

WHITEBOOKS



Walter Simon

GABALs großer METHODEN- KOFFER

Persönlichkeits-
entwicklung

GABAL

Walter Simon

GABALs großer Methodenkoffer

Persönlichkeitsentwicklung

*Meinem Lektor
Frank-Michael Rommert*

*mit Dank
für seine gründliche und verständnisvolle Arbeit*

Walter Simon, Bad Nauheim, im Februar 2007

Walter Simon

**GABALs großer
Methodenkoffer
Persönlichkeits-
entwicklung**

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-672-9

Lektorat, Satz: Rommert Medienbüro, Gummersbach. www.rommert.de

Umschlaggestaltung: +Malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: Getty Images, München

Grafiken: Justus Kaiser/Rommert Medienbüro, Gummersbach

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-shop.de

www.gabal-ist-ueberall.de

Inhalt

Zu diesem Buch	11
Die fünf Bände des GABAL-Methodenkoffers.....	11
Inhalt und Aufbau dieses Bandes	13
Handlungskompetenz durch Schlüsselqualifikationen ...	14
Literatur.....	18

A Hinführung

1. Wer oder was ist eine Persönlichkeit?	20
2. Wie entsteht Persönlichkeit?	23
2.1 Die Bedeutung elementarer Merkmale und Veranlagungen des Menschen	24
2.2 Die Bedeutung des Eigen- und Umfelderlebens.....	25
3. Persönlichkeitstheoretische Grundmodelle	30
3.1 Typenlehre.....	31
3.2 Eigenschaftentheorie	38
3.3 Dynamische (Freud'sche) Theorien.....	39
3.4 Lerntheorie (Behaviorismus)	42
3.5 Sozialpsychologie.....	44
3.6 Statistische Theorien	47
3.7 Humanistische Theorien	49
4. Grundlagen der Persönlichkeitsdiagnostik.....	51
4.1 Kurze Geschichte der Psychometrie.....	52
4.2 Grundtypen und Arten von Persönlichkeitstests	55
4.3 Was leisten Persönlichkeitstests?	57
4.4 Qualitätsanforderungen an Persönlichkeitstests	60
Literatur.....	63

B Analytische Persönlichkeitsmodelle bzw. -tests

1. Discovery of Natural Latent Abilities (DNLA).....	66
1.1 DNLA – Sozialkompetenz.....	68
1.2 DNLA – Management	72
1.3 Allgemeines	76
1.4 Vertrieb.....	81
2. INSIGHTS MDI®-Verfahren	82
2.1 Zweck und Ziele.....	83
2.2 Klassifikation von Verhalten.....	84
2.3 Die Rolle von Normen und Werten	87
2.4 Ablauf einer INSIGHTS-Analyse	88
2.5 Vertrieb.....	90
Literatur.....	90
3. Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)	92
3.1 Die vier Grundpräferenzen	93
3.2 Die Kombinationen	96
3.3 Die Dynamik des MBTI.....	100
3.4 Vertrieb.....	101
Literatur.....	101
4. Structogram	102
4.1 Das drei-einige Gehirn	102
4.2 Die Biostruktur der Persönlichkeit	105
4.3 Vertrieb.....	108
Literatur.....	108
5. Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™	109
5.1 Theoretische Basis und Hintergrund.....	110
5.2 Kernaussagen und Ergebnisse	112
5.3 Durchführung einer Analyse	115
5.4 Vertrieb.....	118
Literatur.....	118
6. Team Management Profil (TMP).....	119
6.1 Die Arbeitspräferenzen nach dem TMP	121

6.2	Die Teamrollen.....	123
6.3	Selbsttest: Welcher Teamtyp sind Sie?	126
6.4	Vertrieb.....	128
	Literatur.....	128
7.	Enneagramm.....	130
7.1	Historie.....	131
7.2	Beschreibung des Verfahrens.....	132
7.3	Persönlichkeitsentwicklung.....	135
7.4	Einsatzbereiche	139
7.5	Durchführung.....	140
7.6	Auswertung	141
7.7	Qualitätskriterien.....	144
7.8	Vertrieb.....	145
	Literatur.....	146
8.	Die LIFO®-Methode.....	147
8.1	Nutzen der LIFO®-Methode	148
8.2	Die Beschreibung der LIFO®-Methode und ihrer sieben Besonderheiten	149
8.3	Einsatz, Auswertung und Interpretation	156
8.4	LIFO®-Materialien, Services und Vertriebsweg	159
	Literatur.....	159

C Psychologisch basierte Persönlichkeitsentwicklungskonzepte

1.	Emotionale Intelligenz.....	162
1.1	Die fünf Elemente der emotionalen Intelligenz	162
1.2	EQ + IQ – die den Erfolg generierende Synthese.....	164
1.3	Erlernen der emotionalen Intelligenz	166
	Literatur.....	167
2.	Focusing.....	168
2.1	Erste Annäherung	168
2.2	Sechs Schritte des Focusing-Prozesses	169
	Literatur.....	171

3. Gestalttherapie	173
3.1 Die Elemente der Gestalttherapie	174
3.2 Das praktische Vorgehen	178
3.3 Die Struktur des Veränderungsprozesses.....	179
3.4 Wie können Sie die Gestalttherapie nutzen?	181
Literatur.....	182
4. Neurolinguistisches Programmieren	183
4.1 Persönlichkeitsebenen nach NLP	184
4.2 Persönlichkeitsebene Umwelt, Kontext.....	186
4.3 Persönlichkeitsebene Verhalten	187
4.4 Persönlichkeitsebene Fähigkeiten	188
4.5 Persönlichkeitsebene Überzeugungen, Werte, Glaubenssätze.....	189
4.6 Persönlichkeitsebene Identität	191
Literatur.....	194
5. Persönlichkeitsentwicklung nach Schulz von Thun	195
5.1 Werte- und Entwicklungsquadrat.....	196
5.2 Kommunikationsstile und deren Auswirkung auf die Richtung der Persönlichkeitsentwicklung	197
5.3 Das Persönlichkeitsmodell vom inneren Team	203
Literatur.....	206
6. Psychomentale Programmierungstechniken	208
6.1 Zur psychoneurologischen „Mechanik“ zwischen Geist und Körper	209
6.2 Persönlichkeitsentwicklung durch Suggestion	211
6.3 Persönlichkeitsentwicklung durch Imagination.....	214
6.4 Persönlichkeitsentwicklung durch positives Denken... 218	
6.5 Positives Reframing – Positives im Negativen entdecken... 224	
6.6 Moment of Excellence	226
Literatur.....	230
7. Coaching	231
7.1 Begriffsklärung.....	231
7.2 Sinn und Zweck von Coaching	232
7.3 Anlässe von Coaching.....	233
7.4 Formen von Coaching.....	233

7.5	Der Coach und seine Qualifikation	234
7.6	Die praktische Umsetzung des Coachingprozesses.....	235
	Literatur.....	238
8.	Supervision	239
8.1	Konzepte der Supervision.....	240
8.2	Methoden der Supervision.....	242
8.3	Praxis der Supervision	243
	Literatur.....	246

D Lebens- und Erfolgsstrategien

1.	Biografisch basierte Selbstanalyse	248
1.1	Schritt 1: Lebensabschnitte.....	249
1.2	Schritt 2: Schlüsselereignisse Ihres Lebens.....	249
1.3	Schritt 3: Wichtige Menschen Ihres Lebens.....	250
1.4	Schritt 4: Beurteilung des Lebensverlaufs.....	250
1.5	Schritt 5: Ihr Lern- und Arbeitsverhalten	252
1.6	Schritt 6: Ihr Wertesystem	252
1.7	Schritt 7: Analyse Ihrer Stärken, Begabungen und Schwächen	256
1.8	Schritt 8: Ihr Leitbild, Ihr Lebensziel	257
	Literatur.....	258
2.	Sieben Wege zur effektiven Lebensgestaltung (nach Covey)	259
2.1	Weg 1: Proaktiv sein.....	260
2.2	Weg 2: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben	261
2.3	Weg 3: Das Wichtigste zuerst.....	263
2.4	Weg 4: Gewinn-Gewinn-Denken.....	264
2.5	Weg 5: Erst verstehen, dann verstanden werden	265
2.6	Weg 6: Synergie erzeugen	266
2.7	Weg 7: Säge schärfen.....	266
	Literatur.....	267
3.	Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)	268
3.1	Begriffsklärung.....	268
3.2	Die vier Grundprinzipien der EKS-Strategie	269

3.3	Das 7-Phasen-Programm zur Spitzenleistung	273
	Literatur.....	276
4.	Selbst-GmbH (Employability, Jobility).....	277
4.1	Begriffsbestimmung „Selbst-GmbH“	277
4.2	Der Kerngedanke	277
4.3	Umsetzung	279
4.4	Zusammenfassung und Ausblick	283
	Literatur.....	284
5.	Selbstmarketing	285
5.1	Selbstmarketingplan	285
5.2	Die häufigsten Fehler beim Selbstmarketing.....	293
5.3	Erfolge wahrnehmen, feiern und erinnern.....	295
	Literatur.....	296
6.	Persönliches Finanzmanagement.....	297
6.1	Anlagemotive	298
6.2	Anlageformen	299
6.3	Anlegermentalität	300
6.4	Anlageentscheidung.....	301
6.5	Vermögensaufbau	301
6.6	Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung.....	303
6.7	Steuern	304
6.8	Kapitalanlagen und ihre Risiken	306
	Literatur.....	307
7.	Umgangsformen im Privat- und Geschäftsleben	308
7.1	Die Rolle der Kommunikation.....	309
7.2	Besucheretikette	312
7.3	Das äußere Erscheinungsbild.....	318
	Literatur.....	321
8.	Work-Life-Balance.....	322
8.1	Die fünf Lebensbereiche und Handlungsfundamente...	322
8.2	Life-Leadership: Analyse und Planung der Lebens- bereiche	324
8.3	Fazit	332
	Literatur.....	332
	Stichwortverzeichnis	334

Zu diesem Buch

Dies ist der fünfte GABAL-Methodenkoffer. Die Gesamtreihe besteht aus folgenden fünf Büchern, die alle von Prof. Dr. Walter Simon verfasst wurden:

Fünf Bände

1. Grundlagen der Kommunikation
2. Grundlagen der Arbeitsorganisation
3. Managementtechniken
4. Führung und Zusammenarbeit
5. Persönlichkeitsentwicklung

Die fünf Bände des GABAL-Methodenkoffers

Band 1 (Methodenkoffer Kommunikation) behandelt auf folgender Gliederung basierend alle relevanten Kommunikationsthemen:

Band 1

- A. Umfassende Kommunikationsmodelle
- B. Teilaspekte der Kommunikation
- C. Besondere Kommunikationsformen und -zwecke

Der Themenbogen spannt sich von umfassenden Kommunikationsmodellen (z. B. Neurolinguistisches Programmieren) über Teilaspekte der Kommunikation (z. B. Fragetechnik) bis hin zu besonderen Kommunikationsformen (z. B. Rhetorik).

Im *zweiten Band (Methodenkoffer Arbeitsorganisation)* werden die wichtigsten persönlichen Arbeitstechniken behandelt:

Band 2

- A. Persönliche Arbeitsmethodik
- B. Lern- und Gedächtnistechniken
- C. Denktechniken
- D. Kreativitätstechniken
- E. Stressbewältigungsmethoden

Zeit- und Zielmanagement, Informationsbewältigung, Superlearning, logisches und laterales Denken und autogenes Training sind einige der Themen, die hier behandelt werden.

Zu diesem Buch

- Band 3** Der *dritte Band (Methodenkoffer Management)* ist ein reiches Füllhorn an Managementtechniken. In diesen vier Hauptabschnitten werden insgesamt 40 Werkzeuge vorgestellt:
- A. Funktionales Management
 - B. Funktionsintegrierende Managementkonzepte
 - C. Qualitätsoptimierende Managementtechniken
 - D. Strategische Managementthemen

Hier reichte der Bogen von Themen wie Szenariotechnik, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaumtechnik, Kennzahlen, Kepner-Tregoe-Methode und Wertanalyse bis hin zu strategischen Themen wie Change-Management und lernende Organisation.

- Band 4** *Band vier (Methodenkoffer Führung)* hat das Thema Mitarbeiterführung zum Inhalt. Dieses sind die Themengebiete:

A. Führungslehre im Wandel der Zeit

Human-Relation-Schule, Max Webers Führungstypologie, idealtypische (theoretische) und realtypische (empirische) Führungsmodelle, Theorie der Führungsdilemmata, Eigenschaftentheorie

B. Interaktionelle Führung/Führungsaufgaben

Ziele vereinbaren; Mitarbeiter informieren und mit ihnen kommunizieren; Mitarbeiter motivieren; Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren; Mitarbeiter kontrollieren; Mitarbeiter entwickeln; Mitarbeiter gerecht beurteilen; Konflikte erkennen und lösen; neue Mitarbeiter einführen; Mitarbeiter gekonnt kritisieren

C. Strukturelle Führung

Visionen kreieren, Leitbilder formulieren, Unternehmenskultur gestalten, Führungsgrundsätze entwickeln

D. Zusammenarbeit, Kooperation

Teamwork praktizieren, Gruppenarbeit nutzen, Diversity

E. Führungsmodelle und -konzepte

Harzburger Modell, Grid-Modell, Kontingenzmodell, situatives Führen mit dem 3D-Modell, situatives Führen mit dem Reifegradmodell, Management-by-Techniken, Vier-Schlüsselstrategien-Modell, Wunderer-Konzept der strukturellen Führung, Empowerment, Leadership

Inhalt und Aufbau dieses Bandes

Den *fünften Band* dieses Kompendiums (*Methodenkoffer Persönlichkeit*) halten Sie in der Hand. Hier geht es um die Persönlichkeit bzw. um Wege und Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung. Der Erfolg im Studium, Beruf und Alltag hängt zu einem großen Teil von der Persönlichkeit des jeweiligen Menschen ab, von seinem Denken und Fühlen, seinen Werten und Normen, seinem Wollen und Tun. In diesem Band werden darum Konzepte und Methoden vorgestellt, die Sie zum Nachdenken hierüber anregen sollen.

Band 5

Doch bitte beachten Sie: Der Begriff Persönlichkeitsentwicklung wirft viele Fragen auf. Die Psychologen nennen zwar Ursachen der Persönlichkeitsentwicklung, aber selten Rezepte. Es gibt auch keine empirischen Befunde darüber, ob dieses oder jenes Konzept tatsächlich die Persönlichkeit entwickelt. Das ist schon deshalb unmöglich, weil bisher kein einheitliches Verständnis von Persönlichkeit existiert. Auch sind Inhalt und Richtung der Entwicklung unklar.

**Kein einheitliches
Verständnis**

Das ist der Grund, warum der vorliegende Band keiner Schule bzw. Theorie folgt, wie man es von ähnlichen Büchern her kennt, sondern sich als Instrumentenkoffer für unterschiedliche Wege der Persönlichkeitsentwicklung versteht. Für die Persönlichkeitsentwicklung gibt es keine stromlinienförmigen Musterlösungen. Zu unterschiedlich sind die Situationen und Zusammenhänge. Hier gilt statt eines Entweder-oder ein Sowohl-als-auch. Statt nur eines Werkzeugs werden verschiedene benötigt, je nach Person und Sachlage.

**Das Buch ist ein
Instrumentenkoffer**

Dieser Band ist in diese Hauptabschnitte gegliedert:

- A. Die *Hinführung*, in der es um wichtige Begriffsklärungen im Zusammenhang mit Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung geht
- B. Die wichtigsten *analytischen Persönlichkeitsmodelle*, so z. B. das DNLA- oder das INSIGHTS-Modell
- C. Psychologisch basierte *Persönlichkeitsentwicklungskonzepte* wie Neurolinguistisches Programmieren oder Focusing

**Hauptabschnitte
von Band 5**

Zu diesem Buch

D. Lebens- und Erfolgsstrategien, soweit diese wegen ihres Bekanntheitsgrades von Bedeutung sind, so z. B. die Lebensgestaltung nach Covey und Work-Live-Balance

**Überblick über
vielfältige Konzepte**

Der Persönlichkeitskoffer gibt einen Überblick über die vielfältigen Konzepte, die sich zum Zwecke der Persönlichkeitsentwicklung anbieten. Sie als Leser müssen selbst die Entscheidung treffen, welches Thema Sie vertiefen wollen. Hierbei ist aber zu bedenken, dass auch der Kommunikationskoffer, der Arbeitsmethodikkoffer und der Führungskoffer wichtige Hinweise zur Persönlichkeitsentwicklung geben.

**Zwischen Lexikon
und Lehrbuch**

Es handelt sich bei den Büchern um fünf Werkzeugkästen, die mit verschiedenen Werkzeugen bestückt sind, je nach Problemlage und Einsatzbereich. Sie sind mehr als ein stichwortartiges Lexikon, aber auch weniger als ein dickleibiges Lehrbuch. So viel wie nötig und so wenig wie möglich, galt auch hier als Faustregel. Alle Bände sind von Struktur und Inhalt aufeinander abgestimmt. Viele Kapitel nehmen Bezug auf ein anderes. So wie Hammer, Nagel und Zange zusammengehören, so gehören auch viele Kapitel der fünf Bände zusammen.

**Wenig Aufwand,
hoher Nutzen**

Inhalt, Themenmenge, Zeitbedarf und individuelle Lernkapazität wurden in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht. Die Hauptpunkte eines Themas wurden so sehr verdichtet, dass Sie als Leser auf der Basis des ökonomischen Prinzips mit wenig Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielen. Wenn Sie mehr wissen wollen, orientieren Sie sich bitte an der sorgfältig zusammengestellten Literaturliste.

Handlungskompetenz durch Schlüsselqualifikationen

**Ziel: mehr
Handlungskompetenz**

Wie schon in den anderen Büchern ausgeführt, zielen alle fünf Bände der Reihe darauf, der interessierten Leserschaft Handlungskompetenz durch den Ausbau der Schlüsselqualifikationen zu vermitteln. Wenn das gelingt, ist das ein wertvoller Schritt auf dem nie endenden Weg der Persönlichkeitsentwicklung.

Sogenannte Schlüsselqualifikationen, auch als extrafunktionale, fachübergreifende bzw. fundamentale Qualifikationen bezeichnet, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Fachwissen veraltet schnell, womit sich zugleich auch Ihre Qualifikation entwertet. In dieser Situation helfen Ihnen Schlüsselqualifikationen, neue Lern- und Arbeitsinhalte schnell und selbstständig zu erschließen.

Schlüsselqualifikationen

Der Wesenskern von Schlüsselqualifikationen verändert sich nicht, selbst wenn sich Technologien oder Berufsinhalte wandeln. Außerdem können sie für andere Bereiche und weitere Tätigkeiten verstärkend eingesetzt werden und sind so ein wichtiger Teil Ihrer beruflichen Handlungskompetenz.

Zu den Schlüsselqualifikationen gehören die nachfolgend skizzierten Kompetenzfelder.

Fachkompetenz

Die Fachkompetenz ist das klassische Feld der beruflichen Bildung. Sie haben Fachkompetenz in der Schule, Ausbildung und bei Weiterbildungsmaßnahmen erworben. Dazu gehören u. a.:

- Allgemeinwissen
- Fachspezifisches Wissen und Können
- Sprachkenntnisse
- EDV-Kenntnisse

Berufliche Bildung

Hierbei handelt es sich zumeist um Hard Skills, also um operationalisierbares, kognitives, fachliches Wissen oder um Kenntnisse zur Bedienung technischer Geräte. Diese Art des Wissens oder Könnens eignet sich aber nicht, um komplexe Situationen mit hohem affektivem Anteil zu bewältigen.

Hard Skills

Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz befähigt Sie, Ihr Fachwissen geplant und zielgerichtet einzusetzen. Zur Methodenkompetenz gehören diese Teilkompetenzen:

- Analytisches Denkvermögen, also die systematische Annäherung an eine Problemstellung
- Kreatives Denken, also die Bereitschaft, auch unorthodoxe Wege einzuschlagen

Wissen einsetzen

Zu diesem Buch

- Strukturierendes Denken, indem Sie Informationen klassifizieren
- Kritisches Denken, indem Sie Bestehendes infrage stellen

Auf Methodenkompetenzen konzentrieren sich Band 2 und 3 dieser Buchreihe.

Sozialkompetenz, Soft Skills

Umgang mit anderen Menschen

Unter der Sozialkompetenz versteht man insbesondere das situations- und personenbezogene Denken und Handeln eines Individuums, vor allem im kommunikativen Bereich. Es handelt sich demzufolge um die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit anderen, und zwar um die:

- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Empathiefähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Darüber informiert der erste Band dieser Buchreihe und unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterführung der vierte.

Sehr wichtig: Soft Skills

Man umschreibt den Begriff Sozialkompetenz oft auch mit Soft Skills. Diese rangieren in ihrer Bedeutung für Unternehmen mit großem Abstand vor Mobilität und Flexibilität, so das Ergebnis einer Studie des Staufenberg-Instituts aus dem Jahre 2000 (Büser 2000, S. 60). Als wichtigste Persönlichkeitsmerkmale wurden dort genannt:

- Teamfähigkeit/Kooperationsbereitschaft: 55 %
- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit: 45 %
- Mobilität: 33 %
- Eigeninitiative: 32 %
- Flexibilität: 30 %

Das Interesse von Unternehmen an Soft Skills ist eine Folge der IT-Durchdringung und Globalisierung. Angetrieben durch diese beiden Faktoren entwickelten sich flexible Organisationsstrukturen, flache Hierarchien und dezentrale Entscheidungs-

strukturen. Selbstorganisierte, informelle Netzwerke und ganzheitliche, projektorientierte Aufgabenbewältigung treten an die Stelle der tayloristischen Arbeitsteilung. Solche Arbeits- und Organisationsformen setzen aber Team-, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit voraus.

Persönlichkeitskompetenz

Bei der Persönlichkeitskompetenz geht es um die Fähigkeit, die eigene Person optimal zu entwickeln. Zu den Einflussfaktoren gehören u. a. diese menschlichen Fähigkeiten:

■ *Selbstentwicklungsbereitschaft*

Erst durch die Bereitschaft des Einzelnen kann es zu wesentlichen Änderungen im persönlichen Bereich kommen. Dazu zählen laufende Selbstreflexion der eigenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen.

■ *Lernbereitschaft*

Man bezieht die Bereitschaft, immer etwas Neues dazuzulernen, jedoch nicht nur auf das Erlernen von neuem Wissen, sondern auch auf die Fähigkeit des Umlernens von eingefahrenen Denk- und Handlungsstrukturen.

Weitere wichtige Einflussfaktoren sind das *Urteilsvermögen*, das nur erlangt werden kann, wenn eine Person viele Informationen zur eigenen Meinungsbildung heranzieht.

Auch die *Glaubwürdigkeit* gehört zur Persönlichkeitskompetenz. Aussagen und Verhaltensweisen sind für andere nur dann glaubwürdig, wenn sie ganzheitlich und stimmig sind. Selbst eine ausreichende *Belastbarkeit* ist in unserer an Hektik und Konflikten überladenen Arbeitssituation eine wichtige Teilkompetenz.

Daneben wird nach Ihrer *Kreativität* und *Flexibilität* gefragt, nach Ihrer *Eigeninitiative*, *Geduld* und *Ausdauer*, mit der Sie Problemstellungen im privaten und beruflichen Bereich angehen und lösen. „Eine gefestigte, in sich ruhende, selbstsichere und von der Meinung anderer unabhängige Persönlichkeit bildet die Voraussetzung dafür, systematisch und zielgerichtet alle Einflussfaktoren, die Persönlichkeitskompetenz ausmachen, anzugehen und laufend zu verbessern“ (Brommer 1992, S. 65).

Die eigene Person entwickeln

Urteilsvermögen

Glaubwürdigkeit und Belastbarkeit

Weitere Aspekte

**Wissen
im Alltag nutzen**

Handlungskompetenz

Die Weiterentwicklung aller angestrebten Kompetenzen zu einem optimalen Soll-Zustand führt schließlich zur eigentlichen Handlungskompetenz. Darunter versteht man die Fähigkeit, die im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen erlangten Fertigkeiten, Fähigkeiten, Erkenntnisse und Verhaltensweisen sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Bereich anzuwenden und umzusetzen. Erst wenn das neu erlernte Wissen auch effektiv eingesetzt wird und man die neuen Methoden im täglichen Leben anwendet, kann man von Handlungskompetenz sprechen. Da aber immer wieder neue Lösungen verlangt werden, entwickelt sich die Handlungskompetenz stets weiter.

Literatur

Ulrike Brommer: *Lehr- und Lernkompetenz erwerben. Ein Weg zur effizienten Persönlichkeitsentwicklung*. Wiesbaden: Gabler 1992.

Tobias Büser in: *Wirtschaftsinformatik* 42/2000.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit*. Offenbach: GABAL Verlag 2006.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Management-techniken*. Offenbach: GABAL Verlag 2005.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Arbeitsmethodik*. Offenbach: GABAL Verlag 2004.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach: GABAL Verlag 2004.

Walter Simon: *Ziele managen*. Offenbach: GABAL Verlag 2001.

Teil A

Hinführung

1. Wer oder was ist eine Persönlichkeit?

Wunsch nach Antworten

Wir fragen uns, warum Menschen so unterschiedlich sind. Warum können einige auf andere Menschen zugehen, während andere nur Ablehnung und Feindseligkeit ausstrahlen? Wir wollen Antworten auf grundlegende Fragen wie:

- Was ist das für ein Mensch?
- Wer bin ich?
- Wie wurde er/sie zu dem, was er/sie ist?
- Warum verhält er/sie sich gerade so und nicht anders?

Uneinige Psychologen

Die Psychologen, die die Frage nach dem Wesen der Persönlichkeit von Berufs wegen beantworten sollten, sind sich uneinig. Sie wollen zwar die grundlegenden Dimensionen und Eigenschaften bestimmen, in denen sich die Menschen voneinander unterscheiden, aber schon hier beginnt der Meinungsstreit. Hinzu kommt, dass ihre Wissenschaft, die Psychologie, keine exakte Fachdisziplin ist. Betriebswirte sind sich einig, was eine Bilanz ist. Unter Mathematikern der ganzen Welt gibt es Konsens über das Einmaleins. Mediziner arbeiten mit einer einheitlichen Fachsprache. Aber in der Persönlichkeitspsychologie gibt es keine allgemein akzeptierten Grundbegriffe. Zahllose Theorien, die sich widersprechen und bekämpfen, schaffen mehr Verwirrung als Klärung.

Kurzer Überblick

Die Aufgabe dieses Buches ist es nicht, sich an diesem Streit zu beteiligen oder den vielen Definitionen von Persönlichkeit eine weitere hinzuzufügen. Aber ein kurzer Überblick über die vorhandenen theoretischen Modelle erscheint genauso sinnvoll wie der Blick von der Kirchturmspitze auf eine Stadt, die man anschließend besichtigen will. Eine solche Panoramaübersicht von oben erleichtert die Orientierung.

Definitionen

Es gibt sehr viele Definitionen des Begriffs Persönlichkeit, je nach theoretischer Zuordnung oder Forschungstradition desjenigen, der definiert. Eine Definition macht nur Sinn, wenn zugleich die elementaren Begriffe Mensch und Individuum geklärt werden.

A 1 Wer oder was ist eine Persönlichkeit?

Der Begriff *Mensch* kennzeichnet sowohl die biologische Art *homo sapiens* als auch unser Dasein als gesellschaftliches Wesen.

Mensch

Individuum bedeutet so viel wie Einzelwesen. Jeder Mensch ist ein solches Unikat, mancher gar ein Unikum.

Individuum

Das Individuum wird in dem Maße zur *Persönlichkeit*, in dem es sich die Errungenschaften der Kultur aneignet, bewusstes Subjekt wird, das seine Handlungen verantwortet und seine Individualität entwickelt. Das impliziert, dass nicht jeder Mensch eine Persönlichkeit ist, am wenigsten ein Neugeborener.

Persönlichkeit

Im Duden wird Persönlichkeit definiert als die „umfassende Bezeichnung für die Beschreibung und Erklärung des einzigartigen und individuellen Musters von Eigenschaften eines Menschen, die relativ überdauernd dessen Verhalten bestimmen“.

**Definition
laut Duden**

Der renommierte Psychologe Gordon W. Allport (1897–1967) sprach schon in den dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts von der Persönlichkeit als „die dynamische Organisation derjenigen Systeme im Individuum, die sein charakteristisches Verhalten und Denken determinieren“.

**Definition
laut Allport**

Der bekannte Psychoanalytiker Erich Fromm sieht in der Persönlichkeit die „Totalität ererbter und erworbener psychischer Eigenschaften, die den Einzelnen charakterisieren und das Einmalige dieses Einzelnen ausmachen“. Andere sprechen von einem „einzigartigen, relativ stabilen und den Zeitablauf überdauernden Verhaltenskorrelat“.

**Definition
laut Fromm**

Man muss sich aber vor einer zu sehr psychologisch ausgerichteten Definition hüten, denn die Persönlichkeit ist nicht nur Gegenstand der Psychologie, sondern auch der Anthropologie, der Somatologie (Lehre von den Eigenschaften des menschlichen Körpers), der Soziologie und der Genetik.

**Nicht nur
Gegenstand
der Psychologie**

Der Mensch ist sowohl ein natürliches und individuelles als auch soziales Wesen. Persönlichkeit entsteht in der Gesellschaft.

Austausch mit der Umwelt

Denn „der Mensch tritt nur als ein mit bestimmten natürlichen Eigenschaften und Fähigkeiten begabtes Individuum in die Geschichte ein (...) und nur als Subjekt der gesellschaftlichen Beziehungen wird er zur Persönlichkeit“, so der russische Psychologe Alexej Leontjew in seinem Buch *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Anders gesagt: Die Persönlichkeit ist nicht prä-existent, sondern entsteht durch den Austausch mit der Umwelt. Die Fähigkeiten zum Denken, Handeln und Fühlen entwickeln sich stets unter den Bedingungen der konkreten Gesellschaft mit den ihr eigenen Wesenszügen. Die Geburt an einem bestimmten Ort in einer bestimmten Epoche verbindet den Menschen mit einem spezifischen sozialen, wirtschaftlichen, politischen, kulturellen Milieu, das auf ihn einwirkt. Im Laufe seines Lebens bekommt der Mensch alles, was er benötigt, im Austausch mit anderen Menschen. Auch in geistiger Hinsicht hängt er von diesen ab, da er von ihnen auch Sprache, Wissen und Verhaltensnormen übernimmt.

Umstände nicht ignorieren

Das erklärt, warum auch der Versuch jener Psychologen zum Scheitern verurteilt ist, die psychologische Probleme kurieren wollen, ohne Einfluss auf die Lebensumstände zu nehmen, aus denen die Probleme letztendlich resultieren. Auch Persönlichkeitstests, die in der Auswertung Verhaltensempfehlungen abgeben, müssten die Mikroumwelt berücksichtigen, in dem diese Empfehlungen überhaupt erst wirksam werden können.

Die Begriffe sind mehrdeutig

Da kein allgemeingültiges Kriterium zur Verfügung steht, das es uns gestatten würde zu entscheiden, welche der vielen Definitionen von Persönlichkeit anderen vorzuziehen sei, müssen wir akzeptieren, dass die Begriffsinhalte von „Person“ und „Persönlichkeit“ im alltäglichen und im wissenschaftlichen Sprachgebrauch mehrdeutig sind. Es scheint so, dass eine exakte Definition als Folge des Fehlens einer umfassenden Persönlichkeitstheorie gegenwärtig nicht möglich ist. Sie ist auch für die weiteren Ausführungen unerheblich. Immerhin herrscht Einigkeit darüber, dass der Mensch als Ganzes betrachtet werden muss, mit Individualität ausgestattet und einzigartig ist. Sein Verhalten weist konstante Züge auf, ist aber auch ständigem Wandel unterworfen.

2. Wie entsteht Persönlichkeit?

Auf dem Markt tummeln sich viele Anbieter von Seminaren, die das Thema Persönlichkeitsentwicklung zum Inhalt haben. „Man trägt wieder Persönlichkeit“, lautet ein Sprichwort. Aber Persönlichkeitsentwicklung ist ein Containerbegriff, in dem man vieles unterbringen kann: Rhetorikseminare, Yogakurse, Tanztherapie, Urschreittraining, esoterische Quacksalberei und vieles mehr von diesem Genre.

Ein bunter Markt

Wenn man den Menschen im Sinne der humanistischen Psychologie als ein bewusst lebendes, sich selbst bestimmendes Wesen definiert, wenn man von der behavioristischen Lerntheorie ausgehend die Umwelt als bestimmende Determinante des individuellen Reifungsprozesses betrachtet oder wenn man gar marxistisch vom Primat des Seins über das Bewusstsein ausgeht, dann ist die Persönlichkeit natürlich entwickelbar. Der Mensch befindet sich eigentlich immer in einem persönlichen Entwicklungsprozess.

Persönlichkeit ist entwickelbar

Persönlichkeitsentwicklung ist, so gesehen, die ständige Anpassung individueller Eigenschaften an die Bedingungen der Umwelt. Die vielfältigen Herausforderungen des Lebens führen dazu, dass wir jeden Tag weiter reifen. Man kann sich kaum dagegen wehren. Es ist unmöglich, sich nicht zu entwickeln. Wir sind Darsteller und Regisseure unseres eigenen Films, an dem wir ständig weiter drehen. Darum kann sich auch niemand aus der Verantwortung für sein Tun stehlen, indem er allein dem Schicksal die Schuld für seine Misere gibt.

Ständige Anpassung an die Umwelt

Persönlichkeitsentwicklung ist also ein lebenslanger dynamischer Prozess, an dem die innere (körperliche und geistige) Konstitution, die genetische Struktur und die äußere Realität (Umwelt) aktiv beteiligt sind. Je genauer bzw. kompatibler die Passung zwischen innerer und äußerer Realität ist, umso besser gelingt die Persönlichkeitsentwicklung.

Ein lebenslanger Prozess

- Zwei Ursachenbereiche** Eine der größten Herausforderungen, die sich den Persönlichkeitspsychologen stellt, ist die Erklärung individueller Unterschiede in der Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit. In diesem Zusammenhang wurde die Reifung der Persönlichkeit in zwei Ursachenbereiche aufgeteilt:
1. die *genetischen Determinanten*, also die elementaren Merkmale und Veranlagungen
 2. die *Umweltdeterminanten*

Müssen wir zwischen beiden eine Wahl treffen oder wirken beide aufeinander ein, weil sie in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen?

2.1 Die Bedeutung elementarer Merkmale und Veranlagungen des Menschen

Biologische Grundlagen Der Mensch ist ein Kind der Natur. Die Verbindung zur natürlichen Umwelt besteht bis ins hohe Alter. Unsere soziale Entwicklung hat stets biologische Grundlagen und ist sozialen, technologischen sowie gesellschaftlichen Einflüssen ausgesetzt.

Erbgut Zu den biologischen Voraussetzungen gehören auch unsere Anlagen, also jene Faktoren, die durch unsere Gene und unser Erbgut beeinflusst wurden, z. B. physische Merkmale wie Erscheinungsbild und Gesundheitszustand, Geistesgaben wie Intelligenz und Kreativität, Charaktereigenschaften wie Emotionalität und Soziabilität.

Genetische Faktoren Genetische Faktoren spielen eine wichtige Hauptrolle bei der Bestimmung unserer Persönlichkeit. Sie bewirken die Einzigartigkeit eines jeden Individuums. Genetische Faktoren bestimmen z. B. die Augenfarbe und die Größe der Person. Auch Persönlichkeitsmerkmale wie Intelligenz oder Temperament beruhen in der Regel auf genetischen Faktoren.

Als Beispiel für die unterschiedliche Ausprägung von Temperamenten stehen Aktivität und Ängstlichkeit. Einige Menschen sind aktiver als andere, sie müssen immer in Aktion sein. Im

Vergleich zu anderen, die sich eher ängstlich und vorsichtig verhalten, sind sie zumeist auch furchtloser.

Die Tatsache, dass diese Unterschiede schon früh in der Kindheit auftauchen und bis ins hohe Alter anhalten, sie also unabhängig von den individuellen Erfahrungen sind, zeigt, dass die Unterschiede erblich bedingt sind. Es lassen sich also viele Verhaltensmuster auf unser Erbgut zurückführen, das wir mit den Mitgliedern unserer Familie gemein haben. So bestimmen Gene sowohl unser Menschsein als solches wie auch unsere Einzigartigkeit als Individuum.

Unterschiede sind erblich bedingt

2.2 Die Bedeutung des Eigen- und Umfeldlerlebens

Im Alltag ergeben sich Einsichten, entstehen Gewohnheiten und bilden sich Fähigkeiten heraus. Emotionen sind zu kontrollieren, Informationen zu verarbeiten, Planungen und Handlungen zu initiieren, Konflikte zu lösen, um nur einige Einflüsse des die Persönlichkeit prägenden Entwicklungsprozesses zu nennen.

Einflüsse auf die Entwicklung

Zu den inneren Einflussfaktoren der Persönlichkeitsentwicklung kommen die externen. In der Kinder- und Jugendzeit sind es Familie, Freunde, Schule und Medien, die Markierungsmarken am Menschen setzen. Beim Erwachsenen wirken der Beruf, der soziale Status und die sozialen Netzwerke auf die Persönlichkeit. Traumatische Erlebnisse wie Krieg oder Tod, Verbrechen oder Katastrophen hinterlassen tiefe Narben in der Psyche eines Menschen.

Externe Faktoren

Kultur

Jede Kultur verfügt über einen eigenen Vorrat aus erlernten Verhaltensmustern, gesellschaftlichen Ritualen, Formen der Körpersprache und allgemein anerkannten Überzeugungen. Menschen, die dieser Kultur angehören, haben gewisse Persönlichkeitsmerkmale gemeinsam mit den anderen Mitgliedern dieser Kultur. So verleihen wir unseren Gefühlen einen ganz bestimmten Ausdruck, unsere Bedürfnisse definieren wir in ei-

Persönlichkeit ist kulturabhängig

A Hinführung

ner uns eigenen Art und Weise und auch unser Verhältnis zu Leben und Tod wird durch unsere Kultur bestimmt. Wir nehmen diese Merkmale oft nur unbewusst wahr, bis wir mit Mitgliedern einer anderen Kultur in Berührung kommen, die unsere Sicht der Dinge infrage stellen.

Soziale Schicht

Verhaltensmuster und soziale Schicht

Neben der Kulturdeterminante spielt auch die soziale Schicht, der wir entstammen, eine große Rolle im Persönlichkeitsbildungsprozess. Die soziale Gruppe ist von Bedeutung, denn sie hilft uns bei der Bestimmung des Status, den wir einnehmen, bei den Pflichten, die wir zu erfüllen haben, und bei den Vorrechten, die wir genießen. So entwickeln sich gewisse Verhaltensmuster aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht. Diese Verhaltensmuster wirken sich auf das Bild aus, das jemand von sich selbst hat und das andere von dieser Person haben.

Elternhaus

Eltern dienen als Identifikationsmodell

Auch der Einfluss des Elternhauses ist für unseren Lebensweg sehr wichtig. Ein Viertel bis zu einem Drittel seines Lebens, als Kind und Jugendlicher, ist der Mensch von seinen Eltern abhängig. Diese können liebevoll oder abweisend sein, behüten wollen oder viele Freiheiten gestatten. Die Eltern dienen als Identifikationsmodelle. Sie dirigieren die Kinder auch in eine bestimmte Richtung, indem sie Verhalten belohnen oder bestrafen. Allerdings hat das Elternhaus nur einen begrenzten Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung, da das Kind unterschiedliche Erfahrungen auch außerhalb der Familie sammelt. Die aktive Aneignung des Umfeldes spielt im Persönlichkeitsentwicklungsprozess die entscheidende Rolle.

Arbeit

Beruf und Identität

Ein wichtiger Einflussfaktor auf unsere Persönlichkeitsentwicklung ist der ausgeübte Beruf und das dazugehörige Umfeld. Immerhin verbringen Sie als Berufstätiger den größten Teil Ihres Tages am Arbeitsplatz. Neben der bloßen Existenzsicherung ist die Erwerbsarbeit die wichtigste Quelle der Lebenserfahrungen und damit Mitgestalter der eigenen Identität. Diese bildet sich

in der wechselseitigen Beziehung zwischen dem Inneren einer Person und den äußeren beruflich-gesellschaftlichen Gegebenheiten heraus. Der Job bestimmt die soziale Identität. Am Arbeitsplatz werden implizite Erwartungen an das Individuum formuliert. Diese sind eng mit der Berufsrolle des Menschen verbunden. Insofern ist die Erwerbsarbeit eine wichtige Voraussetzung zur Bildung der Identität.

Im Allgemeinen bedeutet der Begriff Arbeit eine „... geordnete Tätigkeit, die der Erzeugung, Beschaffung, Umwandlung, Verteilung oder Benutzung materieller oder ideeller Daseinsgüter dient“ (Dorsch 1994, S. 49). Diese Definition reicht aber nicht aus, um die ganze Reichweite des Begriffs aufzuzeigen. Die Erwerbsarbeit nimmt im Leben des modernen Menschen einen zentralen Platz ein, da sie nicht nur der Sicherung des Lebensunterhalts dient, sondern auch Einfluss auf die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit hat. Arbeit bedeutet also auch Persönlichkeitsentfaltung, sie beeinflusst und prägt den Menschen. Die Arbeit „ist die erste Grundbedingung alles menschlichen Lebens, und zwar in einem solchen Grade, dass wir in gewissem Sinne sagen müssen: Sie hat den Menschen selbst geschaffen“ (Karl Marx).

Arbeit verhilft uns zu einem Platz im gesellschaftlichen Kontakt- und Wirkungsgefüge und bestätigt die eigene Wertschätzung. Der Mensch macht die Erfahrung, nützlich für die Gesellschaft zu sein. Das wiederum stabilisiert sein Verhalten und ist auch Voraussetzung für ein Arbeitseinkommen und damit u. a. für die die Möglichkeiten der Freizeitnutzung.

Die Bedeutung der Arbeit hat sich im Laufe der Menschheitsgeschichte zwar verändert, für die Psyche des Menschen hat sie aber nie an Wichtigkeit verloren. Dies gilt zumal dann, wenn man den Begriff Arbeit nicht auf die Erwerbsarbeit beschränkt. Neben der Funktion der bloßen Existenzsicherung, welche – oberflächlich gesehen – sicherlich die wichtigste ist, bleibt die Erwerbsarbeit die wichtigste Quelle vielfältiger Lebenserfahrungen. Sie ist damit ein wichtiger Mitgestalter der eigenen Identität.

Großer Einfluss auf die Persönlichkeit

Arbeit und Wertschätzung

Wichtigkeit für die Psyche

Wechselspiel von Person und Umwelt

Koevolutionäre Entwicklung

Alles in allem kann man den Menschen als ein sich dialektisch bedingendes, dynamisches Person-Umwelt-System betrachten, in dem sich Person und Umwelt wechselseitig bzw. koevolutionär entwickeln. Die Umwelt prägt den Menschen und dieser prägt die Umwelt. Beide komplettieren sich zu einer Einheit. Es findet ein ständiges Zusammenspiel zwischen Anlage und Umwelt statt. Die Vererbung gibt eine Anzahl von Verhaltensweisen vor, die Umwelteinflüsse bestimmen aber letztlich das Ergebnis. Ein lebhafter Mensch ruft andere Verhaltensweisen bei seiner Umwelt hervor als ein ruhiger, ein hübscher Mann andere Reaktionen bei Frauen als ein hässlicher. So ist auch die künstlerische Begabung bereits in den Genen veranlagt, aber die Umwelt bestimmt die Ausprägung der Begabung. Die Persönlichkeit entwickelt sich zu dem, was sie ist, durch ein ständiges Ineinandergreifen zwischen Genen und Umweltdeterminanten.

Der Mensch erlebt sich in diesem Austausch mit seiner Umwelt selbst, setzt sich mit sich selbst auseinander, denkt über seinen Wert nach, überwacht sich, konstruiert sein eigenes Weltbild, vergleicht sich mit anderen Menschen, arbeitet an seiner Identität und definiert seinen Standort im Umfeld.

Grundformen des Austausches Umwelt – Person

Zwei Grundformen

Die Interaktion zwischen Person und Umwelt kann man auch in diese zwei Grundformen untergliedern:

1. *Reaktive* Person-Umwelt-Transaktionen
2. *Proaktive* Person-Umwelt-Transaktionen

Reaktiv *Reaktive* Person-Umwelt-Transaktionen liegen vor, wenn sich das Individuum einer Situation passiv anpasst oder infolge des Mangels an konsistenten Reaktionsmustern auf gleiche Situationen unterschiedlich reagiert.

Proaktiv *Proaktive* Person-Umwelt-Transaktionen zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen ihre Umwelten selbst auswählen bzw. gestalten. Sie bestimmen über sich selbst, z. B. bei der Auswahl der Freundschaften oder des Berufes, der Freizeitaktivitäten, Mitgliedschaften, Rollenannahme u. a. m. Das Individuum stimmt

seine eigenen Bedürfnisse und Interessen mit der Umwelt ab. Es nimmt so Einfluss auf seine Persönlichkeitsentwicklung und baut ein reflektierendes Selbstbild auf, das ein flexibles, der Situation angemessenes Sozialhandeln ermöglicht.

Mit dem Älterwerden nehmen proaktive Person-Umwelt-Transaktionen zu und die reaktiven ab. Das Wort Persönlichkeit wird darum auch nur von einer bestimmten Altersstufe an verwendet. Als Persönlichkeit wird man nicht geboren, zur Persönlichkeit wird man. Paradox ist hierbei, dass viele der Faktoren zur Persönlichkeitsbildung ihrem Wesen nach unpersönlich sind, denn die äußeren (sozialen) Bedingungen wirken stark auf die (psychologischen) inneren.

In diesem Prozess gewinnt der Mensch an emotionaler Stabilität und lernt, in sich zu ruhen. Zugleich entsteht Weisheit, sozusagen als die höchste Erkenntnisstufe menschlicher Wahrnehmung.

Letztendlich zielt die Persönlichkeitsentwicklung auf die Bildung von Handlungskompetenz für die Auseinandersetzung mit der „äußeren“ und „inneren“ Realität. Mit Handlungskompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft gemeint, Probleme der Berufs- und Lebenssituation zielorientiert auf der Basis methodisch geeigneter Handlungsschemata selbstständig zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das Repertoire der Handlungsfähigkeiten zu erweitern.

→ Ergänzende und vertiefende Informationen zum Thema Handlungskompetenz finden Sie in den einleitenden Kapiteln aller Bücher dieser Buchreihe.

Rolle des Alters

Bildung von Handlungskompetenz