

LOTHAR SEIWERT | FRIEDBERT GAY

Das 1x1 der Persönlichkeit

Über die Autoren



LOTHAR SEIWERT, Certified Speaking Professional (CSP) und Global Speaking Fellow (GSF), ist seit über 30 Jahren Europas führender Experte für Zeit- und Lebensmanagement. Millionen Menschen weltweit haben ihn in seinen Vorträgen erlebt und sind durch seine Bestseller dazu inspiriert worden, sich auf das Wesentliche zu fokussieren.



FRIEDBERT GAY hat das persolog® Persönlichkeits-Profil 1990 in Deutschland eingeführt. Als Mastertrainer und Geschäftsführer der persolog GmbH hält Friedbert Gay regelmäßig Seminare und Vorträge zur Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung. Er hat das Persönlichkeits-Profil über die Jahrzehnte hinweg mit Hunderttausenden von Menschen selbst durchgeführt.

DIE PERSOLOG GMBH unterstützt Menschen dabei, ihre Stärken zu entdecken und ihr Potenzial zu entfalten. Durch die pragmatischen und trotzdem wissenschaftlichen Lerninstrumente haben weltweit über 40 Millionen Menschen diese Erkenntnisse genutzt, um sich selbst, ihr Team und ihre Organisation weiterzuentwickeln.

www.persolog.de

www.persolog.com

LOTHAR SEIWERT | FRIEDBERT GAY

Das 1x1 der Persönlichkeit

Sich selbst und andere
besser verstehen mit den
Verhaltensstilen Dominant **D**,
Initiativ **I**, Stetig **S** und
Gewissenhaft **G**

Mit einem Geleitwort von Brian Tracy

persolog 

Impressum

Autoren: Lothar Seiwert / Friedbert Gay

Lektorat: Dr. Sonja Klug, Bad Honnef; Roland Nickel, Altdorf;

Dr. Petra Begemann, Frankfurt am Main.

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage in neuem Design, Januar 2022

© 1996, 2022 bei den Autoren

© 1996, 2022 bei der persolog GmbH, Verlag für Lerninstrumente

Königsbacher Straße 51, 75196 Remchingen

Grafik & Layout: Senta Schwab, persolog GmbH – Remchingen

Printed in Germany

Inhalt

GELEITWORT	7
VORWORT	9
EINFÜHRUNG	10
TEIL 1	13
Warum ist Persönlichkeit wichtig?	13
TEIL 2	23
Wer bin ich – wer ist der andere?	23
TEIL 3	47
Wie wende ich die Verhaltensstile an – um effektiver zu werden?	47
Persönlichkeit und Zeitmanagement	49
Persönlichkeit und Mitarbeiterführung	61
Persönlichkeit und Teamarbeit	79
Persönlichkeit und Verkauf	91
Persönlichkeit und Partnerschaft	105
Persönlichkeit und Kindererziehung	123
TEIL 4	135
Was setze ich um – was muss ich ändern?	135

Zugunsten einer besseren Lesbarkeit und der Einfachheit halber haben wir uns in unseren Formulierungen grammatikalisch auf die männlichen Formen beschränkt, z. B. „der“ Partner. Selbstverständlich sind auch unsere *Leserinnen* in gleicher Weise mit angesprochen.

”

*Behandle die Menschen so,
als wären sie, was sie sein sollten,
und du hilfst ihnen zu werden,
was sie sein könnten.*

Johann Wolfgang von Goethe

Eine Reise in Ihr eigenes Inneres!

Es ist mir eine besondere Ehre, dieses Vorwort für meine Freunde Lothar Seiwert und Friedbert Gay schreiben zu dürfen. Beide zählen zu den bekanntesten Autoren, Rednern und führenden Experten auf dem Gebiet der Persönlichkeitsentwicklung. Ihr Buch kann Leben verändern. Durch seine Lektüre werden Sie sich selbst tiefer und umfassender verstehen. Sie werden sich zukünftig bessere Ziele setzen, Ihr persönliches Potenzial stärker entfalten und Ihr Leben an Ihren wahren Talenten und Möglichkeiten ausrichten.

Was vielleicht noch wichtiger ist: Sie werden auch die Menschen in Ihrer Umgebung besser verstehen. Ich selbst bin verheiratet und habe vier erwachsene Kinder. Die Anregungen in diesem Buch helfen mir, ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten zu würdigen und besser auf jeden Einzelnen von ihnen einzugehen. Auch im Business, bei unseren Mitarbeitern und zahlreichen Kunden, setzen wir auf die vier Persönlichkeitsstile, die in diesem Buch entwickelt werden. Erst kürzlich haben 35 Führungskräfte an einem Persönlichkeitstraining teilgenommen, und innerhalb einer Woche war die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen harmonischer, effizienter und produktiver als je zuvor.

Ihre Persönlichkeit ist Ihr wertvollstes Kapital. Sich selbst besser zu verstehen und harmonischer mit anderen Menschen umzugehen und zusammenzuarbeiten ist der Schlüssel zu Erfolg und Lebensglück.

Dieses herausragende Buch ist ein Standardwerk. Es wird noch viele Jahre gelesen, rezensiert, diskutiert und in der Praxis angewendet werden. Sie als Leserin oder Leser sind im Begriff, sich auf eine abenteuerliche Reise zu begeben – die Reise in Ihr eigenes Inneres. Auf dieser Reise werden Sie Erkenntnisse gewinnen, die Ihr Leben reicher und erfolgreicher machen.

Brian Tracy
Brian Tracy International,
Solana Beach, USA

VORWORT

Profil durch Persönlichkeit!

Sie, liebe Leserin, lieber Leser, halten einen Bestseller in den Händen. Bisher haben sich bereits Hunderttausende Menschen entschieden, mit diesem Buch ihrer Persönlichkeit auf die Spur zu kommen. Dazu haben auch Sie jetzt Gelegenheit!

Die Frage nach der erfolgreichen Persönlichkeit ist schon so alt wie die Menschheit. Erfolgreiche Menschen verstehen sich selbst und wissen, welchen Einfluss ihr Verhalten auf andere hat. Sie verfügen über ein gesundes Selbstbewusstsein und gute Menschenkenntnis.

All diese Fähigkeiten sind nicht angeboren, sondern das Resultat von Erfahrungen und sozialem Lernen. Grundlegende Prägungen erhält man im Elternhaus. Vielfach geschieht dies unbewusst. Das hervorstechendste Merkmal erfolgreicher Persönlichkeiten ist allerdings, dass sie genauer darüber nachdenken, wer sie sind, wie sie sind und was sie aus ihrem Leben machen möchten.

Das 1x1 der Persönlichkeit ist dazu hervorragend geeignet. Es beschreibt menschliche Verhaltensweisen, antrainierte Gewohnheiten, die Art, wie wir Innovationen angehen, Mitarbeiter führen oder anderen zuhören, unsere Einstellungen und unsere Werte. Mit diesem Buch schauen Sie in einen Spiegel, in dem Sie sich auf ganz neue Weise wiedererkennen werden. Ein faszinierendes Erlebnis, das am Anfang Ihres Aufbruchs zum Erfolg steht.

Für den weiteren Weg bietet Ihnen die persolog GmbH Managementsysteme, die Ihnen in allen praktischen Bereichen der Arbeitswelt wertvolle Orientierung geben. Wir leben in einer Zeit, in der die Persönlichkeit und die Entwicklung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen immer wichtiger werden. Nutzen Sie dieses Buch als Quelle für Ihren ganz persönlichen Erfolg!

Friedbert Gay
persolog GmbH, Deutschland

EINFÜHRUNG

Die Tiere, die etwas Bedeutendes tun wollten

Eines Tages beschlossen die Tiere, dass sie etwas Bedeutendes tun wollten, um die Probleme der neuen Welt zu lösen. Deshalb organisierten sie eine Schule. Es gab Unterrichtsfächer wie Laufen, Bergsteigen, Schwimmen und Fliegen. Um diese Schule einfacher organisieren zu können, sollten alle Tiere an allen Fächern teilnehmen.

Die **initiative** Ente zeigte im Schwimmunterricht eine außerordentliche Begabung, ja, sie war zu ihrer Freude sogar besser als der Schwimmlehrer. Sie machte aber nur recht langsame Fortschritte beim Fliegen und war im Lauftraining sehr schlecht. Da sie beim Laufen so schlecht war, musste sie das Schwimmen aufgeben und nachmittags länger in der Schule bleiben, um Wettlaufen zu trainieren. Dabei wurden ihre Schwimmhäute so stark beansprucht, dass sie beim Schwimmen nur noch durchschnittliche Ergebnisse erzielen konnte. Aber eine durchschnittliche Leistung war durchaus akzeptabel, und so machte sich niemand größere Sorgen darüber – außer der Ente selbst.

Der **gewissenhafte** Hase war beim Laufen der Beste, bekam aber ein nervöses Zucken in seinen Beinmuskeln aufgrund des vielen Sondertrainings im Schwimmen.

Das **stetige** Eichhörnchen war außerordentlich gut im Klettern, wurde aber immer mehr entmutigt, weil sein Lehrer von ihm verlangte, dass es beim Flugunterricht vom Boden in die Höhe starten sollte, statt von den Baumwipfeln in die Tiefe. Von der Überanstrengung bekam es Muskelkater und erhielt dadurch nur sehr schlechte Noten beim Klettern und Laufen.

Der **dominante** Adler war ein Problemkind und wurde strengstens dafür bestraft, dass er nicht gehorchte. Im Kletterunterricht war er immer der Erste, der den Gipfel erreichte. Er bestand aber darauf, auf seine eigene Art und Weise dorthin zu gelangen.

(frei nach Chuck Swindoll: „Home Where Life Makes Up Its Mind“, S. 51)

Wann sind Sie besonders effektiv?

Jedes dieser Tiere ist in der Situation oder Umgebung am effektivsten, für die es geschaffen wurde, und es ist dann ineffektiv, wenn es sich außerhalb dieser Situation oder Umgebung befindet.

So wie die Tiere aus der Fabel hat auch jeder von uns seine *Stärken* und *Engpässe* (Begrenzungen, Schwächen). Auch wir sind dann am effektivsten, wenn wir uns in einer Situation befinden, in der wir unsere Stärken einsetzen können. Befinden wir uns aber in einer Situation, die außerhalb unserer Stärken liegt, sind wir sehr viel weniger effektiv.

Um im Leben erfolgreich zu sein, müssen wir uns zuerst folgende Fragen stellen:

- Was sind meine *Stärken*?
- Wo liegen meine *Engpässe*?
- In welchen Situationen kann ich durch den Einsatz meiner Stärken meine *Effektivität* steigern?

AKTION!

Tragen Sie hier Ihre drei größten Stärken oder positiven Eigenschaften ein:

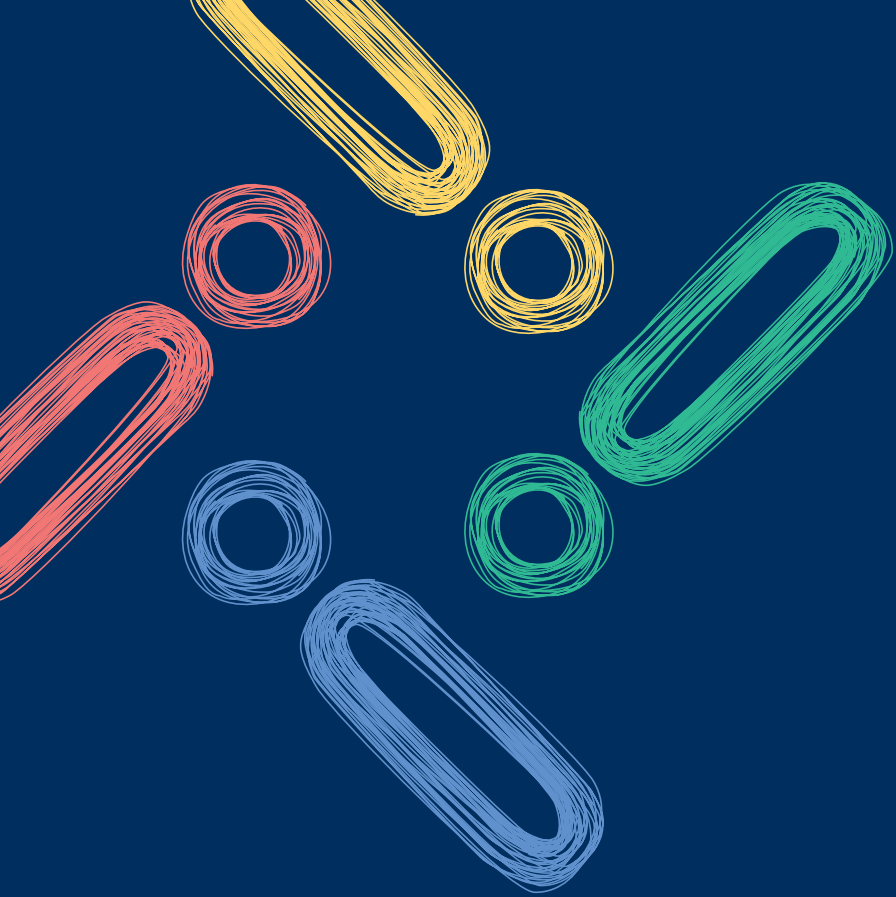
1

2

3

Lesen Sie auf den folgenden Seiten,

- *warum* Persönlichkeit so wichtig ist,
- *wer* Sie selbst und wer andere sind,
- *wie* Sie Ihr Wissen über die Verhaltensstile erfolgreich anwenden,
- *was* Sie in Ihrer beruflichen und persönlichen Praxis damit tun können.



TEIL 1

Warum ist Persönlichkeit wichtig?

Warum ist Persönlichkeit wichtig?

Die Frage nach der erfolgreichen Persönlichkeit ist so alt wie die Menschheit. Die bekannte „eierlegende Wollmilchsau, Version tieftauchfähig und höhenerfahren“ gibt es bekanntlich nicht. Erfolgreiche Menschen haben es jedoch geschafft,

- ihr *inneres* Potenzial und
- ihr *äußeres* Verhalten

miteinander in Einklang zu bringen. Sie sind ganz sie selbst und versuchen nicht, bewusst oder unbewusst Rollen zu spielen, die nicht zu ihnen passen.

Erfolgreiche Menschen entwickeln ihren ganz persönlichen Verhaltensstil. Sie kennen ihre Stärken sowie ihre Grenzen und wissen damit so umzugehen, dass sie auch kritische Situationen oder Konflikte in Beruf und Partnerschaft souverän meistern. Wir leben in einem Zeitalter der immer schnelleren Veränderung („High Speed Management“). Technologische Entwicklungen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Trends werden immer weniger berechenbar, die Halbwertszeit des Wissens wird immer kürzer. Die einzige Konstante ist der Mensch – und seine Persönlichkeit.

Wer über sich selbst und andere nachdenkt, erhöht seine soziale Kompetenz. Dadurch verbessern sich

- Kommunikations- und Teamfähigkeit,
- Umgang mit kritischen Situationen und Konflikten,
- Führung und Einflussnahme,
- Verantwortungs- und Selbstbewusstsein.

Instrumente zur Selbstfindung und Verbesserung der Menschenkenntnis helfen bereits heute, den zukünftigen Anforderungen an die Persönlichkeit von morgen schneller gerecht zu werden.

AKTION!

Wie reagieren Sie auf andere?

Jeder von uns hat unterschiedliche *Vorstellungen*, wie andere mit ihm umgehen sollen. Schauen Sie sich nun an, wie Sie auf das Verhalten anderer reagieren.

Was trifft am ehesten auf Sie zu? Was trifft am wenigsten auf Sie zu?

Machen Sie bei den 24 Aussagen max. 5-mal einen Haken ✓ vor die Begriffe, die *am ehesten* auf Sie zutreffen. Schreiben Sie bei den 24 Aussagen max. 5-mal ein X vor die Begriffe, die *am wenigsten* auf Sie zutreffen.

Haben Sie Schwerpunkte Ihres Verhaltens festgestellt? Oder haben Sie in allen Quadranten Ihre Haken und X (bei „Ich mag Menschen / nicht ...“) angebracht?

Alle Kombinationen sind möglich, keine ist negativ oder positiv. Vielleicht können Sie bereits eigene *Verhaltenstendenzen* erkennen?

Ich mag Menschen, die ...

- gleich zur Sache kommen.
- direkt sind.
- schnell Entscheidungen treffen.

Ich mag Menschen nicht, die ...

- zu viel reden.
- mich unterhalten wollen.
- mir Anweisungen geben.

Ich mag Menschen, die ...

- diplomatisch und höflich sind.
- sinnvolle Dinge tun.
- ruhig sind und klar denken.

Ich mag Menschen nicht, die ...

- wollen, dass ich Gefühle zeige.
- darauf bestehen, dass ich mich emotionalen Situationen stelle.
- halbfertige Arbeiten von mir geliefert bekommen wollen.

Ich mag Menschen, die ...

- Zeit zum Reden haben.
- freundlich sind.
- Kontakt suchen.

Ich mag Menschen nicht, die ...

- unhöflich mit mir umgehen.
- distanziert sind.
- kühl und zurückhaltend sind.

Ich mag Menschen, die ...

- über Persönliches erzählen, bevor sie zum Geschäftlichen kommen.
- Zeit für eine lockere Atmosphäre haben.
- sich anhören, wie ich die Dinge sehe.

Ich mag Menschen nicht, die ...

- mir Veränderungen aufzwingen.
- Veränderungen durchführen um der Veränderung willen.
- immer nur Ergebnisse von mir wollen.

Bei allen Menschen können alle vier Verhaltensweisen beobachtet werden. Was uns von anderen unterscheidet, ist die *Kombination* der Schwerpunkte. Alle vier Bereiche können effektiver oder weniger effektiv sein. Entscheidend ist, was der Einzelne in bestimmten Situationen daraus macht – oder nicht.

Was sind die nächsten Schritte?

Jeder Mensch ist einzigartig und bevorzugt je nach Situation und Umfeld einen bestimmten Verhaltensstil. Bei manchen Menschen entstehen Spannungen und Unwohlsein, weil andere anders als sie selbst sind.

Menschen fühlen sich am wohlsten, wenn sie ihren bevorzugten Verhaltensstil anwenden können. Um ihnen mehr gerecht zu werden, müssen wir anpassungsfähiger werden, d. h. uns auf die Bedürfnisse einer Person oder Situation einstellen.

— ” —————
*Der Erfolgreiche überprüft seine
Begabungen und Fähigkeiten,
ehe er sein Ziel steckt.*

Vera Birkenbihl
—————

Wenn wir mit anderen Menschen zusammenarbeiten, ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass wir alle unterschiedlich sind. Sich an das Verhalten anderer und seiner Mitwelt anzupassen, stellt keine natürliche, sondern eine erlernbare Fähigkeit dar. Die Entwicklung der Menschheit hat eindrucksvoll aufgezeigt, dass derjenige dauerhaft am erfolgreichsten ist, dem es gelingt, in Übereinstimmung und Harmonie mit seiner Umwelt zu leben. Wenn Sie auf die Bedürfnisse Ihrer Kollegen, Mitarbeiter, Chefs, Kunden, Partner und Kinder richtig eingehen, verbessern sich Ihre sozialen Beziehungen, das betriebliche oder familiäre Klima und Ihre gemeinsamen Erfolgserlebnisse.

Mit diesem „1x1“-Buch wollen wir Sie motivieren, sich vor allem mit denjenigen Mitmenschen aus Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld zu beschäftigen, die einen anderen Verhaltensstil haben als Sie selbst. Bei dieser Entdeckungsreise wünschen wir Ihnen viele „Aha-Erlebnisse“ bezüglich des Themas Persönlichkeit, neue Erkenntnisse über menschliche Verhaltensweisen und viele konkrete Ansatzpunkte für ein besseres Miteinander in Ihrer täglichen Praxis. Viel Spaß bei der Umsetzung.

Wie lässt sich Persönlichkeit erfassen?

Während bekannte Persönlichkeitsmodelle von C. G. Jung, H. J. Eysenck, E. Kretschmer, F. Riemann, A. H. Maslow und anderen Psychoanalytikern ihre Grundlagen vornehmlich aus der Beschäftigung mit klinisch kranken Persönlichkeiten gewannen, entwickelte der amerikanische Psychologe *John G. Geier* in den 70er-Jahren auf der Basis umfassender Studien ein ebenso einfaches wie praktikables Persönlichkeitsmodell, das auf den Verhaltensforschungen bei „gesunden“ Menschen von Moulton W. Marston fußt („Emotions of Normal People“, New York 1928).

Geier beschrieb vier grundlegende Verhaltensmuster, die sich in jedem Menschen wiederfinden – allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Menschliches Verhalten ist zunächst eine Folge zweier wesentlicher Einflüsse oder Variablen, und zwar je nachdem, ob eine Person

- ▮ ihre Umgebung als eher günstig oder ungünstig wahrnimmt
- ▮ und sich in ihrem Umfeld als stärker oder weniger stark sieht.

Daraus entwickelte Marston ein Zwei-Achsen-Modell mit den Polen

- ▮ *günstige/ungünstige* Wahrnehmung und
- ▮ *eher stärkere* oder *weniger starke* Selbstwahrnehmung.
→ *aktive/passive* Reaktion.

Diese beiden Doppel-Polaritäten werden mit

- ▮ Reaktion auf das Umfeld: *bestimmt/zurückhaltend* und
- ▮ Wahrnehmung des Umfelds: *stressig/anstrengend* – *nicht stressig/angenehm* beschrieben.

Hieraus ergeben sich vier Quadranten bzw. Grundverhaltensdimensionen

