



# PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE DER PERSÖNLICHKEIT

ABSCHLUSSARBEIT

InKonstellation

Oktober 2023

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Neurologische Basis.....	2
3. Bausteine der Persönlichkeit.....	5
3.1 Emotionaler Stil.....	5
3.2 Intelligenz.....	6
3.3 Big Five.....	7
3.4 Interessen.....	7
3.5 Motive.....	8
3.6 Anspruchsniveau.....	8
3.7 Selbstkonzept.....	9
4. Psychologie der Veränderung.....	10
5. Abschluss.....	11
6. Literaturverzeichnis.....	12

## 1. Einleitung

Mich fasziniert die Psychologie der Persönlichkeit von Menschen. Ich finde es sehr spannend welche Prozesse im Gehirn ablaufen und wie diese sich auf unser Handeln auswirken bzw. wie sich unser Handeln neurologisch erklären lässt.

Sowohl für die Selbstkenntnis als auch für das Arbeiten mit Menschen, finde ich psychologisches Wissen sehr hilfreich. Es ist wertvoll für die Bildung der Sichtweise auf einen Menschen und unterstützt das Verständnis ihm gegenüber. Es fördert das Verstehen eigenen Verhaltens und die Selbstreflexion.

Ich bin auf das Buch von Svenja Hofert gestoßen – „Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler“, erschienen im BELTZ Verlag 2017<sup>1</sup>.

Da wir im Coaching viel mit Veränderung der Persönlichkeit und alten Verhaltensmustern zu tun haben, möchte ich im Folgenden einige relevanten Themen aus dem Buch zusammenfassen.

## 2. Neurologische Basis

Die Autorin widmet ein Kapitel der Fragestellung, was im Coaching passiert, sowie wo und wie genau im Gehirn welche Intervention wirkt. Sie beschreibt das Modell der vier limbischen Ebenen des Neurobiologen Gerhard Roth<sup>2</sup>.

In Roth's Darstellung gibt es vier limbische Ebenen. Das Limbische System ist der Teil des Gehirns in dem Emotionen verankert sind. Auch Motive haben hier ihren Ursprung. Er beschreibt die Ebenen als unterschiedliche Schichten, die immer schwieriger zugänglich werden, je tiefer sich die Schicht befindet. Veränderung durch Coaching und Therapie wird einfacher, je weiter oben die Ebene lokalisiert ist.

Folgend fasse ich die beschriebenen Kennzeichen der vier Ebenen zusammen:

<b>Untere limbische Ebene (ULE)</b>	<b>Mittlere limbische Ebene (MLE)</b>	<b>Obere limbische Ebene (OLE)</b>	<b>Kognitiv sprachliche Ebene (KE)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genetische Veranlagung</li> <li>• Vorgeburtliche Einflüsse</li> <li>• Temperament</li> <li>• Affektive Verhaltensweisen</li> <li>• Grundlegende Impulse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angeborene Gefühle</li> <li>• Entstehung des Selbstbildes</li> <li>• Soziale Prägung</li> <li>• Motivationen</li> <li>• Emotionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozial vermittelte Antriebe und Erfahrungen</li> <li>• Entwicklung von Impulshemmung und Risikowahrnehmung</li> <li>• Reifeprozess</li> <li>• Bewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage von Intelligenz, Verstand, Einsicht</li> <li>• Kommt nur in Verbindung mit starken Gefühlen und Bedürfnissen zum Tragen (in Verbindung mit unterer Ebene)</li> </ul>

Die Kenntnis über die vier limbischen Ebenen bedeutet, dass Coaching Emotionen benötigt, damit der Coachee ins Handeln kommt. Ohne das Einbinden von Gefühlen gibt es keine Veränderung. Besonders hilfreich ist hier der Zugang zu den positiven Emotionen wie Freude, Interesse und Stolz. Die Autorin empfiehlt einen emotionalen Ansatzpunkt bei Klienten zu ergründen.

Die Tabelle auf Seite 78 zeigt sehr einleuchtend welche Coaching-Interventionen auf welchen Limbischen Ebenen Einfluss nehmen. Die Autorin legt die Wirkfaktoren in der Therapie nach Grawe<sup>3</sup> zugrunde.

<b>Wirkfaktoren nach Grawe</b>	<b>Limbische Ebene</b>	<b>Coaching-Intervention</b> (einige Punkte nach Roth 8/2017 <sup>4</sup> ergänzt und konkretisiert)
Ressourcenaktivierung	MLE, OLE	Erfahren eigener Stärken, Bewusstwerden grundlegender Antriebe, Arbeit mit Anteilen, Transaktionsanalyse, Sparring
Problemaktualisierung	MLE, OLE, KE	Visionsarbeit, Fantasiereisen, Rollenspiele, Psychodrama, Perspektivenwechsel, Gesprächs-therapie, Dialoge

Motivationale Klärung	MLE, OLE, KE	Verschiedene Tools wie 360-Grad-Analyse, Motivtests, dialektisches Coaching (mit Gegensätzen)
<b>Problembewältigung</b>		
Umgehung des Problems	OLE, MLE	Veränderung der Situation, sodass das Problem nicht mehr vorkommt (Beispiel: Konfliktscheue Person wechselt in einen Bereich ohne Konflikte)
Symptom- oder Problembeseitigung	OLE, MLE	Sich-der-Situation-Stellen, Shaping (schrittweise Zielerreichung), Gedankenstopp, Analyse der Ursachen
Perspektivwechsel	KE, OLE	Rollenspiel, Tetralemma
Emotionen und Körperempfindungen	MLE, OLE	Bodenanker, konfrontatives Coaching, Hypnosen, Aufstellungen, EMDR, wingwave®
Einüben von Verhaltensweisen	MLE, OLE	Seminare, Workshops, Rollenspiele
Aufbau neuer Fähigkeiten und Erfahrungen	MLE, OLE	Konkretes Üben, Action Learning, neue Erfahrungen durch Umgebungswechsel
Umstrukturierung der inneren Landkarte	KE, MLE, OLE	Sokratischer Dialog, Perspektivwechsel, Landkarte erstellen und neu beschreiben, Storytelling
Entscheidungs- und Loslassprozesse	KE, MLE	Tetralemma, Stühlearbeit, Telearbeit
Umsetzungsunterstützung und Evaluation	KE, OLE, MLE	Lerntagebuch, Personal Kanban, Züricher Ressourcen Modell ZRM®, Arbeit mit Bildern

### 3. Bausteine der Persönlichkeit

Persönlichkeit wird als dynamisch beschrieben. Sie entsteht durch biologische Prägungen und durch die Umwelt. Sie ist facettenreich und verändert sich. Im Folgenden werden die Bausteine der Persönlichkeit beschrieben.

#### 3.1 Emotionaler Stil

Der emotionale Stil bestimmt wie Menschen mit dem Leben und täglichen Herausforderungen umgehen. Er ist gekennzeichnet durch die folgenden Dimensionen:

- Resilienz
- Grundeinstellung
- Soziale Intuition
- Selbstwahrnehmung
- Kontextsensibilität
- Aufmerksamkeit

**Resilienz** gibt Hinweise zu unserer Belastbarkeit nach negativen Erlebnissen und die damit zusammenhängende Erholungszeit. Manche Menschen nehmen negative Erlebnisse wie eine Kündigung, Verluste oder Krankheiten als Katastrophe wahr. Andere Menschen können damit gut umgehen. Meditation kann Resilienz sehr gut beeinflussen. Es kann hilfreich sein Meditationselemente im Coaching einzubauen.

Die **Grundeinstellung** gibt Auskunft darüber, wie Menschen denken – positiv oder negativ. Eine optimistische sowie eine pessimistische Haltung kann in unterschiedlichen Situationen im Leben hilfreich sein. Beispielsweise kann eine leicht pessimistische Sicht auch als vorteilhaft betrachtet werden in Berufen in denen Kritik gefragt wird. Menschen mit einer positiven Sicht fällt es oft leichter im Leben. Im Coaching ist es sinnvoll auf eine negative Sichtweise eines Klienten aufmerksam zu machen. Wichtig ist auf das Positive zurückzuführen und anhand der Skalierung Veränderungen zu visualisieren.

Die **Soziale Intuition** besagt, wie feinfühlig Menschen auf zwischenmenschliche Botschaften ansprechen. Klienten mit einer niedrigen sozialen Intuition können die Feinfühligkeit trainieren und es hilft ihnen zu wissen, dass der Grund biologisch erklärbar ist.

Die **Selbstwahrnehmung** sagt etwas darüber aus in welchem Umfang wir unsere Gefühle wahrnehmen können. Für Veränderung ist Selbstaffinität wichtig.

**Kontaktsensibilität** bedeutet die Fähigkeit alles um einen herum sehr gut wahrnehmen zu können und zu bemerken was rundherum passiert. Diese Fähigkeit lässt sich sehr gut trainieren.

**Aufmerksamkeit** zeichnet sich dadurch aus, wenn man sich geistig in eine Sache vertiefen und alles um einen herum vergessen kann. Wer eine niedrige Aufmerksamkeit hat, lässt sich sehr schnell ablenken. Die Tatsache, ob ein Mensch hochaufmerksam ist oder nicht ist ausschlaggebend für das berufliche Umfeld (z.B. Großraumbüro). Meditation und autogenes Training sind unterstützende Übungsmöglichkeiten.

Der Emotionale Stil lässt sich gut beeinflussen und ist ein guter Anknüpfungspunkt in der Entwicklung von Menschen. Bei Klienten mit Themen wie geringe Resilienz oder negativen Denken ist es wichtig das allgemeine Wohlbefinden zu verbessern. Hier sind Meditationen und Achtsamkeitstraining hilfreich.

### 3.2 Intelligenz

Die Arbeit mit Intelligenztests ist umstritten und man muss sich mit den Hintergründen, Anwendung und Beurteilung sehr gut auskennen. Des Weiteren messen diese nur die kognitive Intelligenz. Andere Aspekte wie künstlerische und soziale Bereiche oder Zufriedenheit werden nicht berücksichtigt.

Mindestens genauso wichtig wie die kognitive Intelligenz ist die emotionale Intelligenz und der damit einhergehende Umgang mit Emotionen. Die emotionale Intelligenz nach Goleman<sup>5</sup> bezieht sich auf die emotionale Selbstwahrnehmung, emotionale Selbstregulation, Fähigkeit zur Selbstmotivation und Belohnungsaufschub, Empathie und soziale Kompetenz. Die Autorin empfiehlt im Coaching zur Beruflichen Orientierung mit jungen Coachees IQ Tests zu verwenden, da es hier hilfreich sein kann eine Richtung zu finden. Fürs Coaching ist die Formel auf Seite 101

$$\text{Leistung} = \text{Wollen} \times \text{Können} \times \text{Dürfen}$$

sehr wertvoll. Anhand dieser ist erklärbar, dass das Können somit nicht allein ausschlaggebend ist. Ein Coach kann an dem „Wollen“ mit seinem Klienten arbeiten. Hinter dem „Wollen“ stecken Motive auf die weiter unten genauer eingegangen wird.

### 3.3 Big Five

Eines der wichtigsten Modelle der Persönlichkeitspsychologie ist das Big Five (OCEAN), welches die folgenden Aspekte berücksichtigt:

- Offenheit für neue Erfahrungen (**O**penness)
- Gewissenhaftigkeit (**C**onscientiousness)
- Extraversion (**E**xtraversion)
- Anpassbarkeit/Verträglichkeit (**A**greeableness)
- Neurotizismus (**N**euroticism)

Die Big Five interagieren mit biologischen Faktoren und sind ungefähr zur Hälfte erblich bedingt.

Es gibt unterschiedliche Arten mit verschiedenen Ausprägungen und Schwerpunkten. In der Regel werden die Big Five durch Fragen erfasst. Klienten ordnen sich auf Skalen dazu ein.

Dieses Modell kann herangezogen werden, um zu schauen, welche berufliche Neigungen ein Coachee aufgrund seiner Eigenschaften hat und in welchem Beruf er zufrieden und erfolgreich werden kann.

### 3.4 Interessen

Interessen basieren primär auf frühkindlichen Prägungen und den damit verbundenen erzeuften Werten, Motiven und Bewertungen. Weiterhin beeinflusst die Umwelt was einen interessiert.

Das Loben einer Handlung kann ebenfalls speziell instabile Personen dazu bewegen, etwas zu tun oder Berufe auszuüben, die ihnen nicht sonderlich viel Spaß machen, sondern durch das Motiv Anerkennung sie dazu bewegen weiter dranzubleiben. Interessen können sich im Laufe der Zeit ändern, da sich Werte verändern und die Reife eines Menschen ebenfalls Einfluss auf Interessen nimmt. Interessen ergeben sich also aus der Persönlichkeit und werden durch den Kontext geprägt.

Dieser Baustein der Persönlichkeit ist wichtig im Coaching zur beruflichen Orientierung. Gleichzeitig ist er sehr schwierig zu beleuchten aufgrund der beschriebenen Einflussfaktoren. Wichtig zu bedenken ist, dass ein Coachee nur etwas bewerten kann, wenn er dies auch kennt. Daher sind neue Themen und neue Sichtweisen wichtig, damit eine Bewertung möglich wird.



### 3.5 Motive

Motive sind Bedürfnisse, die selbst im Verlauf des Lebens ziemlich stabil und nur sehr schwierig zu verändern sind. Es gibt biogene oder primäre Motive, die eine genetische Grundlage haben. Soziogene bzw. sekundäre Motive eignen sich Menschen an. Hierbei sind die ersten sechs Lebensjahre ausschlaggebend. Ein Motiv kann entgegengesetzte Auslegung haben und bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt sein. Wenn Motive unerfüllt sind, kommt es zur Unzufriedenheit. Konflikte entstehen beim Aufeinandertreffen entgegengesetzter Motive. Mit steigender Reife nimmt die Denk- und Handlungslogik zu und damit auch die Möglichkeit, die andere Seite wertschätzen und integrieren zu können. Bei frühen Entwicklungsstufen besteht die Gefährdung der Ablehnung. Die meisten Menschen befinden sich nicht zu 100% an dem einen oder anderen Pol. Das Verhalten kann auch in Abhängigkeit der Situation variieren.

Zu den Grundmotiven zählen Anerkennung, Risiko und Wettbewerb. Darüber hinaus gibt es selbstverständlich viele weitere Motive.

Das Motiv Anerkennung ist das Allerwichtigste. Die eine Ausprägung ist die Fremdanerkennung. Menschen mit dieser Auslegung entwickeln ein Selbstbild, das stark aus den Meinungen des Umfeldes basiert. Sie benötigen positive Rückmeldung von anderen, um sich sicher zu fühlen. Sie sind oft empathischer und augenscheinlich weicher. Die entgegengesetzte Seite dieses Motivs ist die Selbstanerkennung. Selbstanerkennung bedeutet, dass diese Menschen ihr Selbstbild aus sich selbst ziehen. Sie benötigen keine Rückmeldung, um sich sicher zu fühlen. Dieses Wissen ist hilfreich im Umgang mit den eigenen Klienten.

Im Coaching ist das Thema Motive bedeutungsvoll. Ohne Beleuchtung von Motiven ist persönliche Entwicklung kaum vorstellbar. Motive und Werte hängen zusammen. Werte geben Handlungsimpulse. Handlungsimpulse können neugestaltet werden – Motive hingegen nicht.

### 3.6 Anspruchsniveau

Es gibt Menschen, die möchten einfache Aufgaben ohne Fehler und Stress erfüllen. Anderen Menschen wiederum ist es wichtig, schwierige Aufgaben zu bewältigen und Fehlschläge in Kauf zu nehmen. Wieder andere Personen entscheiden sich für ein mittleres Anspruchsniveau.

John William Atkinson hat hierzu eine Theorie aufgestellt<sup>6</sup>. Er teilt Menschen in erfolgsmotivierte und misserfolgsmotivierte Personen ein.

Erfolgsmotivierte Menschen:

Nach anfänglichem Erfolg wählen sie die schwere Aufgabe.

Nach einem Misserfolg wählen sie die leichte Aufgabe.

Misserfolgsmotivierte Menschen:

Nach anfänglichem Erfolg wählen sie die leichte Aufgabe.

Nach einem Misserfolg wählen sie die schwere Aufgabe.

Führungskräfte können diese Theorie nutzen und Mitarbeiter entsprechend bei der Zuteilung von Aufgaben bestmöglich begleiten. Diese Kenntnisse helfen beim Verstehen des Verhaltens der Mitarbeiter.

Um herauszufinden, welcher Typ Mitarbeiter im Team ist, gibt die Autorin das Beispiel zur Positionierung auf dem Basketballfeld. Der Mitarbeiter wird gebeten zu beschreiben, wo er sich hinstellen würde, um zu üben. Vorne neben dem Basketballkorb ist die Chance den Ball zu versenken hoch. Weiter hinten ist es schwieriger den Korb zu treffen und die Anstrengung muss höher ausfallen.

Auch im Coaching können diese Kenntnisse einen Coach unterstützen.

### 3.7 Selbstkonzept

Der Baustein Selbstkonzept beschäftigt sich mit der Frage, wie ich mich selbst beschreibe. Es gibt Menschen mit einer gesunden und positiven Annahme von sich selbst und diese mit einem kleinmachenden und verringernden Selbstkonzept. Diese Menschen verleugnen positive Erfahrungen, in dem sie diese beispielsweise als zufällig stattgefunden einordnen. Eine andere Möglichkeit ist das Niedermachen von Erfolgen. Hier ist die positive Erfahrung dem Klienten zwar bewusst und gleichzeitig verzerrt.

Die Berücksichtigung dieses Bausteins ist im Coaching essenziell, da ich als Coach erfahre was mein Coachee für sich selbst für möglich und für unmöglich hält. Ein Coach kann hier helfen Erfahrungen neu zu interpretieren und den Blickwinkel zu weiten. Die Autorin empfiehlt hier die Arbeit am emotionalen Stil. Das Selbstkonzept ist mit dem „Inneren Kind“ eng verzahnt, sodass es auch hilfreich ist hiermit zu arbeiten.

## 4. Psychologie der Veränderung

Im Coaching ist es wichtig, die Psychologie der Veränderung zu verstehen, da ein Coach den Veränderungsprozess von Klienten begleitet. Die Autorin erklärt, dass beim Erkunden und Verändern von früh erlernten Verhaltensmustern auf tieferen limbischen Ebenen gearbeitet wird – meistens auf der mittleren Ebene. Veränderung geht also mit Emotionen einher. Es hilft daher nicht nur mit dem Verstand neue Gewohnheiten zu etablieren. Es braucht Denken und Fühlen, Verstand und Gefühl, um eine Veränderung möglich zu machen. Besonders zielführend sind die Erschaffung positiver Erfahrungen bei Erreichen von Veränderung. Dies bringt mehr als nur darüber sprechen. Entgegengesetzt hierzu steht der Umgang mit negativen Gefühlen. Hier ist es hilfreich darüber zu reden, da damit Distanz geschaffen werden kann.

Somit sollten Coaches genauer betrachten, um welche Veränderung es geht. Bei Konflikten und Ängsten ist es wertvoll darüber zu sprechen. Änderung von Verhaltensmuster erfordern Erfahrungen, die mit positiven Emotionen verknüpft sind.

Des Weiteren benötigt Veränderung Zeit und mehrfache Wiederholung, bis diese nachhaltig wird. Menschen benötigen etwa vier bis sechs Wochen, um etwas Neues zu erlernen.

Häufig überlagern rationale Gedanken Gefühle und Emotionen. Manchmal ist auch der Autopilot eingeschaltet, der dazu führt, dass Klienten nicht den Bezug zu sich selbst haben können. Menschen handeln dann, weil sie denken dieses machen zu müssen. Das Vereinen von Denken, Tun und Fühlen ist ein wichtiger Bestandteil im Coaching.

Die Autorin gibt eine Übung an die Hand mit der Coaches lernen können, sich selbst genauer zu beobachten. Die getrennte Wahrnehmung löst eine höhere Aufmerksamkeit auf die eigene Person aus.

Fünfschritt der Wahrnehmung:

1. Was ist das für eine Situation, die ich grade beobachte? (Situation)
2. Was fühle ich? (Emotion)
3. Was denke ich? (Gedanken)
4. Was wünsche ich mir? (Wünsche)
5. Was tue ich? (Handeln)

Für Klienten, denen diese Art der Wahrnehmung noch unbekannt ist, kann es schwierig sein. Hier empfiehlt die Autorin sich vorerst auf die Schritte vier (Wünsche) und fünf (Handeln) zu konzentrieren.

Bei großen Veränderungen ist es hilfreich auch im Coaching viele kleine Schritte zu definieren und es nicht nur bei der Zielvereinbarung zu belassen. Jeder erfolgreiche kleine Schritt führt zu einem positiven Erlebnis und fördert motiviert zu bleiben.

Das Umfeld eines Klienten kann fördernd oder hemmend auf eine Veränderung einwirken. Die Änderung des Umfeldes, in dem die Person eingebunden ist, ist einer der wichtigsten Schritte. Gleichzeitig ist es unabdingbar darauf zu achten, dass zu viel Veränderung auf einmal auch risikoreich sein kann. Hilfreich kann die Arbeit mit den Säulen der Identität nach Hilarion Petzold sein, da hier der Coachee erkennt, wie stabil seine Lebensbereiche sind. Wenn mehrere Säulen gering gefüllt sind, ist es ratsam sich erst mal nur auf eine zu konzentrieren. Manchmal wird Klienten klar, dass zuerst ein anderer Lebensbereich eine Veränderung benötigt.

Es gibt einige typische Phasen während Veränderungen. Es ist möglich, dass eine Veränderung durch das Umfeld angestoßen wird und nicht durch eine eigene Entscheidung (z.B. Kündigung, Ende einer Partnerschaft). In solchen Fällen steht zuerst der Schock. Vielen ist es dann erstmal nicht möglich zu reagieren. Der Mensch trauert um das Alte und möchte nicht wahrhaben, dass sich dies nun ändern wird. Darauf folgen der Widerstand und das sogenannte Tal der Tränen. Dies kann sehr heilsam sein. Danach trauen sich Menschen zaghaft an Neues und probieren aus. Nach und nach passen sie sich an und sehen dann auch Vorteile. Irgendwann können sie akzeptieren, wie es nun ist.

Dieses Wissen hilft Coaches Veränderungen beim Klienten richtig einzuordnen und sie in der jeweiligen Phase entsprechend hilfreich zu unterstützen.

## 5. Abschluss

Diese Arbeit gibt einen kleinen Einblick in die psychologischen Hintergründe der Persönlichkeit. Als Coach dürfen wir die vorgestellten Aspekte berücksichtigen, wenn wir mit unseren Klienten arbeiten. Daraus ergeben sich entsprechende Coaching-Interventionen und Methoden, die gezielt eingesetzt werden können. Dies ermöglicht eine effiziente Arbeitsweise und die Möglichkeit, sich ein differenzierteres Bild zu machen als ohne psychologische Kenntnisse. Nach diesem Einstieg finde ich sogar, dass ein übergreifendes und fundiertes Wissen noch einen größeren Mehrwert bringen kann.

## 6. Literaturverzeichnis

1. Hofert, Svenja: Psychologie für Berater, Coaches und Personalentwickler. Weinheim: Beltz Verlag 2017
2. Roth, Gerhard: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es, so schwierig ist sich und andere zu ändern. Stuttgart: Klett-Cotta 2016
3. Grawe, Klaus: Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe 200
4. Roth, Gerhard/Ryba, Alica: Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta 2017
5. Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz. München: dtv, 2. Auflage 1997
6. Atkinson, John William: Motivational determinants of risk-taking behavior. Psychological Review. 1957, 64 (6)