

Das DISG-Persönlichkeits-Profil – Selbsterkenntnis und Mitarbeiterentwicklung

Friedbert Gay

- Der Beitrag stellt das DISG-Modell vor, anhand dessen individuell verschiedene Verhaltensstile und Persönlichkeitstypen herausgearbeitet werden können. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können Unternehmen dabei unterstützen, Teams optimal zusammenzustellen. Außerdem können sie dem einzelnen helfen, seine Stärken und Schwächen klar zu erkennen und ein besseres Verständnis für sich und andere zu entwickeln.

Karl Gassen und Anke Burger leiten gemeinsam die Entwicklungsabteilung einer Hightech-Firma. Doch zwischen den beiden kommt es immer wieder zu Konflikten und Reibungsverlusten, was den anderen Mitarbeitern natürlich nicht entgeht. Gassen hält seine Kollegin für pedantisch, penibel und umständlich, sie ihn andererseits für arrogant, bestimmend und überfordernd. „Ein echter Sturkopf“, schimpft Gassen über seine Kollegin, „die braucht immer Ewigkeiten, bis sie mal fertig wird, obwohl es doch gerade im Hightech-Bereich auf Schnelligkeit ankommt.“

Während Anke Burger noch daran arbeitet, eine in der Abteilung neu entwickelte Methode zu verfeinern, will Gassen schon Resultate sehen. Seinem Vorgesetzten hat er bereits angekündigt, daß die Methode übermorgen vor dem Vorstand präsentiert werden soll. Darüber ist Burger verärgert, denn schließlich möchte sie genügend Zeit für die Ausarbeitung haben, um sicherzustellen, daß auch wirklich alles klappt. Sie fühlt sich von Gassen gegängelt und überfahren.

Den übrigen Mitarbeitern ist inmitten der dauernden Reibereien zwischen den beiden Teamchefs nicht wohl, und sie sind sich über ihre Arbeitsaufgaben nicht immer im klaren: Wenn sie Anke Burger folgen und die Details eines neuen Konzepts ausarbeiten, gibt es Ärger mit Gassen, der schon wieder neue Pläne hat. Folgen Sie aber den neuen Ideen von Gassen, so gibt es Ärger mit Burger, die darauf besteht, daß die schon existierenden Konzepte erst einmal sorgfältig ausgearbeitet und geprüft werden, bevor man sich auf Neues stürzt.

Nach dem DISG-Persönlichkeitsprofil ist Karl Gassen ein „D-Typ“ und Anke Burger ein „G-Typ“. Wäre bei den die Verschiedenheit ihrer *Verhaltensstile* bewußt, so könnten sie eine positive Einstellung zum jeweils anderen entwickeln und ihn nach seinen Stärken anstatt nach seinen Schwächen beurteilen. Auch könnten sie ihre Rolle im Team klarer und besser definieren, was letztlich allen Teammitarbeitern und den Arbeitsergebnissen zugute käme.

Engpässe im zwischenmenschlichen Bereich beseitigen

Wenn es im Unternehmen nicht „klappt“, wenn klar gesetzte Geschäftsziele in den Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern untergehen oder nur mit großen Zeitverzögerungen erreicht und gegen immense Widerstände erkämpft werden, so liegen ganz offensichtlich Engpässe vor. Nicht immer müssen diese *Engpässe* im Management begründet sein, sondern häufig sind sie auf das kommunikative Verhalten der Mitarbeiter zurückzuführen.

Derartige Engpässe wiegen heute schwerer denn je: Wir stehen tiefgreifenden Veränderungen in den Unternehmenshierarchien gegenüber. Je mehr sich das Modell der „Führung von oben“ in den flacher werdenden Hierarchien auflöst, desto wichtiger wird es, daß alle produktiv zusammenarbeiten und sich nicht gegenseitig blockieren. Hinzu kommt, daß aufgrund der wachsenden Globalisierung und der Tendenz zur

Konzernbildung moderne Teams heute vielfach interkulturell und international zusammengesetzt sind.

Engpässe im zwischenmenschlichen Bereich sind *energetischer* (nicht materieller) Art; sie betreffen das Verhalten und die Kommunikation. In Anbetracht der Entwicklung zu flacheren Hierarchien und international zusammengesetzten Teams kommt ihnen eine wachsende Bedeutung zu.

Das *DISG-Persönlichkeits-Profil* wurde entwickelt, um speziell solche Engpässe im Unternehmen zu lösen, um also in Teams effektiv zusammenzuarbeiten und Teams ausgewogen zusammenzustellen. Kollegen im Team gehören nach der EKS zur *internen Zielgruppe im Unternehmen*. Wie wir wissen, führt eine stärkere Konzentration auf die Zielgruppe zum Erfolg. Die Auflösung von zwischenmenschlichen Engpässen bewirkt automatisch eine größere Konzentration auf die Zielgruppe: Der einzelne kann sich auf die Wünsche und Bedürfnisse der übrigen Teammitglieder besser einstellen, und alle gemeinsam erreichen leichter die vom Unternehmen gesteckten Ziele.

Das *DISG-Persönlichkeits-Profil* dient dem einzelnen als Instrument der Selbsterkenntnis. Denn über diese wird ein besseres Verständnis für den anderen und dadurch eine reibungslosere Zusammenarbeit im Betrieb erreicht.

Wer über sich selbst und die Persönlichkeitsstrukturen anderer nachdenkt, erhöht seine *soziale Kompetenz*. Dadurch verbessern sich

- Kommunikations- und Teamfähigkeit,
- der Umgang mit kritischen Situationen und Konflikten,
- Führung und Einflußnahme sowie
- Verantwortung und Selbstbewußtsein.

Erfolgreiche Menschen zeichnen sich dadurch aus, daß sie ihre Stärken wie auch ihre Grenzen kennen und damit souverän umgehen können. Sie sind also in der Lage, ihr inneres Potential und ihr *äußeres* Verhalten in Einklang zu bringen. Demzufolge versuchen sie auch nicht, Rollen zu spielen, die nicht zu ihnen passen.

Die wissenschaftliche Grundlage

Die Grundlagen des DISG-Persönlichkeits-Profiles wurden 1930 von dem amerikanischen Psychologen William Marston geschaffen. Im Gegensatz zu anderen Psychologen, die sich mit klinisch kranken Persönlichkeiten beschäftigten, entwickelte Marston sein Persönlichkeitsmodell auf der Basis von Verhaltensuntersuchungen bei *gesunden* Menschen. Marston beschrieb vier grundlegende Verhaltensmuster, die sich in jedem Menschen in unterschiedlicher Ausprägung finden: Menschen nehmen ihre Umgebung als *günstig* oder *ungünstig* wahr, und sie verhalten sich je nach ihrer inneren Einstellung *aktiv* oder *passiv*.

Darauf aufbauend, entwickelte John Geier, ein Verhaltens- und Kommunikationsforscher, Anfang der 60er Jahre eine Methode, mit der individuelle Verhaltensstile sofort analysiert werden können und in der Praxis leicht anwendbar sind. Diese Methode liegt dem DISG-Persönlichkeits-Profil zugrunde, das seit 1972 eingesetzt wird.

1990 wurde DISG im deutschsprachigen Raum eingeführt, wozu die amerikanische Originalfassung eigens einer deutschen Validitätsprüfung (Gültigkeitstest) unterzogen wurde. DISG-Training GmbH wurde im Jahre 1990 gegründet und gehört zum Netzwerk der Carlson Learning Company, die in mehr als 25 Ländern mit mehr als 50 Sprachen vertreten ist. Weltweit wurde das Profil mittlerweile von über 30 Millionen Anwendern erfolgreich eingesetzt.

Das DISG-Persönlichkeits-Modell

Das DISG-Persönlichkeits-Modell ist ein Instrument zur Persönlichkeitsanalyse, das es ermöglicht, sich und andere besser zu verstehen, indem es Verhaltensweisen in verschiedene „Typen“ bzw. Stile einteilt:

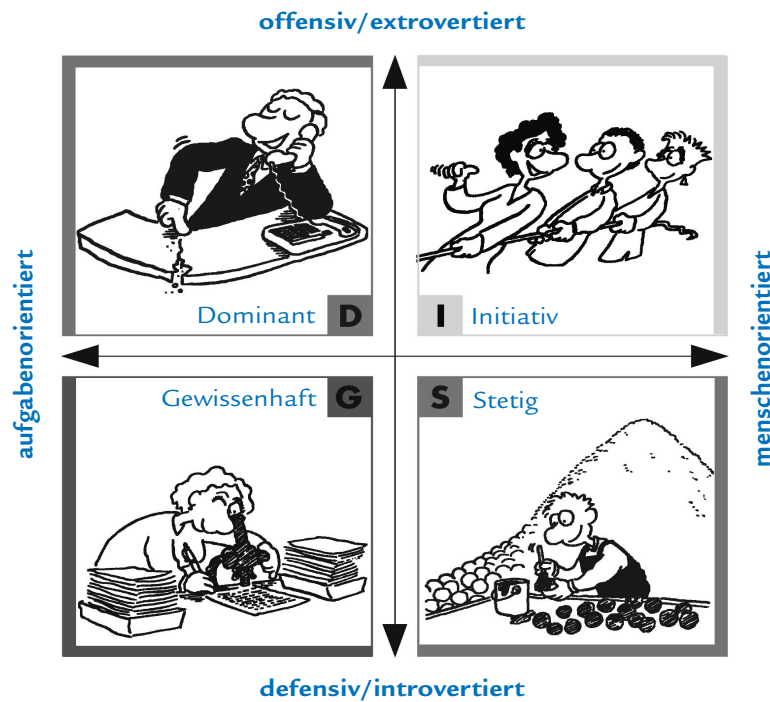
- **D** steht für *dominant*,
- **I** steht für *initiativ*,
- **S** steht für *stetig*,
- **G** steht für *gewissenhaft*.

Es geht also nicht darum, Verhaltensstile als „richtig/falsch“, als „gut/böse“ oder als „ausreichend/defizitär“ zu bewerten, sondern sie wertfrei zu analysieren.

Auf der Basis der vier Typen ist in drei Interpretationsstufen eine schrittweise Vertiefung der Selbsterkenntnis möglich.

Diese vier grundlegenden Verhaltensstile lassen sich in die Kategorien extrovertiert / introvertiert und aufgaben- / menschenorientiert einteilen.

Die vier grundlegenden Verhaltensstile



Interpretationsstufe 1

Der „dominante Typ“ (D)

Der „Dominante“ ist aufgabenorientiert und extrovertiert. Er strebt sofortige Ergebnisse an, übernimmt gern das Kommando, trifft schnelle Entscheidungen und packt Probleme geradewegs an. Er bevorzugt direkte Antworten, vielfältige Tätigkeiten und Unabhängigkeit.

Typisch für ihn sind Aussagen wie die folgenden:

- „Am liebsten bin ich mein eigener Chef.“
- „Ich weiß, was ich will, und setze es auch durch.“
- „Ich fordere mich gern selbst heraus.“

Zu den *Stärken* des „dominanten Typs“ gehört, daß er Dinge veranlassen und sie ins Rollen bringen kann. Gegen Widerstände setzt er sich durch, wobei ihm seine Energie und seine Willenskraft behilflich sind.

Zu den *Schwächen* des Dominanten gehört, daß er unsensibler mit den Gefühlen anderer umgeht, daß er diese gelegentlich überfordert und die Kontrolle übertreibt.

Er kann seine *Persönlichkeit weiterentwickeln*, indem er lernt, mehr Geduld aufzubringen und auf die Bedürfnisse anderer stärker einzugehen.

Im *Team* braucht der „D-Typ“ andere Kollegen, die ihm Routinearbeiten abnehmen, besonnen vorgehen und auf Details und Fakten achten.

Der „initiative Typ“ (I)

Der „Initiative“ ist extrovertiert, setzt aber statt auf Aufgaben eher auf Menschen. Er knüpft gerne Kontakte, versprüht Optimismus und Begeisterung, arbeitet bevorzugt in Gruppen und ist mitteilhaft. Seine Gedanken und Gefühle drückt er in Worten offen aus. Am liebsten arbeitet er mit anderen zusammen.

Typisch für ihn sind folgende Aussagen:

- „Ich erzähle gerne Geschichten und unterhalte andere.“
- „Ich kann mich über vieles aufregen, bin aber offen für Neues.“
- „Ich will frei sein von Detailarbeit und Kontrolle.“

Zu den *Stärken* des „I-Typs“ gehört, daß er Menschen zu Allianzen zusammenbringen kann und voller Tatendrang und Energie auftritt.

Zu seinen *Schwächen* gehört, daß er sich leicht in vielen Aktivitäten verzettelt oder kein klares Ziel vor Augen hat. Häufig bringt er Dinge nicht zu Ende und handelt zu impulsiv.

Eine *Weiterentwicklung seiner Persönlichkeit* bestünde darin, daß der Initiative bei Entscheidungen objektiver ist, andere realistischer einzuschätzen lernt und Prioritäten sowie feste Termine einhält.

Im *Team* sollte der „I-Typ“ ergänzt werden durch Kollegen, die sich auf eine Aufgabe konzentrieren, ihm Routine sowie Detailarbeit abnehmen und systematisch vorgehen.

Der „stetige Typ“ (S)

Der „*stetige Typ*“ ist menschenorientiert, aber introvertiert. Er schafft durch sein Verhalten ein stabiles, beständiges Umfeld, hält sich an akzeptierte Arbeitsabläufe, ist sehr entgegenkommend und meidet Konfliktsituationen. Er ist geduldig und ein guter Zuhörer.

Typisch für ihn sind Aussagen wie:

- „Ich arbeite gern mit Menschen zusammen, die miteinander auskommen.“
- „Ich helfe gerne anderen, gegenseitige Unterstützung ist immer gut.“
- „Bei der Erledigung von Aufgaben können sich andere auf mich verlassen.“

Die *Stärken* des Stetigen liegen darin, daß er ein guter Planer ist, vermittelnd auftreten kann, festgelegte Arbeitsabläufe einhält und ein guter Zuhörer ist.

Als *Schwäche* erscheint es, daß er sich gegen Veränderungen wehrt, unentschlossen und wenig initiativ auftritt und Dinge lange vor sich her schiebt.

Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestehen für den Stetigen darin, daß er sich Konfrontationen bewußt stellt, schnelle Veränderungen akzeptiert und öfter die Initiative ergreift.

Im *Team* ist der Stetige oft lieber nur Mitglied statt Leiter. Er braucht Kollegen, die neue Herausforderungen annehmen, Hilfe bei schwierigen Problemen bieten und Unvorhergesehenes bewältigen können.

Der „gewissenhafte Typ“ (G)

Der „*Gewissenhafte*“ verhält sich aufgabenorientiert und introvertiert. Er ist gern präzise, reflektiert mehr als andere, bevorzugt geregelte Bedingungen, ist reserviert und konzentriert sich auf Details. Mit Menschen geht er diplomatisch um. Insgesamt bevorzugt er ein Umfeld, das klar definierte Erwartungen hat.

Typisch für ihn sind Aussagen wie:

- „Ich analysiere gerne Dinge.“
- „Ich fühle mich in emotionsgeladenen Situationen unwohl.“
- „Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen, die organisiert sind und hohe Standards haben.“

Zu den *Stärken* des Gewissenhaften gehört es, daß er gut in einer sachlichen Atmosphäre arbeiten kann und bei seiner Arbeit alle Einzelheiten genau plant sowie präzise berücksichtigt.

Seine *Schwäche* ist es demgegenüber, daß er sich manchmal zu sehr in Details verstrickt. Er hat Angst, Fehler zu machen und zögert, Neues auszuprobieren. Bei persönlicher Kritik reagiert er empfindsam.

Wenn er größeres Selbstvertrauen entwickelt und offener mit Gefühlen umgeht, kann er sich *persönlich weiterentwickeln*.

Im *Team* braucht der Gewissenhafte als Ergänzung Kollegen, die Optimismus ausstrahlen, unpopuläre Standpunkte offen aussprechen und die kompromißfähig und flexibel sind.

Jeder Mensch zeigt Verhaltenstendenzen aus allen vier Verhaltensstilen. Je nach Situation und beruflichem (oder privatem) Umfeld neigen wir jedoch

dazu, einen dieser Stile öfter an den Tag zu legen als die übrigen.

Mit Hilfe der DISG-Instrumente, die selbsterklärend, selbstausswertend und handlungsanleitend sind, kann jeder Mensch seinen bevorzugten Stil herausarbeiten.

Interpretationsstufe 2

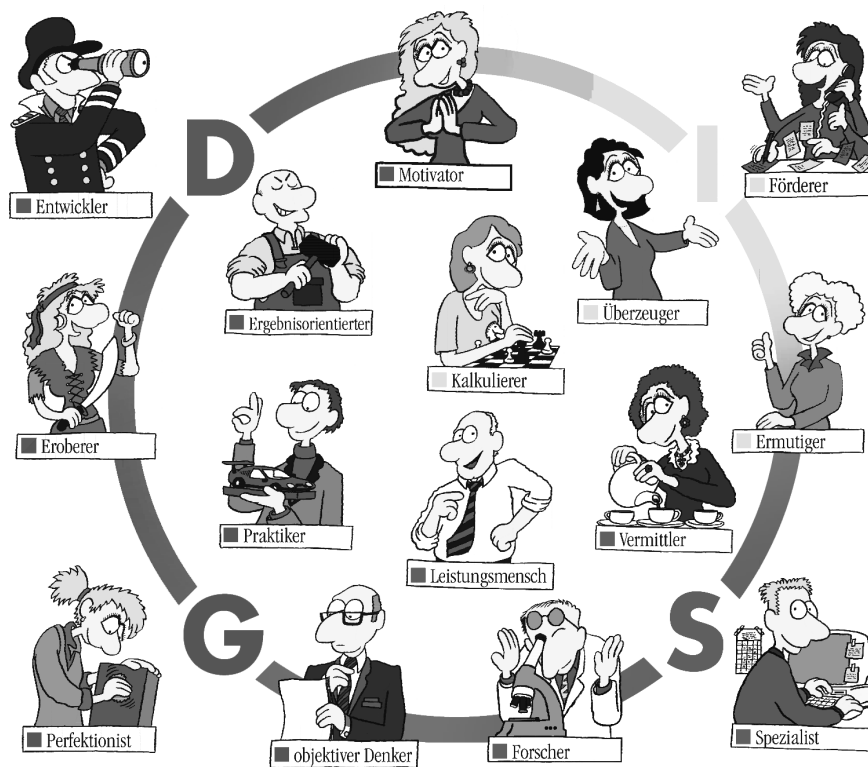
Die Erkenntnis, daß Verhaltensstile individuell verschieden und kategorisierbar sind, löst bei vielen Menschen schon ein Aha-Erlebnis aus. Plötzlich wird klar, warum es bei bestimmten Gelegenheiten und mit bestimmten Menschen immer wieder zu Konflikten und Meinungsverschiedenheiten kommt.

Vertiefende Einsichten ergeben sich dann aus der zweiten Interpretationsstufe. Man kann davon ausgehen, daß niemand ausschließlich dominant, initiativ,

stetig oder gewissenhaft ist, sondern daß sich eine *individuelle Mischung* der verschiedenen D-, I-, S- und G-Anteile ergibt. Auf der zweiten Interpretationsstufe werden diese „Mischungen“ besonders berücksichtigt.

Anhand des DISG-Persönlichkeits-Profiles lassen sich 15 verschiedene Mischtypen herausarbeiten: Entwickler, Ergebnisorientierter, Ermutiger, Eroberer, Förderer, Forscher, Kalkulierer, Leistungsmensch, Motivator, objektiver Denker, Perfektionist, Praktiker, Spezialist, Überzeuger und Vermittler.

Die einzelnen Typen und ihre jeweiligen Merkmale hier vorzustellen würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Die folgende Abbildung gibt jedoch eine Übersicht, wo die einzelnen Typen im DISG-Persönlichkeits-Modell einzuordnen sind.



Die 15 klassischen „DISG-Persönlichkeitstypen“

Karl Gassen erfährt durch die zweite Stufe der Interpretation, daß er in die Rubrik der „ergebnisorientierten Menschen“ gehört. Er sucht einerseits nach Gelegenheiten, um seine Fähigkeiten, Ergebnisse zu erzielen, unter Beweis zu

stellen. Andererseits trägt jedoch seine starke Fixierung auf Resultate zu seiner Ungeduld gegenüber anderen Teamkollegen wie Anke Burger bei. Die anderen sind seiner Meinung nach nicht schnell genug.

Anke Burger weiß nun, daß sie eine ausgesprochene „Perfektionistin“ ist. Qualität und Genauigkeit sind ihr Ziel.

Schon deshalb arbeitet sie langsamer, als Gassen lieb ist. Sie geht äußerst gewissenhaft vor, möchte nichts falsch machen und alle Details genau berücksichtigen. Daher kann sie sich nicht so schnell auf Neues „einschießen“, wie Gassen es gerne hätte. Andererseits verkündet sie aber auch nicht vor schnell irgendwelche „Lösungen“, solange sie etwas nicht gründlich geprüft hat.

Interpretationsstufe 3

Die gefundene Interpretation läßt sich noch weiter individualisieren. Wenn der einzelne das Profil durchgearbeitet hat, kann er den ausgefüllten Fragebogen an DISG-Training oder einen DISG-Trainer senden. Eine PC-gestützte Auswertung läßt die Unterscheidung zwischen verschiedenen Auswertungsstufen wie z. B. „elementar“, „professionell“, „Verkauf“ und „Beziehungen“ zu. Aufbauend auf den vier Verhaltensstilen vermitteln die Auswertungsberichte Empfehlungen zur Persönlichkeitsentfaltung, zur Gestaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen, zur Steigerung der Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz oder zur Verbesserung der Verkaufsergebnisse. Für den einzelnen besteht so die Möglichkeit zu einer systematischen Weiterentwicklung und Überprüfung seiner individuellen Erfolgsstrategien.

Karl Gassen und Anke Burger erfahren durch die Auswertung, daß die vermeintlichen Schwächen des anderen nur „umgedrehte Stärken“ sind. Gassen kann hinter der angeblichen Sturheit seiner Kollegin nun ihre Gründlichkeit und ihren Fleiß erkennen, und Burger sieht in seiner vermeintlichen Arroganz und Überforderung nun auch die positive Seite in Form von Selbstbewußtsein und Entschlußfreudigkeit.

Zusammenarbeit im Team

Wenn Gruppen überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen wollen, müssen sie zu echten Teams werden. Das bedeutet, auf die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder muß Rücksicht genommen werden.

In der Zusammenarbeit stellen die einzelnen Persönlichkeitstypen Grenzen dar. Der persönliche Verhaltensstil des einzelnen wirkt sich unmittelbar auf die Leistungen des ganzen Teams aus.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team wird durch zwei Schlüsselfaktoren bestimmt: Das soziale Verhalten des einzelnen ist dann effektiv, wenn

- er das tut, was die anderen benötigen, und
- er es auf die Weise tut, wie sie es benötigen.

Jedes Teammitglied wird um so erfolgreicher sein, je mehr es seine persönlichen Stärken einsetzen kann. Erst dann wird aus einer Gruppe, in der sich die Ergebnisse addieren ($1 + 1 = 2$), ein echtes Team mit Synergieeffekt ($1 + 1 = 3$).

Arbeit in der Gruppe und als Team



Damit dies geschieht, ist es nötig, daß der einzelne lernt, sich auf die Verhaltensstile seiner Kollegen einzustellen. Normalerweise legen wir immer dasjenige Verhalten an den Tag, das unserem „DISG-Typ“ entspricht. Doch damit können wir, insbesondere als Führungskräfte, andere Menschen häufig nicht motivieren, sondern stoßen sie schlimmstenfalls vor den Kopf – vor allem dann, wenn sie einen ganz anderen Verhaltensstil haben.

Unterschiedliche Mitarbeiter benötigen ein unterschiedliches Führungsverhalten, das auf den jeweiligen Persönlichkeitstyp bzw. Verhaltensstil abgestimmt ist.

- Der „D-Typ“ wird z. B. frustriert, wenn seine Autorität übergangen und seine Verantwortung eingeschränkt wird. Dem kann man begegnen, indem man den Dominanten soweit als möglich

selbständig arbeiten läßt und ihn vor Herausforderungen stellt.

- Der „I-Typ“ stört sich daran, wenn ihm Vorgesetzte feste Termine und enge Zeitpläne vorgeben und er sich auf Sachfragen konzentrieren soll, ohne seine Gedanken und Gefühle aussprechen zu können. Der Initiative kann motiviert werden, indem man ihm Gelegenheit gibt, von anderen gesehen und anerkannt zu werden. Für die Ausarbeitung von Details und die Einhaltung von Zeitplänen bei einer Aufgabe braucht er Hilfestellung.
- Der „S-Typ“ läßt sich von Arbeitsumgebungen mit schnellen, unberechenbaren Veränderungen frustrieren. Auch stört es ihn, wenn er keine Unterstützung von Vorgesetzten bekommt. Umgekehrt läßt er sich motivieren, wenn man ihn mit anderen kooperativ zusammenarbeiten läßt. Betont man die Vorteile und die Stabilität, die sich aus Veränderungen ergeben, und unterstützt ihn mit einem schrittweisen Plan, so zeigt er sich bereiter dafür.
- Der „G-Typ“ ist enttäuscht, wenn er nicht genügend Zeit hat, um vor Entscheidungen die nötigen Informationen zu verarbeiten. Der Gewissenhafte kann motiviert werden, indem man ihm klare Aufgabenstellungen gibt, alternative Problemlösungsverfahren aufzeigt, die seinen Qualitätsvorstellungen nahekommen und trotzdem zu schnelleren Lösungen führen.

Die von Karl Gassen frühzeitig initiierte Vorstellung der neuen Hightech-Methode vor dem Vorstand wurde zu einem Fiasko. Der Vorstand erkannte sofort, daß das Konzept noch nicht „reif“ war – eine Meinung, die Anke Burger schon die ganze Zeit über vertreten hatte.

Normalerweise hätte dies jetzt zwischen den beiden Teamchefs Gassen und Burger zu einer heftigen Auseinandersetzung geführt. Gassen hätte die übrigen Teammitglieder angewiesen, sofort wieder etwas Neues auszuprobieren und das Alte fallen zu lassen.

Doch inzwischen hatten die beiden erkannt, daß ihre Meinungen und unterschiedlichen Herangehensweisen an eine Sache auf ihren verschiedenen Persönlichkeitstypen bzw. Verhaltensstilen beruhten. Daher kam es diesmal nicht zu der sonst üblichen „dicken Luft“.

Stattdessen entschloß man sich, das Team umzustrukturieren. Gassen und Burger blieben weiter Teamchefs, aber nun mit ganz unterschiedlichen Schwerpunkten: Gassen, der typische „Dominante“, war ab jetzt dafür zuständig, systematisch nach neuen Ideen und Konzepten für die Entwicklungsabteilung zu suchen. Burger hingegen, die typische „Gewissenhafte“, übernahm die Qualitätsprüfung der neuen Ideen. Die übrigen Mitglieder wurden entsprechend ihren Verhaltensstilen entweder zur Unterstützung Gassens oder zur Unterstützung Burgers eingesetzt.

Da Gassen mit seiner Vorliebe für schnelle Ergebnisse dazu neigt, eher in „großen Zügen“ als in Details zu denken, erhielt er Verstärkung von stetigen Mitarbeitern, die Wert auf die Einzelheiten legen, ohne selbst dauernd neue Ideen zu produzieren. Burger hingegen erhielt Unterstützung von initiativen Mitarbeitern, die das nötige Gegengewicht zu ihrer Übervorsichtigkeit bildeten.

Mit Hilfe des DISG-Persönlichkeits-Profils können Unternehmen komplette und *besser kommunizierende Teams* zusammenstellen. Dadurch ergänzen sich die Teammitglieder so in ihren Stärken und Fähigkeiten, daß die Erfolgchancen größer sind und die Effizienz der Arbeit wächst.

Ein optimal zusammengestelltes Team führt nicht nur zu einer reibungsloseren Zusammenarbeit, sondern verbessert auch die Motivation und das Selbstwertgefühl der Mitglieder.

Das DISG-Persönlichkeits-Modell im Verkauf

Ein Spezialgebiet, für welches das DISG-Persönlichkeits-Modell ebenfalls eingesetzt werden kann, ist der Verkauf. In diesem Falle geht es um den direkten Kontakt zu Kunden und damit um die *externe Zielgruppe* des Unternehmens. Wenn es nicht zu den angestrebten Verkaufsabschlüssen kommt, so kann dies möglicherweise nicht am Produkt, sondern an der mangelnden Fähigkeit des Verkäufers liegen, sich auf den Persönlichkeitstyp des Kunden einzustellen. Doch auch dies läßt sich trainieren.

- „Dominante Kunden“ möchten, daß Verkäufer direkt zur Sache kommen und ihnen logisch und prägnant die wesentlichen Merkmale des Produk-

tes vorstellen. Der Verkäufer sollte sie daher nicht mit zu vielen Details und langen Reden „auf die Folter“ spannen.

- „Initiative Kunden“ erzählen dem Verkäufer gerne die neuesten Witze und halten einen kleinen „Plausch“. Sie lassen sich durch Offenheit und Herzlichkeit gewinnen. Der Verkäufer sollte sich also Zeit lassen, eine Beziehung aufzubauen, und dann am Produkt das Neue, Ungewöhnliche betonen.
- „Stetige Kunden“ sind besitzwährend und sicherheitsbewußt. Da sie plötzliche Veränderungen ablehnen, sollte der Verkäufer geduldig ihre Ziele herauszufinden versuchen.
- „Gewissenhafte Kunden“ bevorzugen eine geschäftsmäßige sachliche Beziehung und schätzen einen nachweisbaren, aufgezeigten Nutzen sowie ein logisches, aber nicht gehetztes Vorgehen. Ein Verkäufer sollte es also in jedem Falle vermeiden, zu schnell zum Abschluß zu kommen. Außerdem sollte er schriftliche Unterlagen parat haben, um detaillierte Antworten geben zu können.

In Verkaufsgesprächen läßt sich eine angenehme Atmosphäre und eine hohe Kundenzufriedenheit erzielen, wenn der Verkaufsstil an den Kaufstil des Kunden angepaßt wird. Dies vermehrt auch die Zahl der getätigten Verkaufsabschlüsse bzw. die Umsätze.

Literatur

- Gay, Friedbert / Seiwert, Lothar J.: Das 1 x 1 der Persönlichkeit. Offenbach, 1996.
- Gay, Friedbert: DISG-Persönlichkeits-Profil. Offenbach, 1997.
- Gay, Friedbert / Herzler, Hanno: Ich brauch Dich und Du brauchst mich. Sich und andere besser kennenlernen – mit dem DISG-Persönlichkeits-Modell. Wuppertal, 2. Aufl. 1998.
- Gay, Friedbert / Seiwert, Lothar J.: DISG Team-Profil. C.A.R.E. Offenbach, 1998.
- Gay, Friedbert / Seiwert, Lothar J.: DISG Führungs-Profil. Offenbach, 1998.