

1 Einleitung

*»Der liebe Gott hat einen großen Garten und da gibt es auch seltsame Lebewesen.«
(frei nach einem hessischen Sprichwort)*

Es gab schon immer die Sehnsucht im Menschen, andere zu analysieren und dadurch besser zu verstehen. Das Einschätzen anderer Lebewesen ist ein uralter Instinkt, der die Menschen seit jeher begleitet. Schon in der Urzeit war es (überlebens-)wichtig, eine Gefahr möglichst schnell und präzise einzuschätzen und zu entscheiden: Feind oder Freund? Bereits der Urmensch konnte beim Anblick eines bewaffneten Kriegers oder eines bedrohlichen Tieres in Bruchteilen von Sekunden instinktiv beurteilen, ob Gefahr drohte und Flucht, Angriff oder Erstarren unter Umständen das eigene Leben retten könnte. Und auch, wenn es als Führungskraft heute keines solchen martialischen Vorgehens mehr bedarf, ist es entscheidend, sich mit den Menschen auseinanderzusetzen, die einem anvertraut sind bzw. im Klinikalltag begegnen.

Im ersten Band dieser Reihe sprachen wir bereits über das Modell der Reifegerade. Hierbei wird – vereinfacht formuliert – der Zusammenhang zwischen Kompetenz (Wissen und Erfahrung) und Engagement (Motivation und Selbstvertrauen) hergestellt, denen wiederum mit bestimmten Ausprägungen von kooperativem und direktivem Führungsverhalten begegnet wird. Das allerdings ist eine eher zweidimensionale Betrachtung. Was fehlt, sind das Wesen, das Temperament und der Charakter, die sich auch über das individuelle Verhalten ausdrücken, die jeden Menschen einzigartig machen und die in sozialen Situationen auf die Persönlichkeit des Gegenübers treffen.

Menschen sind viel zu komplex für eine zweidimensionale Betrachtung. Wer als pflegerische Führungskraft neue Auszubildende

in der eigenen Station begrüßt, stellt fest: Viele von ihnen sind »begeisterte Anfänger*innen« bezogen auf spezifische Aufgaben (siehe Band 1, Fleischer 2020). Sie sind zwar unerfahren, aber interessiert, motiviert und enthusiastisch. Alles ist neu und spannend. Dennoch unterscheiden sich die Menschen: Manche sind detailverliebt, andere sprudeln über vor Ideen und Visionen, die dritten sind eher zurückhaltend und streben nach einem harmonischen Umfeld, andere wiederum übernehmen sofort das Ruder und sehen sich schon früh in anführenden Rollen. Auch wenn sie alle eint, neu im Job zu sein, ist jede*r Einzelne unterschiedlich in Verhalten, den Bedürfnissen, Ansprüchen und Prioritäten.

Für die Führungskraft ist es nun wichtig zu differenzieren, welches individuelle Verhaltensprofil hinter jedem einzelnen Menschen steckt. Wer versteht, wie das Gegenüber tickt, kann die Zusammenarbeit effektiver gestalten. Eine Führungskraft kann die Mitarbeitenden dort abholen, wo sie stehen, und ihnen das geben, was sie brauchen. Das bedeutet im Alltag weniger Stress, da Konflikte umschifft oder, im Fall der Fälle, besser gelöst werden können. Proaktiv können Konflikte sogar vermieden werden, da die Führungskraft das Konfliktpotenzial kennt und es so bereits im Vorfeld minimieren kann, sodass es gar nicht erst zu Spannungen kommen muss.

Wer in die Gesprächsführung geht, erleichtert sich die Kommunikation, wenn er oder sie sich vorbereitet. Wer sitzt mir gegenüber? Wie steht es um Erfahrung, Motivation, Wissen, Selbstvertrauen? Was ist das für ein Typ? Was zeichnet ihn oder sie menschlich aus, jenseits aller beruflicher Kompetenz? Ist er oder sie dominant, schnell, entscheidungsfreudig? Oder doch eher zurückhaltend, vorsichtig, überlegt? Nimmt sich die Person gerne viel Zeit? Oder ist das augenscheinliche Verhalten eher geprägt von Schnelligkeit und intuitivem Vorgehen? Was braucht der oder die andere, um sich wohl, verstanden und angenommen zu fühlen und sich dann leistungsfähig und -bereit geben.

Das alles sind Punkte, die es zu berücksichtigen gilt. Es hilft, die zu vermittelnden Botschaften für die jeweiligen Verhaltensprofile entsprechend zu verpacken – auch wenn die Inhalte für alle Mitarbeitenden gleich sind. Eine Differenzierung, abgestimmt auf die Verhaltensprofile, kann in allen Lebenslagen von Nutzen sein: In

der strategischen Vorbereitung, im täglichen Umgang, bei Konflikten und der Gesprächsführung sind sie ein wertvoller Schatz.

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Botschaft, die für alle Mitarbeitenden gilt – verpacken sie allerdings in ganz unterschiedliche Päckchen, angepasst an die Verhaltensprofile des Gegenübers. So braucht ein dominanter Mensch eine deutlich andere Informationsübermittlung als ein stetiger Typ; eine initiative Person ist begeisterungsfähiger als beispielsweise jemand mit einer sachlichen Prägung. Jede*r bekommt die gleiche Botschaft, allerdings so angepasst, dass das Verhaltensprofil berücksichtigt und dadurch die Kommunikation deutlich vereinfacht wird, sodass die Botschaft genau so ankommt, wie es gewünscht und nötig ist.

Auf den folgenden Seiten werden Sie DISC kennenlernen. DISC steht für *(D)ominance*, *(I)nfluence*, *(S)teadiness* and *(C)onscientiousness* oder auf Deutsch: *Dominant*, *Initiativ*, *Stetig*, *Gewissenhaft*, und ist ein einfaches Modell, das Menschen bereits seit mehr als dreißig Jahren hilft, sich selbst und andere besser zu verstehen. Das wiederum verbessert deutlich die Zusammenarbeit, die Kommunikation und das grundsätzliche Miteinander.

Für die Führungsposition ist es wichtig, zu differenzieren, welches Verhaltensprofil hinter jedem einzelnen Menschen steckt. Doch davor steht die Selbsterkenntnis. »Erkenne Dich selbst« ist eine von drei apollonischen Weisheiten aus dem antiken Heiligtum von Delphi. Der Philosoph Sokrates (469–399 v. Chr.) entwickelte daraus das Prinzip der Selbsterkenntnis als Vorbedingung philosophischer Erkenntnis und Weisheit. Denn: Der Weg zum anderen geht über einen selbst. Und um zu verstehen, wie andere (re-)agieren und handeln, sollte man zunächst auch verstehen, welche Verhaltensmuster man selbst an den Tag legt, die man dann auch – bewusst und unbewusst – in soziale Situationen einbringt und mit denen man wiederum ein bestimmtes Verhalten vom Gegenüber auslösen kann.

Mit DISC bekommen Sie ein gutes Hilfsmittel an die Hand, um nicht nur mehr über sich selbst zu erfahren, sondern auch über die Menschen, mit denen Sie sich täglich umgeben. Wir koppeln die Theorie eng an die Praxis und geben Tipps und Hilfestellungen bei der Analyse der unterschiedlichen Verhaltensprofile. Sie erfahren mit praktischen Alltagsbeispielen, wie Sie sich mit dem Einsatz

von DISC die Arbeit sehr viel leichter machen können; nachvollziehbar, einsetzbar, realitätsnah.

Ganz wichtig: Sicherlich lassen sich auch mit DISC nicht alle Probleme lösen oder alle Fragen des Alltags beantworten. Aber es ist ein weiteres Mittel, das Ihnen als Führungskraft helfen wird, Ihnen »Werkzeugkasten« zu erweitern. Durch den hohen Praxisbezug zeigen wir, dass DISC anwendbar und viel mehr ist als langweilige Theorie zwischen zwei Buchdeckeln. Sie können lernen, DISC geradezu spielerisch in Ihren Arbeitsalltag zu integrieren – vor allem dann, wenn es schwierig wird.

Der österreichisch-britische Philosoph Karl Raimund Popper (1902–1994) formulierte es sinngemäß so: Theorie ist ein Netz, das ich über die Welt werfe, um die Wirklichkeit zu begreifen. Ähnlich verhält es sich mit DISC:

Es deckt nicht alles ab, macht das Leben aber in vielen Situationen einfacher.

2 DISC-Verhaltensprofile – Ein Kompass zur Verhaltensnavigation

Fragen Sie sich auch manchmal, warum die Zusammenarbeit mit manchen Menschen reibungslos klappt und mit anderen nie? Warum Sie eher die Meinung der Kollegin Y akzeptieren als die Aussagen von Kollege Z? Warum Sie sich von dem einen Menschen verstanden fühlen; und von dem anderen nicht? Der Grund dafür könnte in den ganz unterschiedlichen Verhaltensstilen liegen und den damit verbundenen Prioritäten, Vorlieben, Ablehnungen, dem allgemeinen Lebenstempo und den ganz persönlichen Bedürfnissen.

Denn wer die eigenen Bedürfnisse kennt und die Bedürfnisse anderer besser *erkennt*, schafft es leichter, die Mitmenschen zu positiverem und konstruktiverem Verhalten zu motivieren.

DISC zeigt auf, welche Prioritäten und Bedürfnisse (Motive) die vier Verhaltensdimensionen antreiben, und hilft, die Mitarbeiter*innen zu erkennen und am Ende zu verstehen, warum manche Menschen auf den ersten Blick wunderbar zueinander passen und es bei anderen scheinbar ständig kracht oder sie sich im gegenseitigen Desinteresse am liebsten aus dem Weg gehen. Damit stellt es einen Kompass zur Verhaltensnavigation dar.

Die Basis aller Erkenntnisse ist: Keines der beschriebenen Merkmale ist besser oder schlechter und *niemand trägt ausschließlich die Züge eines einzigen Merkmals in sich*. Es gibt unterschiedlichste Ausprägungen und Möglichkeiten der Mischung. Bevor wir ins Detail gehen, daher einige grundsätzliche Gedanken:

- Alle Stile, Prioritäten und Bedürfnisse sind gleichermaßen wertvoll.
- Menschen und ihre Arbeitsstile werden auch von Faktoren wie Lebenserfahrung, Werdegang, Sozialisation, kultureller Prägung und persönlicher Reife beeinflusst.

- Wer sich selbst besser versteht, kann auch andere besser verstehen und deshalb auch besser mit ihnen zusammenarbeiten.
- DISC hilft zu erkennen, wo es Schnittmengen zu anderen gibt und wo die größten Unterschiede liegen.
- Mit Hilfe von DISC können bessere Beziehungen aufgebaut, die Arbeitsleistung erhöht und die Zusammenarbeit effektiver gestaltet werden.
- Prioritäten und Vorlieben anderer können analysiert werden.
- Die Art der Kommunikation wird verbessert, wenn klar ist, was das Gegenüber braucht, um sich wohler zu fühlen.

Im Kontext von DISC wird in diesem Buch konstant von Verhalten, Verhaltensstilen, Verhaltensmustern und Verhaltensprofilen gesprochen und nicht von Persönlichkeit oder Charakter. Das hat den bereits genannten Grund, dass wir es uns, gerade im Kontext von Arbeit und Arbeitswelt, nicht anmaßen wollen und können, mit einem einzigen psychologischen Profil die gesamte Komplexität einer menschlichen Persönlichkeit zu beschreiben bzw. zu erklären. Das, worauf wir als Führungskräfte aber Einfluss nehmen können, sollen und dürfen, ist das Verhalten einer Person.



Persönlichkeit ist ein langfristig sehr stabiles und robustes Konstrukt. Gerade als Führungskräfte können und wollen wir auch gar dafür verantwortlich sein, die Persönlichkeit der Mitarbeitenden zu verändern bzw. zu verlangen, dass jemand die eigene Persönlichkeit von Grund auf verändert. In einem bestimmten Rahmen bedeutet das auch, die Größe zu haben, Eigenarten und »Macken« unserer Kolleg*innen und Mitarbeitenden zu akzeptieren, sofern sie nicht den Arbeitsablauf und das Teamgefüge stören, andere verletzen oder jemanden selbst in der eigenen Entwicklung und täglichen Arbeit behindern.

Verhalten hingegen ist variabel, beeinflussbar, steuerbar *und* beobachtbar. Man kann es mit einem Handschuh vergleichen, in den man hineinschlüpft – der Handschuh folgt den Bewegungen unserer Finger. Wir *sind* nicht unser Verhalten, sondern wir *steuern* es. Und auf dieser Basis können Sie als Führungskraft erwarten, dass jemand am eigenen Verhalten arbeitet. Dies

bedeutet aber auch, verhaltens- und handlungsorientiert zu führen.

Ein kurzes Beispiel: Anstatt einem Mitarbeiter eine bestimmte Eigenschaft zu attestieren und ihn so auf sein Verhalten festzuschreiben und bei der Art und Weise der gewünschten Veränderung ggf. noch unspezifisch zu bleiben (»*Sie sind zu ungenau und oberflächlich bei ihrer Dokumentation. Das muss sich ändern!*«), formulieren Sie Ihren Änderungswunsch über beobachtbare Verhaltensweisen und Handlungsoptionen: »*Mir ist aufgefallen, dass Ihre momentane Arbeitsweise bei der Dokumentation zu unverhältnismäßig vielen Fehlern führt. Häufig fehlt der Eintrag des Fingertests bei der Dekubitusprophylaxe sowie die Menge an Flüssigkeit bei der Medikamentengabe und bisweilen fehlt es auch an Konsequenz beim Führen des Wundprotokolls beim Verbandswechsel. Ich möchte, dass Sie ab jetzt IMMER, bevor Sie die Dokumentation beiseite legen, selbst noch einmal fünf Minuten einplanen, um Ihre Ergebnisse genau zu prüfen. Achten Sie dabei bitte auf eine ruhige Umgebung, um nicht abgelenkt zu werden. Um noch einmal Sicherheit zu gewinnen, möchte ich, dass Sie kommende Woche die nächsten fünf Dokumentationen noch einmal mit einer Kollegin gemeinsam fertigstellen und mir diese Ergebnisse dann vorzeigen.*«

Merken sie den Unterschied? Diese Form des Feedbacks zielt nicht auf die Person/die Persönlichkeit ab (»*sie SIND so*«), sondern verbleibt auf der Verhaltensebene und gibt hier konstruktive, zielorientierte und vor allem konkrete handlungsbasierte Maßnahmen als Anleitung an die Hand, die beobachtbar und damit auch für Sie als Führungskraft erst messbar bzw. überprüfbar werden.

Dies erleichtert gleichzeitig auch Ihre anschließende Überprüfung Ihrer Maßnahmen und ist für die Mitarbeitenden wesentlich leichter umzusetzen.

2.1 Geschichte der Verhaltensprofile

Andere Menschen zu verstehen und zu begreifen, warum sie wie handeln und entscheiden, interessiert und fasziniert die meisten Menschen. Bereits der Philosoph Hippokrates von Kos († um 370 v. Chr.) beschäftigte sich damit. Er erdachte die Temperamentenlehre, wonach von der Mischung der vier Körpersäfte Blut, Schleim, gelbe und schwarze Galle die körperliche und gesundheitliche Konstitution einen Menschen abhängt. Diese Theorie wurde später in die noch heute bekannten Temperamentstypen klassifiziert: Melancholiker (schwermüdig, zurückhaltend), Sanguiniker (heiter, beweglich), Phlegmatiker (ausgeglichen, wenig beweglich) und Choliker (emotional aufbrausend, unbeständig). Das Riemann-Thomann-Modell orientiert sich gleichfalls an vier Elementen und basiert auf den Erkenntnissen der Psychologen Fritz Riemann und Christoph Thomann. Bereits Anfang der 1960er Jahre entwickelte Riemann vier gegensätzliche Pole, die die Persönlichkeit eines Menschen ausmachen sollten. Diesen Ansatz nahm Thomann mehr als ein Jahrzehnt später als Vorlage, überarbeitete und erweiterte ihn und schuf dabei die vier Grundbedürfnisse bzw. Grundbestrebungen: Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel.

Jeder Mensch trägt von jedem der vier Grundbedürfnisse ein gewisses Maß in sich, die Unterschiede liegen jedoch in den Ausprägungen und Kombinationen. Daraus lassen sich Rückschlüsse über das Verhalten, die Reaktionen, die Kommunikation, die Ängste und Wünsche einen Menschen ziehen. Wie eine Person reagiert, kommuniziert und fühlt, kann zum Teil aus dem Riemann-Thomann-Modell abgeleitet und besser verstanden werden.

Persönlichkeitsanalysen gehörten zunächst ausschließlich zur Arbeit von Psychiatern und Therapeuten. Schon früh wurden von diesen Fachleuten unterschiedlichste Tests entwickelt, um das Verhalten von Menschen zu entschlüsseln und letztendlich auch Therapien zu entwickeln, die Menschen auf unterschiedliche Art und Weise helfen können.

Erst über die Öffnung der Psychiatrie in den 1970/1980er Jahren wurde das *Handwerkszeug* alltagstauglich und über diese Berufsgruppe hinaus in die Bevölkerung getragen. Die Erkenntnis, dass

dieses wertvolle Wissen nicht ausschließlich in die »Nähkästchen« von Psychiatern und Therapeuten gehört, sondern eingesetzt werden sollte, damit Menschen besser miteinander leben und arbeiten können, führte zur Entwicklung unterschiedlichster Analysetools von Verhaltensmodellen von Menschen ohne psychische Auffälligkeiten. Allein in Deutschland sind mehr als 20 solcher Verfahren bekannt und in regelmäßigem Gebrauch. Viele von ihnen sind reliabel, valide, wiederholbar, anwendbar, auch wenn sie unterschiedliche Ansätze haben.

Vergleichbare psychologische Testverfahren sind beispielsweise der ViQ (Visual Questionnaire), der 16 PF Questionnaire (Sixteen Personality Factor Questionnaire) oder das NEO-PI-R (NEO-Persönlichkeitsinventar, revidierte Fassung), wobei die Konstruktion und Validierung von DISC (auf Basis von Everything DISC nach John Wiley & Sons 2015) mit Hilfe der letzten beiden Verfahren vorgenommen wurden. Werden diese psychologischen Testverfahren miteinander verglichen, lassen sich vergleichbare Ergebnisse ermitteln. Allerdings ist das DISC-Modell einfacher in der praktischen Anwendung und deshalb auch hilfreich für die Arbeit als Führungskraft. Wir sprechen hier in diesem Zusammenhang ausschließlich von differenzieller Psychologie, die sich allgemein mit den individuellen Unterschieden in einzelnen psychologischen Merkmalen und in den relativ überdauernden Persönlichkeitseigenschaften auseinandersetzt. Stark von der Norm abweichende Persönlichkeitstypen bis hin zu Persönlichkeitsstörungen fallen eher in die klinische Psychologie, die sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen auseinandersetzt, die im weitesten Sinne ein krankhaftes, zwanghaftes oder abnormes Verhaltensmuster zeigen. Diese spielen in diesem Buch keine Rolle, auch wenn die Übergänge bisweilen fließend sein können.

Der größte Fehler, den eine Führungskraft machen kann, ist es, Mitarbeitende zu pathologisieren. Sie stempeln ihn oder sie damit als *krankhaft* ab und verlieren die subjektive Sicht auf die betroffene Person. Benutzen Sie niemals Worte wie hysterisch, cholerisch, paranoid, manisch oder bipolar, um einen anderen Menschen in Ihrem Arbeitsumfeld zu beschreiben. Indirekt

schreiben Sie damit ihr Gegenüber ab und gleichzeitig auf ein bestimmtes Verhaltensmuster fest. Sie nehmen sich selbst damit die Möglichkeit, ihn oder sie mit einem differenzierten Blick zu betrachten, und zeigen damit bereits auch gleichzeitig eine Vorverurteilung und Abwertung seines oder ihres Verhaltens, was wiederum einen Distanzverlust zum Gegenüber als Folge haben kann. Gleichzeitig nehmen Sie Ihrem Gegenüber unbewusst die Möglichkeit, auch noch andere Verhaltensweisen entwickeln zu können.

Sollte der oder die andere eine Struktur haben, die Sie nicht verstehen oder die Sie vor unlösbare Aufgaben stellt, suchen Sie das Gespräch mit der oder dem Betroffenen oder holen sich professionelle Unterstützung. Ihre Aufgabe ist es nicht, ernste Krankheitsbilder zu diagnostizieren. Sie sind nicht der oder die Therapeut*in Ihres Gegenübers, Sie sind die Führungskraft.