungsstufen des DISG®



Quelle: persolog GmbH, 2004

Das Diagramm I beschreibt das äußere Selbstbild, das Bild, das eine Person anderen gegenüber zeigt. Es spiegelt deren Verhalten wider, wenn sie den vermeintlichen Erwartungen anderer entsprechen will. Das Diagramm II basiert auf Empfindungen und betrachtet die individuellen persönlichen Überzeugungen, Werte und Einstellungen, die man sich im Laufe der persönlichen Entwicklung aneignet. Das Diagramm III spiegelt das integrierte Selbstbild wider, es ist die Schnittstelle zwischen den Erwartungen anderer und den eigenen Präferenzen. Grundsätzlich existieren mehrere, aufeinander aufbauende Interpretationsstufen:

- Interpretationsstufe1:  
Die vier grundlegenden Verhaltensdimensionen interpretieren
- Interpretationsstufe2:  
Anpassung an ein sich veränderndes Umfeld
- Interpretationsstufe3:  
Analyse des inneren Begründungssystems
- Interpretationsstufe4:  
Entwicklung von Erfolgsstrategien
- Interpretationsstufe5:  
Analyse und Reduktion der wahrgenommenen Stressintensität
- Interpretationsstufe6:  
DISG® und die Wahl der Aufgaben
- Interpretationsstufe7:  
Selbstgesteuerte Arbeitsteams – Wege der Teamarbeit

### **Praxisbeispiel:**

Ein international agierendes Unternehmen entscheidet sich, das DISG®-Persönlichkeitsprofil innerhalb der Führungskräfteentwicklung einzusetzen. Vier Trainings- und Entwicklungsbausteine werden konzipiert, das DISG®-Modell dient als ein alle Module miteinander verknüpfendes Instrument der Selbstreflexion, um die eigenen Stärken und Potenziale kennen zu lernen, das Führungsrepertoire zu variabilisieren und einzelne Kompetenzbereiche gezielt zu stärken, um Strategien der Leistungssteigerung zu trainieren.

In einem ersten Trainingsbaustein („Führungspersönlichkeit entwickeln“, 3-tägig) werden Führungsgrundlagen vermittelt, das Selbstverständnis als Führungskraft reflektiert und Verhaltens- und Kommunikationstechniken im Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen trainiert. Zentrales Element ist das DISG®-Persönlichkeitsmodell, die Trainingsteilnehmer lernen die vier grundlegenden Verhaltensstile kennen, sie bearbeiten am Abend des ersten Tages das DISG®-Persönlich-

keitsprofil online (dauert ca. 15-20 Minuten), erhalten den Online-Report bereits einige Minuten nachher und nutzen die dort gegebenen Informationen für den nächsten Trainingstag bzw. für die weiteren Module. Ein Aktionsplan hält Strategien zur Flexibilisierung des Führungsverhaltens fest. Diese werden mit dem Trainer besprochen, der die Teilnehmer bis zum nächsten Trainingsmodul begleitet.

Das zweite Trainingsmodul („Konflikte mit Mitarbeitern – Das Ende der Führung?“, 2-tägig) vermittelt Konfliktmanagementtechniken und steigert die Fähigkeit der Teilnehmer, effektiver in Konfliktsituationen zu agieren, unter Druck adäquat zu reagieren und auf die jeweiligen Verhaltensstile abgestimmte Überzeugungsstrategien einzusetzen. Auch hier werden im Sinne einer Transfersicherung Aktionspläne vereinbart und von dem Trainer/Coach in der Umsetzung begleitet.

Im dritten Trainingsmodul („Teams erfolgreicher machen“, 2-tägig) lernen die Teilnehmer, Teams effektiv zu führen und Reibungsverluste zu minimieren. Auch hier spielt das DISG®-Persönlichkeitsprofil eine zentrale Rolle, die Teilnehmer entwickeln Wege zur Optimierung der Teamarbeit, bei der die Persönlichkeiten der einzelnen Teammitglieder gezielt genutzt werden.

Im abschließenden vierten Entwicklungsmodul („Führungssimulation“, 2-tägig) werden die Teilnehmer in ein fiktives Unternehmensszenario versetzt, in dessen Rahmen sie in der Bewältigung praxisnaher Aufgaben und Herausforderungen das eigene und fremde Führungsverhalten erleben. In aufeinander aufbauenden Simulationsrunden gilt es zu kommunizieren, Ziele zu setzen und Fortschritte zu überprüfen, zu motivieren, zu steuern, zu delegieren und Mitarbeitergespräche zu führen. Eine Beurteilung durch das geführte Team und eine Selbstbeurteilung durch die Führungskraft schließen jede Simulationsrunde ab. Die Führungsrollen wechseln untereinander ab, sodass jeder Teilnehmer mindestens einmal sein Führungsverhalten ausprobieren kann. Das Feedback erfolgt jeweils auf Basis des DISG®-Persönlichkeitsprofils.

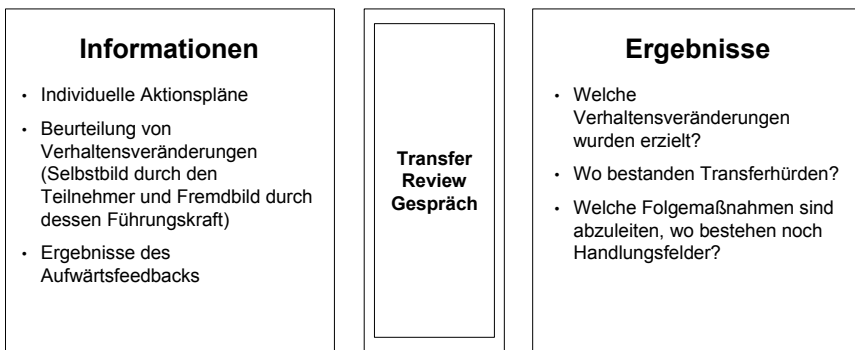
Die Trainings- oder Entwicklungsmodule werden im Sinne einer Transfersicherung von folgenden Maßnahmen begleitet:

- Ein Aufwärtsfeedback gibt den Teilnehmern die Gelegenheit, eine Selbst- und Fremdeinschätzung ihrer Person im Hinblick auf zentrale Verhaltensbereiche des eigenen Führungsverhaltens vorzunehmen. Im Einzelnen sind dies: „Zielfestlegung und Feedback“, „Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Partizipation“, „Entwicklung und Unterstützung sowie Kooperation und Konfliktlösung“. Jeder Feedback-Empfänger erhält einen entsprechenden Report. Das Aufwärts-

feedback erfolgt online-gestützt, und zwar nach dem ersten und nach dem vierten Trainingsmodul (mit ca. sechsmonatiger zeitlicher Versetzung), sodass die Feedback-Empfänger die Ergebnisse miteinander vergleichen können.

- Ein Trainings-Newsletter enthält interessante Veröffentlichungen zum Thema Führung, Transfersicherungsaufgaben können hier adressiert und die gelernten Trainingsinhalte schriftlich aufbereitet werden. Der Trainer steht den Teilnehmern auch zwischen den Trainings als Coach zu Verfügung (zumeist telefonisch).
- Ein Transfer-Review-Gespräch zwischen dem Trainingsteilnehmer, seinem Personalbetreuer und Vorgesetzten findet nach Abschluss der gesamten Entwicklungsmaßnahme statt.

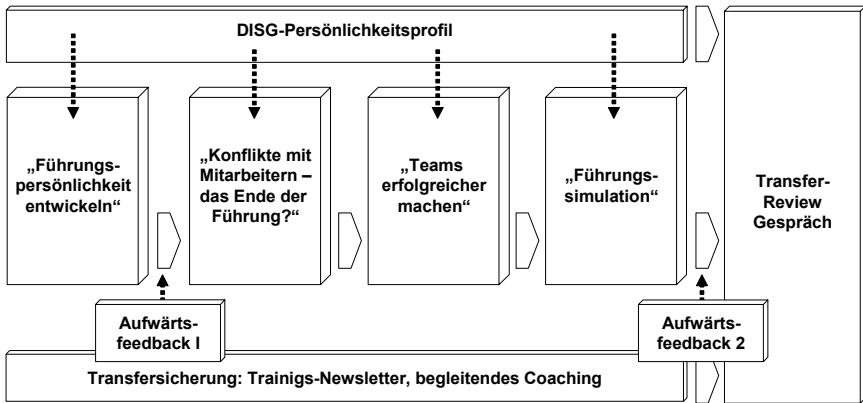
**Abb. 8: Inhalte des Transfer Review Gesprächs**



Quelle: hr-horizonte GmbH

Das Projekt ist über einen Zeitraum von ca. 8 Monaten geplant. Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt das Gesamtkonzept auf.

Abb. 9: Ablauf der Führungsnachwuchsentwicklung



Quelle: hr-horizonte GmbH

Das DISG®-Persönlichkeitsprofil kann zur systematischen Entwicklung sozialer Kompetenzen und zur gezielten Potenzialanalyse angewendet werden. Kompatible Zusatzinstrumente stehen inzwischen zur Verfügung, die praxisnah Einsatz finden. Das DISG®-Persönlichkeitsprofil steht in einer paper-pencil aber auch in einer online-gestützten Version zur Verfügung, die den Bearbeitungs- und Auswertungsaufwand erheblich vereinfacht und darüber hinaus differenzierte Angaben zu unterschiedlichen Verhaltensbereichen macht.

## Literatur

- Erpenbeck, J; v. Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.
- Gay, F.: Das DISG®-Persönlichkeitsprofil. Offenbach, GABAL Verlag, 2004.
- Malik, F.: Führen, Leisten. Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt, 2000.
- Linneweh, K., Hofmann, L. M.: Persönlichkeitsmanagement. In: v. Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.
- Rosenstiel, L. von: Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L. von, Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.
- Schimmel-Schloo, Seiwert, L. J., Wagner, H. (Hrsg.): Persönlichkeitsmodelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler. Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2002.
- Seiwert, L. J.; Gay, F.: Das 1×1 der Persönlichkeit. Sich und andere besser verstehen. Beruflich und privat das Beste erreichen. Das DISG-Persönlichkeitsmodell anwenden. Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 1998.

