

Christian Frach

Masterarbeit

Der Einsatz der *Big Five* bei der  
Beratung von Gemeindeleitungen

Überprüfung eines Persönlichkeitsmodells  
auf dessen Eignung hinsichtlich des Teamcoachings  
von Ältestenkreisen und Kirchenvorständen

ctl4000

CTL gemeinnützige GmbH

Erstbetreuerin: Doris Möser-Schmidt

Abgabedatum: 27. Januar 2011

## Vorwort

*Willst du schnell gehen, geh allein.  
Willst du weit gehen, geh mit anderen.  
(Unbekannter Verfasser)*

*Die Natur scheint alles auf Individualität angelegt zu haben.  
(Goethe)*

*Ist jemand in Christus, so ist er eine neue Kreatur;  
das Alte ist vergangen, siehe, Neues ist geworden.  
(Paulus in II Kor 5,17)*

Menschsein ist Leben in Beziehungen – und nachhaltiges Arbeiten ist Zusammenarbeit mit Menschen. Genau diese Menschen halten oft auf: Wäre man alleine, könnte man schneller gehen und vieles erschiene nicht so kompliziert. Der Andere ist eben anders, viel zu individuell! Aber genauso gilt auch: Ohne den anderen Menschen kommt man nicht sehr weit, ja lebt an dem vorbei, wie Menschen aus Gottes Sicht leben sollen: miteinander! Menschen mit ihren Persönlichkeiten und allem, was die Psychologie dazu herausfinden kann faszinieren mich. Diese in Teams, wie Gemeindeführungen sie sind, zusammenzubringen und im Coaching zu entwickeln begeistert mich. Und wenn daraus etwas entsteht, das dem Bau der Gemeinde Jesu dient, ist es gelungen, Theologie und Psychologie *ad maiorem dei gloriam* zu verbinden. Das ist mein Wunsch, der hinter der vorliegenden Masterarbeit steht. Ich möchte an dieser Stelle denjenigen danken, die zu ihrem Gelingen beigetragen haben. Dazu zählen zunächst einmal die Gemeinden und ihre Leitungsteams, in denen ich bisher gearbeitet habe, sei es als Pastor oder als externer Coach. Durch sie wurde ich zur Bearbeitung des Themas inspiriert. Des Weiteren möchte ich Martin Drogat danken, durch den ich das Modell der *Big Five* kennen lernen konnte und Doris Möser-Schmidt, die mich bei dieser Arbeit begleitet und in deren Verlauf immer wieder motiviert hat. Ein besonderer Dank geht an Jürgen Scheidig für den freundschaftlichen und inspirierenden Austausch und seine Leidenschaft für Menschen und Teams. Danken möchte ich auch meinen Korrekturleserinnen (Elisabeth Jäcklein-Kreis und Heike Emmerling) für ihre Anmerkungen und Reflexionen. Zuletzt danke ich meiner Frau Julia und meiner Tochter Hannah-Sinika, die mich im Entstehungsprozess dieser Arbeit oft entbehren und mit den *Big Five* teilen mussten. Möge dies alles *zur größeren Ehre Gottes* dienen!

Oberappersdorf, im Januar 2011

Christian Frach

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>8</b>
1.1 HINTERGRÜNDE – MOTIVATION – VORÜBERLEGUNGEN .....	8
1.2 FORSCHUNGSFRAGE .....	9
1.3 METHODISCHES VORGEHEN .....	9
1.4 EINGRENZUNG DER THEMATIK .....	10
1.5 QUELLEN .....	11
1.6 AUFBAU DER ARBEIT .....	11
<b>2. DIE GRUNDLAGEN DER BERATUNG .....</b>	<b>12</b>
2.1 DER ‚COACHINGAUFTRAG‘: DIE ENTWICKLUNG EINER GEMEINDELEITUNG VON DER ARBEITSGRUPPE ZUM TOP-TEAM .....	12
2.1.1 <i>Der Ausgangspunkt</i> .....	13
2.1.2 <i>Das theologische Argument: Gründe für eine teamorientierte Leitungsstruktur in Gemeinden</i> .....	14
2.1.3 <i>Die Erscheinungsformen: Arbeitsgruppe oder Top-Team?</i> .....	15
2.1.4 <i>Die Zielsetzung: Als Gemeindeleitung zu einer Team-Einheit</i> .....	17
2.2 ABLEITUNG ERSTER PRAXISRELEVANTER KRITERIEN .....	18
2.2.1 <i>Unterstützung beim Erkennen der Teamsituation</i> .....	18
2.2.2 <i>Unterstützung beim Erarbeiten von Strategien zur Teamentwicklung</i> ..	18
2.3 DAS VERSTÄNDNIS VON PERSÖNLICHKEIT, PERSÖNLICHKEITSTHEORIEN UND PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK .....	18
2.3.1 <i>Der Begriff der ‚Persönlichkeit‘</i> .....	18
2.3.1.1 <i>Der Persönlichkeitsbegriff in der Geschichte</i> .....	19
2.3.1.2 <i>Der Persönlichkeitsbegriff im psychologischen Diskurs</i> .....	20
2.3.1.3 <i>Der Persönlichkeitsbegriff aus theologischer Perspektive</i> .....	24
2.3.1.4 <i>Eine Definition für die vorliegende Untersuchung</i> .....	26
2.3.2 <i>Persönlichkeitstheorien</i> .....	27
2.3.3 <i>Persönlichkeitsdiagnostik</i> .....	29
2.3.4 <i>Zusammenfassende Thesen</i> .....	31
2.4 ABLEITUNG PERSÖNLICHKEITSPSYCHOLOGISCHER KRITERIEN .....	32
2.4.1 <i>Anthropologische Grundlegung</i> .....	32
2.4.2 <i>Erfassen der Komplexität von Persönlichkeit</i> .....	33
2.4.3 <i>Besseres Verstehen der eigenen Persönlichkeit</i> .....	33
2.4.4 <i>Besseres Verstehen der Persönlichkeit anderer</i> .....	33
2.4.5 <i>Mögliches Vorhersagen des Verhaltens Einzelner</i> .....	34
2.4.6 <i>Erklären gruppenspezifischer Prozesse im Team</i> .....	34
2.4.7 <i>Messbarkeit, Zuverlässigkeit, wissenschaftliche Fundierung</i> .....	34
2.5 DAS BIG FIVE-MODELL .....	35
2.5.1 <i>Einführung, Beschreibung und Hintergründe</i> .....	35
2.5.1.1 <i>Die Geschichte der Big Five</i> .....	35
2.5.1.2 <i>Der psycholexikalische Ansatz</i> .....	37
2.5.1.3 <i>Ein Eigenschaftsmodell</i> .....	38
2.5.1.4 <i>Die Faktorenanalyse</i> .....	39

2.5.1.5	<i>Vererbung, Biografie und externe Einflüsse</i> .....	41
2.5.2	<i>Die Beschreibung der einzelnen Faktoren</i> .....	42
2.5.2.1	<i>Der Faktor N: ‚Neurotizismus‘</i> .....	43
2.5.2.2	<i>Der Faktor E: ‚Extraversion‘</i> .....	45
2.5.2.3	<i>Der Faktor O: ‚Offenheit für neue Erfahrungen‘</i> .....	48
2.5.2.4	<i>Der Faktor A: ‚Anpassung/Verträglichkeit‘</i> .....	50
2.5.2.5	<i>Der Faktor C: ‚Gewissenhaftigkeit‘</i> .....	52
2.5.2.6	<i>Das Persönlichkeitsprofil im Big-Five-Modell</i> .....	54
2.5.3	<i>Aktuell gängige Testverfahren</i> .....	55
2.5.4	<i>Überprüfung des Modells auf Zuverlässigkeit</i> .....	57
2.5.5	<i>Weitere Einsatzmöglichkeiten des Modells</i> .....	57
2.5.6	<i>Alternative Modelle</i> .....	58
2.5.7	<i>Kritische Einordnung der Big Five</i> .....	62
2.6	<b>ABLEITUNG WEITERER PRAXISRELEVANTER KRITERIEN</b> .....	62
2.6.1	<i>Relevanz für gemeindeleitungstypische Fragestellungen</i> .....	62
2.6.2	<i>Umfang und Aufwand des Testverfahrens</i> .....	63
2.6.3	<i>Übertragbarkeit auf das und Anwendbarkeit im Coachinggespräch innerhalb des Teams</i> .....	63
2.6.4	<i>Sprachniveau und wertschätzende Ausdrucksform</i> .....	64
2.6.5	<i>Vergleich mit anderen Persönlichkeitsmodellen</i> .....	64
2.7	<b>OFFENE FRAGEN</b> .....	64
2.7.1	<i>Letzte Absicherung durch die empirische Wissenschaft</i> .....	64
2.7.2	<i>Weiterführende empirische Untersuchungen</i> .....	65
2.7.3	<i>Vorbehalte gegenüber psychologischen Methoden</i> .....	65

### **3. DIE THEOLOGISCHE REFLEXION: PERSÖNLICHKEITSSTILE IN TEAMARBEIT UND LEITUNGSVERANTWORTUNG BEI PAULUS – EINE NEUTESTAMENTLICHE ANALYSE..... 65**

3.1	<b>VORÜBERLEGUNGEN: DIALOG VON PSYCHOLOGIE UND EXEGESE</b> .....	66
3.2	<b>DAS PROBLEM DER INDIVIDUALITÄT IM NT</b> .....	68
3.3	<b>EINE EXEMPLARISCHE PERSÖNLICHKEITSSTUDIE ANHAND DES PAULUS</b> ....	69
3.3.1	<i>Methoden zur Analyse der Persönlichkeit von Paulus</i> .....	70
3.3.2	<i>Eine Skizze seiner Persönlichkeit nach den Big Five</i> .....	72
3.3.2.1	<i>Paulus im Faktor N (Neurotizismus)</i> .....	72
3.3.2.2	<i>Paulus im Faktor E (Extraversion)</i> .....	74
3.3.2.3	<i>Paulus im Faktor O (Offenheit für neue Erfahrungen)</i> .....	77
3.3.2.4	<i>Paulus im Faktor A (Verträglichkeit)</i> .....	80
3.3.2.5	<i>Paulus im Faktor C (Gewissenhaftigkeit)</i> .....	83
3.3.2.6	<i>Ein Big Five-Persönlichkeitsprofil von Paulus</i> .....	86
3.3.3	<i>Die Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben</i> .....	87
3.4	<b>DAS ZUSAMMENSPIEL UNTERSCHIEDLICHER PERSÖNLICHKEITEN: PAULUS UND SEINE MITARBEITER</b> .....	89
3.4.1	<i>Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf den Leitungsstil</i> ....	89
3.4.2	<i>Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf das Miteinander in Teams</i> .....	91
3.4.3	<i>Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf die Motivation seiner Mitarbeiter</i> .....	93
3.4.4	<i>Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf den Umgang mit anderen Meinungen</i> .....	95

3.5	ERGEBNIS: DIE KORRELATION VON PERSÖNLICHKEIT, TEAMARBEIT UND LEITUNGSSTILEN BEI PAULUS.....	96
3.6	ABLEITUNG THEOLOGISCHER KRITERIEN .....	98
3.6.1	<i>Gleichwertigkeit aller Menschen</i> .....	98
3.6.2	<i>Unterscheidung zwischen neutralen Persönlichkeitszügen und theologisch bedeutsamen Wertungen</i> .....	99
3.6.3	<i>Soziale Individualität</i> .....	99
3.6.4	<i>Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben</i> .....	99
3.6.5	<i>Geistliche Reflexion problematischer Persönlichkeitsaspekte</i> .....	100
3.7	OFFENE FRAGEN .....	100
3.7.1	<i>Der Zusammenhang von Persönlichkeitsstil und Sünde</i> .....	100
3.7.2	<i>Weitere Ziele zur Persönlichkeitsentwicklung</i> .....	100
<b>4.</b>	<b>ÜBERPRÜFUNG DES <i>BIG FIVE</i>-MODELLS FÜR DAS TEAMCOACHING VON GEMEINDELEITUNGEN ANHAND DER AUFGESTELLTEN KRITERIEN.....</b>	<b>101</b>
4.1	PERSÖNLICHKEITSPSYCHOLOGISCHE KRITERIEN.....	101
4.1.1	<i>Anthropologische Grundlegung</i> .....	101
4.1.2	<i>Erfassen der Komplexität von Persönlichkeit</i> .....	102
4.1.3	<i>Besseres Verstehen der eigenen Persönlichkeit</i> .....	103
4.1.4	<i>Besseres Verstehen der Persönlichkeit anderer</i> .....	103
4.1.5	<i>Mögliches Vorhersagen des Verhaltens Einzelner</i> .....	103
4.1.6	<i>Erklären gruppendynamischer Prozesse im Team</i> .....	104
4.1.7	<i>Messbarkeit, Zuverlässigkeit, wissenschaftliche Fundierung</i> .....	104
4.1.8	<i>Zwischenbilanz zu den persönlichkeitspsychologischen Kriterien</i> .....	105
4.2	PRAKTISCHE KRITERIEN.....	105
4.2.1	<i>Unterstützung beim Erkennen der Teamsituation</i> .....	105
4.2.2	<i>Unterstützung beim Erarbeiten von Strategien zur Teamentwicklung</i> .	106
4.2.3	<i>Relevanz für gemeindeleitungstypische Fragestellungen</i> .....	107
4.2.4	<i>Umfang und Aufwand des Testverfahrens</i> .....	108
4.2.5	<i>Übertragbarkeit auf das und Anwendbarkeit im Coachinggespräch innerhalb des Teams</i> .....	108
4.2.6	<i>Sprachniveau und wertschätzende Ausdrucksform</i> .....	109
4.2.7	<i>Vergleich mit anderen Persönlichkeitsmodellen</i> .....	110
4.2.8	<i>Zwischenbilanz zu den praktischen Kriterien</i> .....	110
4.3	THEOLOGISCHE KRITERIEN .....	111
4.3.1	<i>Gleichwertigkeit aller Menschen</i> .....	111
4.3.2	<i>Unterscheidung zwischen neutralen Persönlichkeitszügen und theologisch bedeutsamen Wertungen</i> .....	111
4.3.3	<i>Soziale Individualität</i> .....	112
4.3.4	<i>Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben</i> .....	112
4.3.5	<i>Geistliche Reflexion problematischer Persönlichkeitsaspekte</i> .....	113
4.3.6	<i>Zwischenbilanz zu den theologischen Kriterien</i> .....	113
<b>5.</b>	<b>ABSCHLIEßENDE DISKUSSION DER ERGEBNISSE .....</b>	<b>113</b>
5.1	ZUSAMMENFASSUNG UND ERTRAGSSICHERUNG .....	113
5.2	WEITERFÜHRENDE FRAGEN UND FORSCHUNGSPERSPEKTIVEN .....	116
5.2.1	<i>Empirische Erhebungen</i> .....	116

5.2.2	<i>Theologische Durchdringung der Big Five</i> .....	116
5.3	FAZIT .....	117
<b>6.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>118</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>119</b>
<b>8.</b>	<b>ANHANG</b> .....	<b>133</b>
8.1	ABBILDUNGEN .....	133
8.1.1	<i>Abbildung 1: Teamleistungskurve</i> .....	133
8.1.2	<i>Abbildung 2: Anteil der Persönlichkeitsunterschiede</i> .....	134
8.1.3	<i>Abbildung 3: Das System der Big Five</i> .....	134
8.1.4	<i>Abbildung 4: Selbst-, Fremd- und Realbild</i> .....	135
8.1.5	<i>Abbildung 5: Ein DISG-Profil</i> .....	135
8.1.6	<i>Abbildung 6: Big Five-Profil von Paulus</i> .....	136
8.2	BEISPIELTEXTE NAVIKA .....	137
8.2.1	<i>Beispiele für Fragen im NAVIKA-Test</i> .....	137
8.2.2	<i>Beispiele für NAVIKA-Auswertungstexte</i> .....	138
<b>9.</b>	<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG</b> .....	<b>141</b>
<b>10.</b>	<b>EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG BIBLIOTHEK</b> .....	<b>141</b>

## **Abstract**

This master's thesis will examine the personality model of the *Big Five* in terms of its applicability to the coaching of the leaders of church communities. This model has been acknowledged in individual differences psychology to great extent but has not yet been introduced to pastoral theology.

The author poses the question of how appropriate this model is within the aforementioned specific context and which further questions have to be answered before it can be introduced to practical theology.

For that purpose, the author looks into the basics of consulting: to begin with, the possibilities of team development are revealed; furthermore, the concept of personality is discussed. This is followed by a presentation of the *Big Five*, including a critical assessment. From these examinations, both psychological and practical criteria of verification will be deducted.

The second part consists of theological reflection: the author conducts a survey of Paul's personality, establishes his *Big Five* profile and examines what effects this had on his way of leadership. The author demonstrates the explicit correlation of personality, leadership and teamwork and from this deducts theological criteria.

Part three sums the deducted criteria up and a final examination is conducted.

The conclusion is following: The *Big Five* model, which is to be classified as neutral in terms of ideology, is known to be scientifically established and fit for the sophisticated depiction of personalities. Nevertheless, much effort is required both from coach and group for the team coaching of congregational leaders, an amount of work which not every church elder will want to take up. Other models would be more simple (but take less into account the complexity of human personality). The perspectives for research are continuative empirical analyses such as sustained yield as well as a theological diffusion of the model. Until then, the author advocates using the *Big Five*.

# 1. Einleitung

## 1.1 Hintergründe – Motivation – Vorüberlegungen

„Die Wirtschafts- und Managementpresse berichtet fortwährend, dass ‚Persönlichkeit gefragt ist‘ und fachliche Kompetenzen lediglich eine notwendige Voraussetzung darstellen. Auch in Stellenanzeigen stehen persönlichkeitsbeschreibende Attribute häufig im Vordergrund. (...) Diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, ihre Mitarbeiter potenzialgerecht optimal zu platzieren und zu fördern, haben zweifellos einen erheblichen Wettbewerbsvorteil realisiert.“<sup>1</sup>

Was R. HOSSIEP hier in seiner Einführung zum *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* auf den Punkt bringt, stellt eine allgemein beobachtbare Tendenz in der Personalpolitik führender Unternehmen dar. Gründe für diese Entwicklung mögen vielschichtig sein, jedenfalls knüpfen sie an die Realität einer modernen, veränderten Arbeitswelt an. Hier scheint – zumindest auf der Ebene der leitenden Angestellten – eine Werteverstärkung stattzufinden, bei der vermehrt nach Charakter, Teamfähigkeit und eben *Persönlichkeit* zukünftiger Mitarbeiter<sup>2</sup> gefragt wird. Die Fachkompetenz verschwindet dabei nicht aus dem Blickfeld, sie wird vielmehr zur selbstverständlichen Voraussetzung und nur insofern in ihrer Bewertung als zweitrangig eingestuft. Als Pastor und Coach ist der Verfasser dieser Arbeit in seinem beruflichen Horizont immer wieder mit der Beratung von Gemeindeleitungsteams betraut. Dabei machte er die Feststellung, dass die oben angesprochene Tendenz auch in christlichen Gemeinden – und speziell in Bezug auf deren Verantwortungsträger – vermehrt vorzufinden ist.<sup>3</sup> Allerdings müssen dabei mehrere Einschränkungen vorgenommen werden, die v.a. mit der i.d.R. sehr inhomogenen Zusammensetzung der Gemeindeleitungen (im Folgenden: GL)<sup>4</sup> aus ehrenamtlichen Mitarbeitern zu tun haben.<sup>5</sup> U.a. wegen des Zusammentreffens unterschiedlichster Persönlichkeiten, Auffassungen und Grundsätze in GL nehmen diese vermehrt Coaching durch externe Berater in Anspruch. In diesen Coachingprozessen geht es re-

---

<sup>1</sup> HOSSIEP, BIP, 9.

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit immer die männliche Form gewählt. Frauen sind dabei aber grundsätzlich mit eingeschlossen.

<sup>3</sup> Für Beispiele sei hier auf die starke Fokussierung auf gabenorientierte Mitarbeit verwiesen, den Einsatz des DISG-Persönlichkeitsprofils in Gemeinden und die Philosophie von Bill Hybles, nach der sich Teams durch die drei C (*character, competence, chemistry*) auszeichnen. Vgl. HYBLES, Mutig führen, 91-97; SCHWARZ, 3 Farben; BUGBEE, D.I.E.N.S.T.

<sup>4</sup> Je nach denominationellem Hintergrund spricht man von „Gemeindeleitung“, „Ältestenkreis“, „Presbyterium“, „Kirchenvorstand“ oder „Gemeinderat“. Auf diese Unterschiede wird in der vorliegenden Arbeit nicht explizit eingegangen. Die Begriffe werden i.d.R. synonym verwendet.

<sup>5</sup> Zu dieser Problematik vgl. Kapitel 2.1 der vorliegenden Arbeit.



gelmäßig um die Fragen nach optimaler Zusammenarbeit, gegenseitiger Ergänzung, Umgang mit Konflikten und gelungener Teamentwicklung innerhalb einer heterogenen Leitungsgruppe, letzten Endes zum Nutzen der Gemeinde. Der Autor hat in seiner Rolle als Pastor selbst ein Klausurwochenende mit einer GL miterlebt, in dem das *Big Five*-Persönlichkeitsmodell durch den externen Berater herangezogen wurde. Als Coach ist der Verfasser zudem selber stets auf der Suche nach geeigneten Tools für die Beratung. Da wirkungsvolle Zusammenarbeit in Teams häufig nicht an Sachfragen, sondern an Menschen mit ihren je eigenen Charakteren und Herangehensweisen an Probleme scheitert, kommt dem Verständnis von Persönlichkeitsstrukturen in Teams besondere Relevanz zu. Gerade Teamcoaches arbeiten in der Beratung solcher Kreise daher gerne mit Persönlichkeitsmodellen. Das *Big Five*- oder *Fünf Faktoren-Modell (FFM)*<sup>6</sup> wird im christlichen Bereich vereinzelt eingesetzt, ohne dass es bisher auf akademischem Weg in die praktische Theologie eingeführt worden wäre<sup>7</sup>. Wollen Berater dieses Instrument einsetzen, lohnt es sich, grundlegend nach dessen Eignung für die sehr spezielle Herausforderung des GL-Coachings zu fragen und weitere Impulse zur Einführung in die Debatte einzubringen. Dazu soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

### **1.2 Forschungsfrage<sup>8</sup>**

Diese Überlegungen führen zur Formulierung der Forschungsfragestellung: Wie gut eignet sich das *Big Five*-Modell als Tool im spezifischen Coaching von Gemeindeleitungskreisen zu deren Teamentwicklung? Kann es dabei der grundlegenden persönlichkeitspsychologischen, biblisch-theologischen und praxisrelevanten Überprüfung standhalten? Welche weiteren relevanten Fragen können aufgeworfen werden, die vor der Einführung der *Big Five* in die praktische Theologie noch zu klären sind?

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Zur Beantwortung dieser Frage mussten zunächst auf biblisch-theologischem Weg die Frage nach der Leitung einer Gemeinde durch ein Team, die Berechtigung externer Beratung und mögliche Fragestellungen solcher Teams untersucht werden. Durch diese grundlegenden Klärungen war es auch möglich, die o.g. Forschungsfrage exakter zu formulieren. Um nun die Eignung für den sehr spezifischen Kontext im GL-

---

<sup>6</sup> Je nach Hintergrund werden beide Begriffe (Big Five/Fünf Faktoren) synonym verwendet.

<sup>7</sup> Wobei es u.a. bereits im Masterstudiengang *Evangelische Gemeindepraxis* an der Evangelischen Hochschule Tabor gelehrt wird. Vgl. EH TABOR, Modulhandbuch, 7.

<sup>8</sup> Hintergründe und Herleitung der Forschungsfrage werden auch in 2.1 noch einmal verdeutlicht.

Coaching überprüfen zu können, mussten Kriterien aufgestellt werden, die an ein solches Modell anzulegen sind. Dazu wurden drei Bereiche gewählt, die näher untersucht wurden: (1) Der Bereich der *Persönlichkeitspsychologie* und damit die Fragen, wie die Instrumente der Persönlichkeitsdiagnostik aus psychologischer Sicht einzuordnen sind, was Ziele einer Persönlichkeitstheorie sein können und wie der Aussagewert diverser Inventare zu sehen ist. Arbeitet man mit einem psychologischen Instrument, muss es auch im Horizont dieser Wissenschaft fundiert und seriös sein. (2) Der Bereich der *Theologie* und damit die Frage, welche biblischen Maßstäbe (inkl. einer biblischen Anthropologie) an den Einsatz eines Persönlichkeitsmodells anzulegen sind. Da das Tool im Kontext christlicher Gemeindeleitungen angewandt werden soll, muss es auch aus theologischer Sicht vertretbar sein. (3) Der Bereich der *Praxis* und damit die Überlegung, welche Aspekte (wie Rahmen, Umfang, Dauer, Durchführbarkeit) hierfür zu erörtern sind. Fehlt die Praxisrelevanz, wird kaum ein Teamcoach auf ein solches Modell zurückgreifen. Aus jedem der drei Bereiche wurden entsprechende *Kriterien* abgeleitet, die dann Eingang in das Schlusskapitel fanden, in dem anhand dieser Kriterien letztlich die Überprüfung vorgenommen wurde.

#### **1.4 Eingrenzung der Thematik**

Innerhalb des eng gesteckten Rahmens dieser Masterarbeit kann nur sehr zugespitzt die Leitfrage untersucht werden. Das bedeutet für die persönlichkeitspsychologische Grundlegung, dass die äußerst umfangreichen Aspekte auf der eher theoretischen Ebene (wie die jahrzehntelange Diskussion über Persönlichkeitsdiagnostik oder die mathematische Varianz der Faktorenanalyse) nur überblicksartig wiedergegeben werden. Auf entsprechende weiterführende Literatur wird jeweils verwiesen. Dagegen wird den Gesichtspunkten, die für diese Fragestellung von praktischer Relevanz sind, mehr Raum gegeben (wie der Frage nach einem christlich verantwortbaren Menschenbild oder der konkreten Anwendbarkeit). Für die theologische Reflexion wird exemplarisch eine Persönlichkeitsstudie des Apostels Paulus (sowie eingeschränkt seiner Mitarbeiter) vorgenommen. Andere biblische Figuren eignen sich aufgrund zu geringer Eigen- und Fremdaussagen über deren Persönlichkeit zu wenig dafür. Da hier erforscht werden soll, welche Konsequenzen sich daraus für die Zusammenstellung, Entwicklung und Arbeitsweise von Gemeindeleitungsteams ergeben, wird die biblisch-theologische Analyse etwaige ‚Nebengleise‘ zur Persönlichkeit des Paulus oder anderer Personen nicht betreten, sondern auf dem ‚Hauptgleis‘

des Aspekts der Zusammenarbeit in Teams bleiben. Ähnliches ist zu den praktischen Fragen zu sagen. Hier geht es um die Eignung oder das konkrete Vorgehen mit den *Big Five* (z.B. bei einem Klausurwochenende usw.). Diese praktischen Fragen wurden in den Punkt der Persönlichkeitspsychologie mit eingebunden, in dem auch in das *Big Five*-Modell eingeführt wird. Weitergehende empirische Untersuchungen dazu (u.a. zu evtl. vorhandenen Vorbehalten, zum tatsächlichen Nutzen oder zur Nachhaltigkeit) müssen an anderer Stelle vorgenommen werden und könnten weiterführende Forschungsperspektiven als Fortsetzung dieser Arbeit eröffnen.

### **1.5 Quellen**

Als Quellen dienten zur Einordnung des *Big Five*-Modells neben amerikanischen und deutschen Primär- und Sekundärquellen zu dem Modell an sich eine Vielzahl von Lehrbüchern und Aufsätzen zur Persönlichkeitspsychologie (inkl. ‚*Big Five*-kritischer‘ Stellungnahmen) sowie Bücher über andere, alternative Modelle und Aufsätze und Artikel in psychologischen Fachzeitschriften. Für die biblisch-theologische Analyse wurden neben den Bibeltexten und Kommentaren die Aufsätze aus dem Sammelband *Biographie und Persönlichkeit des Paulus* (hg. v. E. BECKER) herangezogen sowie weitere einschlägige Literatur zu Leben und Werk des Apostels, u.a. der Band von OLLROG *Paulus und seine Mitarbeiter*. (Team-)Coaching-Literatur wurde insofern verwendet, als sie sich für die praxisrelevanten Fragen zur Beurteilung von Bedeutung zeigte. Da hier grundlegend nach der Eignung gefragt wird, wurden keine empirischen Untersuchungen durchgeführt oder entsprechende Quellen konsultiert.

### **1.6 Aufbau der Arbeit**

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit: Im ersten Hauptteil (Kap. 2) wird nach den (v.a. psychologischen, jedoch in diesem Fall auch theologisch durchdrungenen) *Grundlagen der Beratung* gefragt. Dazu werden drei Teilbereiche unterschieden: (1) Der *Teamgedanke* (mit einer theologischen Begründung für Teamleitung und einer für die Fragestellung relevanten Ausführung zur Teamentwicklung aus Sicht des Coachings). Damit wird Teamcoaching für Gemeindeleitungen begründet und auch die Ableitung der Forschungsfrage noch einmal nachvollziehbar gemacht. Ebenso werden erste praxisrelevante Kriterien abgeleitet, die zur Überprüfung am Ende der Arbeit herangezogen werden. (2) Der Bereich der *Persönlichkeitspsychologie* (inkl. einer Definition des Persönlichkeitsbegriffs) und das Herausarbeiten von Prüfkriterien aus diesem Sektor. Zu den Grundlagen der Beratung

gehört natürlich auch (3) das *Big Five-Modell* an sich. Deshalb wird an dieser Stelle in dessen Hintergründe, Geschichte und Methoden sowie die einzelnen Faktoren eingeführt. Die weiteren für die Praxis interessanten Kriterien sind hier verankert. Offene Fragen werden abschließend festgehalten. Ähnlich aufgebaut ist der zweite Hauptteil der Arbeit (Kap. 3). Hier geht es um die *theologische Reflexion* (anhand einer Persönlichkeitsstudie des Apostels Paulus und anhand von Beispielen für seinen Umgang mit Mitarbeitern, in Teams und in Leitungsverantwortung). Die entsprechenden theologischen Kriterien werden als Zwischenergebnis dieses Teils der Arbeit festgehalten, offen gebliebene Fragen stehen am Schluss des Kapitels. In Kap.4 werden die *Big Five* bilanzierend anhand der abgeleiteten Kriterien überprüft. Zuletzt werden in Kap.5 die gewonnenen Erkenntnisse gesichert. Die weiterführenden Fragen sollen Forschungsperspektiven eröffnen und zur praktischen Beschäftigung anregen. Im *Fazit* wird die Forschungsfrage in einem kritischen Statement beantwortet.

## **2. Die Grundlagen der Beratung**

Zunächst sind nun die (v.a. psychologischen) *Grundlagen der* (oben skizzierten) *Beratung* zu untersuchen. Als solche können drei Bereiche gelten: (1) Der potenzielle *Coachingauftrag*, in dem es um die Team-Entwicklung einer GL geht. Dazu sind Fragen zum Teamverständnis, zur biblisch fundierten Teamstruktur von GL und zur Teamentwicklung zu klären. (2) Ein bestimmtes, reflektiertes Verständnis von *Persönlichkeit*, Persönlichkeitstheorien und Persönlichkeitsdiagnostik sowie deren Anwendung. (3) Das schließlich zu überprüfende *Big Five-Modell* mit seinen konkreten Testverfahren und deren Übertragung auf das und die Anwendung im Teamcoaching. In diese Thematiken wird nun eingeführt, bevor jeweils im Anschluss an die drei Teil-Punkte daraus praktische (teamrelevante), persönlichkeitspsychologische und weitere praktische Kriterien abgeleitet werden, die im bilanzierenden Kap. 4 an das *Big Five-Modell* anzulegen sind. Offene Fragen werden abschließend festgehalten.

### **2.1 *Der ,Coachingauftrag': Die Entwicklung einer Gemeindeleitung von der Arbeitsgruppe zum Top-Team***

Bevor das *Big Five-Modell* auf seine Eignung für das Teamcoaching in GL untersucht werden kann, ist als erste Grundlage der Beratung zu klären, in welchem Rahmen und mit welchem potenziellen *Coachingauftrag*<sup>9</sup> dies geschehen könnte.

---

<sup>9</sup> Der Begriff *Coachingauftrag* wird hier bewusst kursiv gesetzt. Das hat folgenden Hintergrund: Normalerweise vereinbaren Coach und Auftraggeber eine bestimmte Zielsetzung in einem Kontrakt. Vgl.

### 2.1.1 Der Ausgangspunkt

Als Ausgangspunkt einer Beratung kann (sehr allgemein) festgehalten werden: Die Anfrage nach externem Coaching zur Teamentwicklung durch eine GL. Für solche externe Beratung gibt es bereits biblische Belege. In Röm 15,15 kann Paulus als Außenstehender ermahnen und beraten. Ähnliches belegen Stellen wie I Kor 4,17, Phil 2,19 oder I Thess 3,2, in denen Timotheus als *Berater* auftritt. Später nimmt er diese Aufgabe in Ephesus wahr (I Tim 1,3). Ein letztes Beispiel ist Titus auf Kreta (Tit 1,5). Es gibt also nicht nur vor Ort Leitungsteams, sondern es ist auch möglich, Korrektur und Unterstützung von Externen anzunehmen. Man kann in heutiger Terminologie von *Gemeindeberatung* sprechen, was durchaus vermehrt in Anspruch genommen und von Kirchen und Gemeindeverbänden gezielt gefördert wird.<sup>10</sup> Eine besondere Form der Gemeindeberatung heute ist das Teamcoaching des Leitungskreises durch einen externen Coach. Gründe, Aufträge und Zielsetzungen können dabei stark variieren. Generell aber ist Teamentwicklung immer zu definieren als *aktive Maßnahme zur Verbesserung der Fähigkeiten eines Teams* und als (*persönlich-emotional-soziale*) *Entwicklung eines Teams über einen gewissen Zeitraum hinweg*.<sup>11</sup> Das kann so auch für GL gelten. Die Fähigkeiten können hier neben allgemeinen gemeindekybernetischen Kompetenzen z.B. auch im biblisch-theologischen Fachwissen oder Wissen über Gemeindebau liegen. Die emotional-soziale Entwicklung kann durch geistliche Aspekte ergänzt werden. Im Kern jedoch unterscheidet sich Teamentwicklung in GL damit nicht grundsätzlich von Teamentwicklung in anderen Kontexten. Eine spezielle (und für viele Gemeindeleitungen lohnende) Ausformung solcher Beratung ist es nun, als Coach der Gemeindeleitung bei deren Entwicklung von einer *Arbeitsgruppe* zu einem *Top-Gemeindeleitungs-Team*<sup>12</sup> zu helfen, d.h. zu einem Team, das sich *menschlich*<sup>13</sup> versteht, *fachlich*<sup>14</sup> ergänzt und *geistlich*<sup>15</sup> eine Einheit (Eph 4,3ff.) darstellt. Diese Art von Coachingauftrag ist Ausgangspunkt dieser Untersuchung. Im Folgenden wird dies näher erläutert.

---

JÄHNIG, Teamcoaching, 35-41. Da ein Coachingauftrag immer individuell erteilt wird, kann von einem solchen hier natürlich nicht die Rede sein. Dennoch werden die Aufträge, um die es in dieser Arbeit geht, sich ähneln.

<sup>10</sup> Als ein Beispiel sei hier auf die strukturierten Angebote zur Gemeindeberatung im Bund Freier evangelischer Gemeinden verwiesen. Vgl. Bund Freier evangelischer Gemeinden, Gemeindeberatung.

<sup>11</sup> Vgl. STUMPF, Teamarbeit, XVII-XIX und SIMON, Gruppen, 35-39.

<sup>12</sup> Vgl. Punkt 2.1.3 und 2.1.4.

<sup>13</sup> Vgl. HYBLES, Mutig führen, 96f. Hier wird die ‚Chemie‘ als Kriterium bei der Auswahl von Teammitgliedern beschrieben.

<sup>14</sup> Vgl. a.a.O., 94f. Hier wird die ‚Kompetenz‘ entsprechend beschrieben.

<sup>15</sup> Vgl. a.a.O., 91ff. Hier wird der ‚Charakter‘ entsprechend beschrieben.

### 2.1.2 Das theologische Argument: Gründe für eine teamorientierte Leitungsstruktur in Gemeinden

Die meisten christlichen Gemeinden<sup>16</sup> in Deutschland verfügen heute über eine Struktur, in der eine Gruppe<sup>17</sup> mehrerer Leiter oder Ältester einen Gemeindeleitungskreis bildet. Je nach Gemeindetypus wird dabei zwar die Rolle des Pastors oder Pfarrers (ggf. auch des 1.Vorsitzenden<sup>18</sup>) unterschiedlich stark (dominant) einzuschätzen sein, jedoch ändert dies nichts an der Tatsache, dass in nahezu jeder Gemeinde ein Leitungskreis existiert.<sup>19</sup> Diese Form der Gemeindeleitung durch ein Team lässt sich biblisch-theologisch gut untermauern.<sup>20</sup> Selbst für die in der neutestamentlichen Theologie in dieser Hinsicht umstrittene Ausrichtung der Pastoralbriefe kann eine Harmonisierung herbeigeführt werden. Die entsprechenden Nachweise sind in der B.A.-Arbeit des Autors bereits erbracht worden.<sup>21</sup> Einige Aspekte sollen hier jedoch kurz aufgezeigt werden: Von Ältesten (πρεσβύτεροι) und Bischöfen (ἐπίσκοποι) ist im NT wie selbstverständlich immer im Plural die Rede (z.B. Eph 4,11; Phil 1,1). Paulus versuchte immer in den von ihm gegründeten Gemeinden Leitungsteams aufzubauen (vgl. Act 14,23; 20,28; 21,18). Leitung wird dabei gabenorientiert auf mehrere Schultern aufgeteilt (Röm 12,4-8; Eph 4,11). Den Nutzen solcher Teamleitung verdeutlicht stellvertretend Act 18,5. Außerdem ermutigt speziell Paulus dazu, die gesamte Gemeinde in Entscheidungsprozesse mit einzubinden (I Kor 5,3-5; 6,1-8; Phil 4,2f.; I Thess 5,11). Es geht ihm um ein gutes Miteinander, ein Ziehen unter einem Joch (σύζυγος) wie auch die Verwendung der vielen σύν-

---

<sup>16</sup> Hier sind sowohl evangelische als auch katholische Kirchengemeinden, Landeskirchliche Gemeinschaften sowie freikirchliche Gemeinden inbegriffen.

<sup>17</sup> Die Größe der einzelnen Leitungskreise kann dabei variieren. Meist sind es drei bis sieben Personen. Über die Organisations- und Strukturfragen inkl. der Wahl und Größe der Leitungskreise in den verschiedenen Kirchen und Gemeindebünden gibt es kaum Literatur. Diese Beobachtung kann jedoch durch eine ausgiebige Internetrecherche auf den Seiten unterschiedlichster Gemeinden gestützt werden. Vgl. u.a. [www.emk.de](http://www.emk.de) (Evangelisch-methodistische Kirche), [www.feg.de](http://www.feg.de) (Bund Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland), [www.ekd.de](http://www.ekd.de) (Evangelische Kirche in Deutschland), [www.bevge.de](http://www.bevge.de) (Bund evangelischer Gemeinschaften) oder auch [www.katholische-kirche.de](http://www.katholische-kirche.de). Die weiterführenden Links zu den Seiten der einzelnen Gemeinden führen häufig zur Vorstellung der einzelnen Gemeindeleitungen (nicht selten mit Bild und Namen), was oben erläuterte Beobachtung unterstreicht.

<sup>18</sup> Dies gilt nach Erfahrung des Verfassers insbesondere für Landeskirchliche Gemeinschaften, die oft relativ stark in Vereinsform organisiert sind und in denen dem 1.Vorsitzenden eine besondere Rolle zukommt.

<sup>19</sup> Die Frage nach dem Verhältnis *Hauptamtlicher – Ehrenamtliche* bzw. *Vorsitzender – weitere Mitglieder der Gemeindeleitung* wäre eine interessante Fragestellung für eine weitere Untersuchung und kann an dieser Stelle nicht näher ausgeführt werden.

<sup>20</sup> Vgl. dazu die Ausführungen inkl. weiterführender Literaturangaben in der Bachelorarbeit des Verfassers: FRACH, Aspekte, 25-33.

<sup>21</sup> Vgl. a.a.O., 27-30. Außerdem: BILEZIKIAN, Gemeinschaft, 86-119.

Komposita<sup>22</sup> zeigt. Daneben gilt: Da einzelne (auch ‚gute‘) Leiter<sup>23</sup> irren können, redet Gott durchaus durch mehrere, um Ergebnisse herbeizuführen, die seinen Willen widerspiegeln (vgl. Act 13). Dieser kurze Ausschnitt aus dem biblischen Befund soll genügen, um zu zeigen, dass die Leitung einer christlichen Gemeinde verantwortlich und im Sinne des NT nicht durch einen einzelnen, monepiskopalen Leiter<sup>24</sup>, sondern stets durch ein Team wahrgenommen werden sollte. Die biblische Begründung für *Team-Leitung* in Gemeinden ist also gegeben. Davon ausgehend ist die Frage interessant, wie diese Teamarbeit im neutestamentlichen Sinn heute aussehen könnte und wie sie in einer Gemeinde konkret gestaltet werden müsste, damit das GL-Team über die Form eines *Gremiums* oder *Arbeitskreises* hinausgeht.<sup>25</sup>

### 2.1.3 Die Erscheinungsformen: Arbeitsgruppe oder Top-Team?

Der *Teambegriff* wurde an anderer Stelle ausreichend diskutiert.<sup>26</sup> Je nach Definition wird man hier unterschiedliche Schwerpunktsetzungen vorfinden. An dieser Stelle sei nur darauf hingewiesen, dass de facto (unabhängig von der Begrifflichkeit) eine Achse von *schwachen* hin zu *Spitzen-Teams* existiert. *Schwache* Teams in dieser Definition wären ‚Gremien‘ oder ‚Arbeitskreise‘, deren Gemeinsamkeit lediglich das Erledigen derselben Aufgabe ist. *Spitzen-Teams* dagegen sind (menschlich wie fachlich) eingespielt und arbeiten in großer Einheit am Erreichen einer gemeinsamen Vision. Eine sehr anschauliche Differenzierung findet sich bei KATZENBACH und SMITH.<sup>27</sup> Sie stellen dort den Weg von einer Arbeitsgruppe zum Hochleistungsteam vor. Bei einer *Arbeitsgruppe* begnügen sich deren Mitglieder mit den individuellen Bestleistungen der Einzelnen. Die Zusammenarbeit beschränkt sich auf Informations- und Erfahrungsaustausch und das Treffen der notwendigen Entscheidungen. Es fehlt die kollektive Leistung und die gegenseitige Verantwortung. An zweiter Stelle positionieren KATZENBACH und SMITH die sog. *Pseudo-Teams*. Auch hier wird der Fokus nicht auf kollektive Leistung und Zusammenarbeit gelegt, obwohl die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit bestünde. Das Eigeninteresse der Einzelnen steht im Vordergrund und unkoordinierte Zusammenarbeit vermindert die Arbeitsleistung. Somit ist die Leistung in Pseudo-Teams noch geringer als in Arbeitsgruppen (da in

---

<sup>22</sup> Vgl. OLLROG, Art. συνεργός, 726-729.

<sup>23</sup> Vgl. Petrus in Gal 2,11ff.

<sup>24</sup> Wobei damit nicht gesagt ist, dass es nicht sinnvoll sein kann, ein Leitungsteam von einer Art Vorsitzendem führen zu lassen. Vgl. FRACH, Aspekte, 32f. und VON LIPS, Glaube, 113.

<sup>25</sup> Zu einem möglichen konkreten Beispiel (LKG Augsburg) vgl. FRACH, Aspekte, 34-40.

<sup>26</sup> Vgl. KATZENBACH, Teams, 27ff.; ALF-JÄHNIG, Teamcoaching, 14-22.

<sup>27</sup> Für die folgende Darstellung vgl. KATZENBACH, Teams, 118-132.

letzteren die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit nicht in dem Maße gegeben ist, wie das in *Pseudo-Teams* der Fall wäre). Die dritte Gruppe stellt das *potenzielle Team* dar. Solche Teams streben bereits eine gemeinsame Leistung an. Oft fehlt es ihnen aber an den gemeinsamen Zielen und Arbeitsansätzen, sodass sich auch keine gegenseitige Verantwortlichkeit entwickeln kann. Die Mitglieder von sog. *echten Teams* (der vierten Gruppe) verfügen dagegen über ergänzende Fähigkeiten, die sie in einem gemeinsamen Arbeitsansatz zur Verfügung stellen. Sie fühlen sich für die gemeinsamen Ziele, die gemeinsame Sache und die Teammitglieder verantwortlich. An oberster Stelle stehen schließlich die *Hochleistungsteams*. Diese erfüllen die gleichen Kriterien wie die *echten Teams*, zeichnen sich aber durch besonderes Engagement in der persönlichen Weiterbildung, im ständigen Weiterentwickeln der Ziele und Arbeitsabläufe und im Blick auf die anderen Teammitglieder aus. Die hohe emotionale Bindung an das Produkt, das Arbeitsteam und das Unternehmen wirkt sich positiv auf die Leistung im Unternehmen aus. KATZENBACH und SMITH haben dies in einer beachtenswerten Grafik anschaulich dargestellt.<sup>28</sup> Würde man nun eine Umfrage unter Mitgliedern von GL-Teams durchführen, wäre anzunehmen, dass viele sich eine Ausprägung in Richtung der rechten Seite der Achse hin zu *echten* oder gar *Hochleistungs-Teams* wünschen würden. Für die Realität dürften indes häufig Ausprägungen auf der linken Seite, zwischen *Arbeitsgruppe* und *potenziellem Team* anzunehmen sein.<sup>29</sup> Als Gründe dafür können mehrere gelten, z.B. dass Leitung mehr als organisatorische Aufgabe gesehen wird (und weniger als geistliche), dass die Relevanz des Teamgedankens nicht im Bewusstsein der GL-Mitglieder verankert ist oder dass zu wenig Zeit in die Teamentwicklung investiert wird. Außerdem können die hohen Anforderungen wie sie in der Wirtschaft an Führungspersonen gestellt werden, in GL-Kreisen oft gar nicht verwirklicht werden. Solche Ältestenkreise sind (was Wissen und Erfahrung in den Bereichen Personalführung, Coaching, Teamarbeit usw. angeht) in aller Regel auch sehr inhomogene Gruppen. Man muss also von sehr unterschiedlichen Voraussetzungen ausgehen. Ein weiteres Moment kommt hinzu: Gerade in evangelikalen Gemeinden wird häufig ein Umgang mit Kritik gepflegt, der vor offen ausgesprochenen Konflikten eher zurückschreckt. Schließlich kann es passieren, dass Berater u.U. (noch) mit Vorbehalten gegenüber psychologi-

---

<sup>28</sup> Vgl. Punkt 8.1.1, Abb.1.

<sup>29</sup> Eine empirische Untersuchung zu dieser Frage, die gesicherte Ergebnisse liefern würde, wäre sicher eine lohnende Forschungsarbeit. Für den Moment muss es genügen, sich auf die Beobachtungen des Verfassers zu stützen.



schen Methoden zu kämpfen haben. Die anzutreffende Erscheinungsform wird also meist mehr eine *Arbeitsgruppe* als ein *Hochleistungs-Team* sein.

#### **2.1.4 Die Zielsetzung: Als Gemeindeleitung zu einer Team-Einheit**

Da der GL beim Bau von Gemeinden nun allerdings eine sehr enorme Relevanz zukommt<sup>30</sup> und in einer visionären<sup>31</sup>, teamorientierten<sup>32</sup> Leitung hohes Potenzial liegt, ist schon alleine aus theologischer Sicht eine Teamentwicklung in Richtung *Spitzen-Teams* wünschenswert. Auch wenn bei der Übertragung von Erkenntnissen aus der Wirtschaft auf den Gemeindekontext an vielen Stellen Vorsicht geboten ist, erscheint die von KATZENBACH und SMITH angeführte Beschreibung von *Hochleistungs-Teams* (besonderes Engagement in der persönlichen Weiterbildung, ständige Weiterentwicklung der Ziele und Arbeitsabläufe, der Blick auf die anderen Teammitglieder, hohe emotionale Bindung an Produkt, Team und Unternehmen) sehr gut mit der Bedeutung, Ausrichtung und Aufgabenstellung von Gemeindeleitungen in Verbindung zu bringen zu sein (wenn man Begriffe wie *Produkt* durch *Evangelium* oder *Unternehmen* durch *Gemeinde* austauscht). Ebenso kann die genutzte Kreativität aller<sup>33</sup> oder der Zusammenhalt durch gemeinsam erlebte Erfolge<sup>34</sup> zu Motivation und Erfolg führen. Neben dieser grundsätzlichen, theologischen (wie wirtschaftspsychologischen) Begründung und Forderung muss eine konkrete, einzelne GL dies für sich als Zielsetzung erkennen, definieren und verfolgen. Für die folgende Untersuchung wird von solchen GL ausgegangen, die diese Zielsetzung für sich definiert haben und verfolgen und aus diesem Grund externe Beratung in Anspruch nehmen.<sup>35</sup> Eingebettet in diesen Kontext und ausgehend von diesem Hintergrund wurde die unter 1.2 ausgeführte Forschungsfrage abgeleitet und entwickelt.

---

<sup>30</sup> Vgl. FRACH, Aspekte, 6-11.

<sup>31</sup> Vgl. a.a.O., 11-24. Auch über den Gemeindekontext hinaus spielt die Klarheit über Visionen und Missionen eine große Rolle. Vgl. SUZAKI, Potentiale, 32; 61ff. Außerdem: Die hilfreichen (und für diesen Kontext zur Weiterentwicklung empfohlenen) Checklisten ‚*Entwicklung einer Mission*‘, a.a.O., 306ff. und ‚*Entwicklung von Ideen*‘, a.a.O., 338ff.

<sup>32</sup> Vgl. FRACH, Aspekte, 25-40.

<sup>33</sup> Vgl. SUZAKI, Potentiale, 125f.

<sup>34</sup> Vgl. a.a.O., 179-182.

<sup>35</sup> Eine empirische Untersuchung darüber, wie viele bzw. welche Gemeindeleitungen sich der Herausforderung dieser Zielsetzung stellen existiert bislang noch nicht und wäre sicher eine lohnenswerte Studie zur weiteren Forschung in diesem Gebiet.

## **2.2 *Ableitung erster praxisrelevanter Kriterien***

Aus dem bis hierher Erörterten können (aus der Perspektive des Team- bzw. Teamcoachinggedankens heraus) zwei erste Kriterien abgeleitet werden, die bei der ange-dachten Überprüfung eines Persönlichkeitsmodells angelegt werden müssen.

### **2.2.1 *Unterstützung beim Erkennen der Teamsituation***

Das erste Kriterium bezieht sich auf das Erkennen und Verstehen und kann folgen-dermaßen formuliert werden: *Gibt das Persönlichkeitsmodell eine Hilfestellung da-bei, die Situation des eigenen Teams realistisch einzuschätzen?* Das wäre u.a. dann der Fall, wenn mit dem Einsatz des *Big Five-Modell* dargelegt werden könnte, wie gut die Teammitglieder einander kennen, sich gegenseitig im Blick haben und ob das Modell Erklärungen z.B. für gruppensdynamische Prozesse liefert. Natürlich wird es um Veranschaulichungen (wie etwa die Teamentwicklungskurve von KATZENBACH und SMITH) zu ergänzen sein, allerdings sollte es bereits bei der entsprechenden Ein-schätzung der Teamsituation eine gewisse Hilfestellung leisten können.

### **2.2.2 *Unterstützung beim Erarbeiten von Strategien zur Teamentwicklung***

Wenn das erste Kriterium zutrifft muss als nächstes gefragt werden, *ob* – ausgehend von der Situationswahrnehmung – *das Persönlichkeitsmodell dabei helfen kann, Strategien zur weiteren Teamentwicklung zu entwerfen*, beispielsweise um einander besser kennen zu lernen, sich mehr in den Blick zu bekommen und die angedeuteten gruppensdynamischen Prozesse bewusst in eine gute Richtung zu steuern.

## **2.3 *Das Verständnis von Persönlichkeit, Persönlichkeitstheorien und Persönlichkeitsdiagnostik***

Nach dieser ersten Beratungsgrundlage (dem Teamgedanken) muss bei der zweiten Grundlage danach gefragt werden, mit welchem Verständnis von Persönlichkeit und Persönlichkeitstheorie der Teamcoach seinen Auftrag antritt und welche Methoden der Persönlichkeitsdiagnostik er anwenden will. Außerdem soll durch die folgende Erörterung auch deutlich werden, weshalb der Autor so stark von der Persönlichkeit her kommt (und nicht etwa von Kompetenzmodellen, Soziogrammen etc.).

### **2.3.1 *Der Begriff der ‚Persönlichkeit‘***

Wenn in der folgenden Untersuchung vom Einsatz eines Persönlichkeitsmodells ge-sprochen wird, ist zunächst zu klären, was unter dem Begriff *Persönlichkeit* über-haupt zu verstehen ist, da dies ja der Gegenstand ist, der durch das *Big Five-Modell*

und dessen Testverfahren beschrieben werden soll. Hier kann nicht von einer allgemein gültigen oder generell akzeptierten Definition ausgegangen werden.<sup>36</sup> Es muss vielmehr einerseits unterschieden werden zwischen dem, was in einer weit verbreiteten Alltagspsychologie<sup>37</sup> unter den Termini *Persönlichkeit* und *Persönlichkeitspsychologie* verstanden wird und dem, was als wissenschaftlich fundierte Beschreibung gelten kann. Denn im Alltag wird der Begriff i.d.R. so genutzt, dass jemand ‚eine Persönlichkeit‘ (also charismatisch oder prägend) sei.<sup>38</sup> ALLPORT bringt die Schwierigkeit auf den Punkt, wenn er schreibt: „‚Persönlichkeit‘ ist eins der abstraktesten Wörter in unserer Sprache und leidet als solches auch unter übermäßigem Gebrauch, denn sein Gehalt an Nebenbedeutungen ist sehr umfangreich, seine ursprüngliche Bedeutung spielt keine Rolle. Kaum ein Wort ist vielseitiger verwendbar.“<sup>39</sup> Um hier zu einer fundierten Begriffsbestimmung zu kommen, soll der Begriff aus drei Perspektiven beleuchtet werden: historisch-etymologisch, psychologisch und theologisch. Dies wird dann in eine für diese Arbeit zweckdienliche Definition von Persönlichkeit münden, deren besondere Herausforderung darin besteht, sie neben der psychologischen Verankerung auch auf eine theologische Basis zu stellen, sie also im Horizont einer biblischen Anthropologie zu vertreten und ggf. zu ergänzen.

### 2.3.1.1 Der Persönlichkeitsbegriff in der Geschichte

Etymologisch gesehen leitet sich der Persönlichkeitsbegriff vom lateinischen *persona* ab. Und „persona bezeichnet die Theatermaske des frühen griechischen Dramas.“<sup>40</sup> Ursprünglich wurde damit also etwas beschrieben, das gerade nicht die eigentliche und authentische Identität eines Menschen meinte, sondern eine äußere Erscheinung, die als Maske das wahre Selbst letztlich verdeckte.<sup>41</sup> Von der Antike an haben sich bis heute eine Vielzahl von Bedeutungsnuancen und kompletten Bedeutungsverschiebungen der Begriffe *Person*, *Personalität* und *Persönlichkeit* entwickelt.<sup>42</sup> Schnell wurde deutlich, dass der Ausdruck äußerst ‚biegsam‘ ist und in verschiedenen Kontexten ganz unterschiedlich belegt sein konnte. Einen entscheidenden Schritt in der Bedeutungsentwicklung markiert interessanterweise die Übertragung des Terminus auf die ‚Personen‘ der Trinität, die etwa ab dem 3. Jahrhundert als *per-*

---

<sup>36</sup> Vgl. PEKRUN, *Emotion*, 7-42.

<sup>37</sup> Vgl. ASENDORPF, *Persönlichkeit*, 1ff.

<sup>38</sup> Vgl. HOSSIEP, *BIP*, 9.

<sup>39</sup> ALLPORT, *Persönlichkeit*, 27.

<sup>40</sup> Ebd.

<sup>41</sup> Vgl. a.a.O., 29.

<sup>42</sup> Vgl. a.a.O., 27-29.

*sonae* bezeichnet wurden.<sup>43</sup> Auf eine erste wissenschaftliche Grundlage stellte Immanuel KANT den Persönlichkeitsbegriff. Laut KANT ist „eine Person ... ein vernünftiges Wesen mit Rechten; wenn es auch Pflichten hat, so ist es ein Mensch; wenn nicht, ein Gott.“<sup>44</sup> Seitdem hat der Ausdruck sich mehr und mehr verbreitet und wurde in der späteren deutschen Aufklärung zu einer Art Modebegriff<sup>45</sup>. Das 20. Jahrhundert hat dann eine Vielzahl divergierender Persönlichkeitstheorien im Bereich der Psychologie hervorgebracht, die ihrerseits nach bestimmten Paradigmen<sup>46</sup> oder Menschenbildern (mechanistisches, organismisches und dialektisches) unterschieden werden können.<sup>47</sup> All das hat dazu geführt, dass wir heute alltagspsychologische Vorstellungen von *Persönlichkeit* haben, gepaart mit einer unscharfen Abgrenzung der Begriffe *Person*, *Personalität* und *Persönlichkeit* sowie einer uneinheitlichen Sichtweise der Psychologie auf dieses Feld, auch wenn (oder weshalb) es innerhalb dieser Wissenschaft den eigenen Teilbereich der Persönlichkeitspsychologie gibt.

### 2.3.1.2 Der Persönlichkeitsbegriff im psychologischen Diskurs

Diese angesprochene Persönlichkeitspsychologie scheint ein Schlüssel zu sein. Es macht Sinn, sich hier zunächst über den Weg einer Standort- und Zielbestimmung der Persönlichkeitspsychologie als solcher zu nähern, bevor der Blick auf die Definitionen von Persönlichkeit und Persönlichkeitstheorien gelenkt wird. Als Eckdaten können dazu folgende Aussagen herangezogen werden: Persönlichkeitspsychologie ist „eine stark vernetzte und dynamische Teildisziplin der Psychologie, welche sich durch die Verwendung eines mannigfaltigen und kontinuierlich wachsenden Methodenarsenals auszeichnet“<sup>48</sup>. Sie „ist die empirische Wissenschaft von den überdauernden, nichtpathologischen, verhaltensrelevanten, individuellen Besonderheiten von Menschen innerhalb einer bestimmten Population.“<sup>49</sup> Wichtig erscheint zum einen die empirische Überprüfbarkeit<sup>50</sup>, zum anderen, dass es sich hier nicht um therapeuti-

---

<sup>43</sup> Vgl. ALLPORT, Persönlichkeit, 31.

<sup>44</sup> KANT, zitiert in: a.a.O., 35.

<sup>45</sup> Vgl. MERK, Persönlichkeit, 29f.

<sup>46</sup> Vgl. SCHNEEWIND, Persönlichkeitstheorien II, 316.

<sup>47</sup> Vgl. die Darstellungen in ASENDORPF, Persönlichkeit, 13-98 sowie Kapitel 2.3.1.2 dieser Arbeit.

<sup>48</sup> BORKENAU, Art. Persönlichkeitspsychologie, 285. Gerade hinsichtlich der interdisziplinären Forschung und Vernetzung mit anderen Wissenschaften fordern BORKENAU u.a. hier einen erheblichen Ausbau dieses Forschungsgebietes. Vgl. a.a.O., 286.

<sup>49</sup> ASENDORPF, Persönlichkeit, 10.

<sup>50</sup> Als Forschungsziele können dabei gelten: Reliabilität, Validität und ethisches Verhalten. Vgl. PERVIN, Persönlichkeitstheorien, 52ff.

sche Ansätze<sup>51</sup> handelt (nichtpathologisch!), sondern um die Beschreibung individueller Besonderheiten gesunder Menschen und dass diese Vergleiche nicht zwischen allen Menschen aller Zeiten, sondern seriös immer nur zwischen Angehörigen einer bestimmten Population (z.B. ‚deutsche Jugendliche in Großstädten‘) gezogen werden können. Dabei dienen alle „Persönlichkeitstheorien (...) zwei Zielen:

- (a) verschiedene Aspekte der Persönlichkeit – ihre Geschichte, ihre Korrelate und ihre Konsequenzen – zu *verstehen*;
- und (b) auf der Grundlage unseres aktuellen Wissens über die Persönlichkeit *Vorhersagen* zu treffen.“<sup>52</sup>

Beide Aspekte (das *Verstehen* wie das *Vorhersagen*) erscheinen wesentlich, wenn mithilfe von persönlichkeitspsychologischen Erkenntnissen (unter Zuhilfenahme entsprechender Modelle und Inventare) gecoacht werden soll. Um also eine bestimmte Persönlichkeitstheorie und daraus resultierende Testverfahren auf deren Eignung hin überprüfen zu können, müssen diese den Standards empirischer Wissenschaft und der genannten doppelten Zielsetzung standhalten können. BORKENAU u.a. weisen jedoch bereits darauf hin, dass gerade hinsichtlich der Anwendung der persönlichkeitspsychologischen Erkenntnisse noch große Defizite und erheblicher Forschungsbedarf bestehen.<sup>53</sup> Dabei muss unbedingt beachtet werden, was G. ALLPORT schon in den 1940er Jahren feststellte: „Die Person, die eine einzigartige und nicht wiederholte Erscheinung darstellt, weicht dem traditionellen naturwissenschaftlichen Vorgehen bei jedem Schritt aus. In der Tat: je mehr die Naturwissenschaft fortschreitet, umso weniger entsprechen ihre Entdeckungen dem individuellen Leben mit seiner Kontinuität, seiner Beweglichkeit und seinem funktionellen Zusammenhang.“<sup>54</sup>

Der Wissenschaftler wie der Berater hat es also immer mit individuellen Menschen zu tun, die sich oftmals nicht ‚erfassen‘ oder in ein System zwängen lassen. Bei allem Wunsch nach *verstehen wollen* und *vorhersagen können* sollte das immer mit berücksichtigt werden. Wie schwierig nun die Einordnung von Menschen und deren Persönlichkeit in bestimmte Systeme ist, führt ASENDORPF in *Psychologie der Persönlichkeit* eindrücklich aus: Im Verlauf der wissenschaftlichen Debatte lassen sich fünf wesentliche Paradigmen der Persönlichkeitspsychologie erkennen: das psycho-

---

<sup>51</sup> An diesem Punkt wirken Persönlichkeitsforscher und Berater oft wie Vertreter zweier Welten. Für Persönlichkeitsforscher ist die wissenschaftlich zuverlässige, seriöse, empirische Überprüfbarkeit ausschlaggebend, für Berater (eigene oder fremde) Erfahrungen und die Frage, ‚was hilft‘.

<sup>52</sup> ZIMBARDO, *Psychologie*, 476f.

<sup>53</sup> Vgl. BORKENAU, Art. Persönlichkeitspsychologie, 285.

<sup>54</sup> ALLPORT, *Persönlichkeit*, 5.

analytische und das behavioristische Paradigma, das Eigenschafts- sowie das Informationsverarbeitungsparadigma und schließlich das dynamisch-interaktionistische Paradigma.<sup>55</sup> Alle diese Paradigmen haben ihre eigenen Definitionen und Theorien hervorgebracht. Dabei wird deutlich, dass die einzelnen Paradigmen ein kohärentes und meist für eine bestimmte Phase von vielen Wissenschaftlern geteiltes Bündel theoretischer Leitsätze darstellen.<sup>56</sup> Folglich, und das wird in ASENDORPFS Ausführungen sichtbar, sind diese Paradigmen in aller Regel nach einer bestimmten Zeit auch wieder überholt. Selbst das tief in der deutschen Alltagspsychologie verwurzelte psychoanalytische Paradigma im Sinne FREUDS musste diesen Bedeutungsverlust über sich ergehen lassen, da es mit neueren wissenschaftlichen Methoden weitgehend in Frage gestellt werden konnte.<sup>57</sup> Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass das auf STERN und ALLPORT zurückgehende Eigenschaftsparadigma (auf das sich im Letzten die *Big Five* gründen) nicht als überholt oder widerlegt angesehen werden kann. Dieses Paradigma hat sich aus der naiven Persönlichkeitstheorie der Alltagspsychologie entwickelt, indem es v.a. die Begriffe, die zur Beschreibung von Eigenschaften im allgemeinen Sprachgebrauch verwendet werden aufgreift. Dabei genügt es den Ansprüchen empirischer Wissenschaften: „Neuere Paradigmen ergänzen es eher, als daß sie es ganz über Bord werfen.“<sup>58</sup> Ausgehend von diesen diversen Paradigmen haben sich verschiedene Verständnisse und Definitionen von dem entwickelt, was *Persönlichkeit* nun eigentlich ist. Sehr viele Definitionen können dabei als Sammeldefinitionen gelten, die i.d.R. mit der Formulierung „Persönlichkeit ist die Gesamtsumme von ...“<sup>59</sup> einsetzen. Allein ALLPORT stellt in seinem Buch *Persönlichkeit* insgesamt 50 solcher und anderer Definitionen vor, was bereits das Dickicht veranschaulicht, in dem die Wissenschaft sich hier bewegt. Als Beispiele seien nur drei davon genannt: (1) Die *Sammeldefinition* von PRINCE: „Persönlichkeit ist die Gesamtsumme aller biologischen Anlagen, Impulse, Tendenzen, Neigungen und Instinkte des Einzelnen sowie der erworbenen Dispositionen und der Tendenzen, die er durch Erfahrung erworben hat.“<sup>60</sup> (2) Die *ganzheitliche* Definition von WARREN und CARMICHAEL. Sie sehen Persönlichkeit als „die gesamte Ordnung eines Menschen in

---

<sup>55</sup> Vgl. ASENDORPF, *Persönlichkeit*, 13-98.

<sup>56</sup> Vgl. a.a.O., 14.

<sup>57</sup> Vgl. a.a.O., 26f.

<sup>58</sup> A.a.O., 36. Vgl. auch Punkt 2.5, v.a. 2.5.4.

<sup>59</sup> ALLPORT, *Persönlichkeit*, 45.

<sup>60</sup> PRINCE, zitiert in: ebd.

jedem Stadium seiner Entwicklung.“<sup>61</sup> (3) ALLPORTS eigene Begriffbestimmung lautet: „Persönlichkeit ist die dynamische Ordnung derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die seine einzigartigen Anpassungen (adjustments) an seine Umwelt bestimmen.“<sup>62</sup> Bei der Lektüre persönlichkeitspsychologischer Werke werden dem Leser unzählige weitere Definitionen begegnen ebenso wie Persönlichkeits-theorien und daraus resultierende Modelle und entsprechende Testverfahren, um einzelne Menschen innerhalb der jeweiligen Theorien und Modelle einsortieren zu können. Die Beobachtung dieser enormen Uneinheitlichkeit innerhalb der Persönlichkeitspsychologie stützt die oben bereits eingeführte These, dass das Individuum sich schwerlich in ein solches System zwingen lässt und die menschliche Persönlichkeit zu komplex und einzigartig ist, um in derartigen Definitionen und Theorien hinreichend erfasst zu werden. Wenn man nun noch die anfangs postulierte Forderung hinzunimmt, dass Persönlichkeitstheorien sich dazu eignen sollen, den Menschen zu *verstehen* und sein Verhalten *vorhersagen* zu können, treten die weiteren Schwächen aller erwähnten Modelle zutage. Zum einen ist das *Verhalten* von Individuen tatsächlich kaum vorhersagbar: „Im allgemeinen zeigen wir wenig Konsistenz: Versuche, das Verhalten von Menschen in bestimmten Situationen auf der Grundlage von Eigenschaftsausprägungen oder von Verhaltensbeobachtungen in anderen Situationen vorherzusagen, waren nicht von Erfolg gekrönt.“<sup>63</sup> Zum anderen muss die Frage gestellt werden, inwieweit durch Definitionen wie ‚die Summe von biologischen Anlagen und erworbenen Dispositionen‘ letzten Endes ein echtes *Verstehen* eines Menschen im umfassenden Sinn erreicht werden kann. In gewisser Weise können hier auf rein wissenschaftlicher Ebene Erklärungen für manche Verhaltensäußerungen gefunden werden, die jedoch in der Praxis, wie im Bereich des Coachings oder des zwischenmenschlichen Zusammenlebens, an deutliche Grenzen stoßen. Hier müssen die Persönlichkeitstheorien unbedingt um philosophische (bzw. theologische) Elemente ergänzt werden. Einen grundsätzlich anderen Weg hat hier KELLY mit seiner *Theorie der persönlichen Konstrukte* beschritten.<sup>64</sup> Sein Ansatz ist das Verstehen des anderen Menschen, das dadurch geschieht, dass wir uns in dessen Welt hineindenken. Dabei

---

<sup>61</sup> WARREN und CARMICHAEL, zitiert in: ALLPORT, Persönlichkeit, 46.

<sup>62</sup> A.a.O., 49.

<sup>63</sup> ZIMBARDO, Psychologie, 482.

<sup>64</sup> Zur Darstellung von KELLYS Theorie der persönlichen Konstrukte vgl. SADER und WEBER, Psychologie, 45-81 sowie BANNISTER, Mensch, 1-47.

verfolgt er mit Nachdruck die Erforschung der individuellen Person.<sup>65</sup> KELLY versucht, Menschen zu verstehen, indem er die Welt so sehen will, wie sie das tun, also durch deren System von Konstrukten. Ihm geht es hier um das Glaubens- und Überzeugungssystem einer Person, was für ihn letzten Endes Persönlichkeit ausmacht.<sup>66</sup> Dieser Ansatz fand zwar Anklang bei klinisch arbeitenden Psychologen, nicht aber bei Persönlichkeitsforschern, da er zu sehr die Einzigartigkeit der Person betont und sich daraus nur schwer allgemein gültige Prinzipien ableiten lassen.<sup>67</sup> Dieser überblicksartige Abriss der psychologischen Debatte<sup>68</sup> zeigt bereits, dass je nach damit verbundener Zielsetzung unterschiedliche Definitionen von Persönlichkeit zielführend zu sein scheinen und dabei doch immer nur eingeschränkt gelten können. *Zusammenfassend* kann festgehalten werden, dass es in gewisser Weise durchaus stets um die Summe diverser (biologischer) Anlagen und erworbener Erfahrungen geht. Menschen neigen dazu, daraus in und für sich ein Konstrukt der Wirklichkeit zu errichten, mit dem sie sich selbst, die Welt und die Menschen zu verstehen versuchen. Schließlich können kontinuierliche Eigenschaften und spontane Reaktionen auf die Umwelt bei Individuen erkannt werden, die sich von anderen Menschen unterscheiden. In all dem zeigt sich *Persönlichkeit*, ohne dass diese letzt- oder allgemeingültig beschrieben werden könnte. Jeder Forscher steht vor der Schwierigkeit, hier allgemeine Prinzipien auf *Persönlichkeit* ableiten zu wollen und dabei doch an deutliche Grenzen zu stoßen. Ergänzend sei hier noch angefügt, dass dabei „die Persönlichkeitspsychologie (...) einer anthropologischen Fundierung“ bedarf, denn „die Menschenbildannahmen stellen grundlegende Prämissen dar, die sowohl für die Theoriekonstruktion als auch für die Forschungs- und Anwendungspraxis im Bereich der Persönlichkeitspsychologie erkenntnisleitend sind.“<sup>69</sup>

### 2.3.1.3 Der Persönlichkeitsbegriff aus theologischer Perspektive

In eben jener anthropologischen Fundierung liegt nun auch die Chance einer theologischen Ergänzung bzw. Durchdringung des Persönlichkeitsbegriffs. SCHNEEWIND zeigte bereits auf, dass das Menschenbild für jede Theoriekonstruktion grundlegend

---

<sup>65</sup> Vgl. BANNISTER, *Mensch*, 49.

<sup>66</sup> Vgl. ZIMBARDO, *Psychologie*, 497.

<sup>67</sup> Vgl. BANNISTER, *Mensch*, VIII und ZIMBARDO, *Psychologie*, 497. Hier äußert sich das Problem der empirischen Überprüfbarkeit.

<sup>68</sup> Dieser Abriss muss als solcher verstanden werden und kann nur einen ersten Eindruck vermitteln. Viele weitere Aspekte, Theorien und Ansätze konnten an dieser Stelle nicht beleuchtet werden. Hier sei auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen, z.B. PERVIN, *Persönlichkeitspsychologie*; PEKRUN, *Emotion*; HERRMANN, *Lehrbuch* oder THOMAE, *Individuum*.

<sup>69</sup> SCHNEEWIND, *Persönlichkeitstheorien*, 315f. Vgl. dazu auch: PERVIN, *Persönlichkeitstheorien*, 36.



und erkenntnisleitend ist. Kein Wissenschaftler wird ohne die Prämisse seines eigenen anthropologischen Grundverständnisses eine Persönlichkeitstheorie entwickeln können. Für den Theologen, der eine zwar auch aus psychologischer Sicht verantwortbare Persönlichkeitstheorie entwerfen will, wird dies also nicht ohne Rückkopplung an die biblische Anthropologie möglich sein. Letztere wurzelt tief im semitisch-altorientalischen Denken. Dazu gehört die *Stereometrie des Gedankenausdrucks*, ein Umkreisen ein und desselben Sachverhalts mit unterschiedlichen Wörtern. „Begriffe wie Herz, Seele, Fleisch, Geist, aber auch Ohr und Mund, Hand und Arm sind in der hebräischen Dichtung nicht selten untereinander austauschbar.“<sup>70</sup> Die Termini stehen oft *pars pro toto* für den ganzen Menschen und drücken nur jeweils einen speziellen Aspekt des Menschseins aus. Das führt dann im zweiten Schritt zur „Zusammenschau der Glieder und Organe des menschlichen Leibes mit ihren Fähigkeiten und Tätigkeiten. (...) Es ist das *synthetische* Denken, das mit der Nennung eines Körperteils dessen Funktion meint.“<sup>71</sup> WOLFF hat in seiner *Anthropologie des Alten Testaments* eindrücklich aufgezeigt, welche Aspekte menschlichen Seins sowie menschlicher Zeit und Welt die (zumindest atl.) biblische Anthropologie komplettieren. Dazu zählt, dass Menschsein sich in einer Art Spannung ereignet. Der Mensch ist zugleich bedürftig<sup>72</sup> und hilflos<sup>73</sup>, aber auch ermächtigt<sup>74</sup> und vernünftig<sup>75</sup>. Er ist in gewisser Weise von Gott ‚geadelt‘, dadurch dass er mit Sprach<sup>76</sup>- und Beziehungsfähigkeit, eigenem Willen, Vernunft und einer gewissen Entscheidungsfreiheit begabt ist. Darin zeigt sich die Ebenbildlichkeit: der Mensch als Gegenüber zu Gott, der wiederum in der Trinität selbst Beziehung zwischen drei Personen<sup>77</sup> in vollkommener Weise verwirklicht.<sup>78</sup> Andererseits und gleichzeitig zeigt der Mensch sich als bedürftiges Wesen mit gesetzten Grenzen. Er ist auch vergänglich. Die Schwäche, die Grenzen und Einschränkungen sowie die Abhängigkeit gehören eben-

<sup>70</sup> WOLFF, Anthropologie, 22.

<sup>71</sup> A.a.O., 23. Dass die analysierten Einzel-Bestandteile der Persönlichkeit in einer Art Synthese wieder eine Einheit ergeben müssen, zeigt (aus psychologischer Sicht) auch ALLPORT auf. Vgl. ALLPORT, Persönlichkeit, 348-370.

<sup>72</sup> Das wird mit dem Wort נפש (Seele) umschrieben. Vgl. WOLFF, Anthropologie, 25-48. In der LXX und im NT wird es zumeist mit ψυχή wiedergegeben. Vgl. SCHNELLE, Paulus, 614f.

<sup>73</sup> Das wird mit dem Wort בשר (Fleisch) umschrieben. Vgl. WOLFF, Anthropologie, 49-56.

<sup>74</sup> Das wird mit dem Wort רוח (Geist) umschrieben. Vgl. a.a.O., 57-67.

<sup>75</sup> Das wird mit dem Wort לב (Herz) umschrieben. Vgl. a.a.O., 68-95. Paulus steht mit seiner Verwendung von καρδία in atl.licher Tradition. Vgl. SCHNELLE, Paulus, 613f.

<sup>76</sup> Vgl. WOLFF, Anthropologie, 122f.

<sup>77</sup> Vgl. ALLPORT, Persönlichkeit, 31.

<sup>78</sup> Zur relationalen Ebenbildlichkeit vgl. auch BRUNNER, Dogmatik II, 67-73 und 89-91.

falls zum vollständigen biblischen Menschenbild. Aufgelöst wird diese Spannung letzten Endes nur dadurch, dass der Mensch in der Beziehung zu Gott (in den Worten dieser Arbeit gesprochen) zur *Persönlichkeit* wird. Deshalb ist in der Bibel auch kein philosophisch-abstraktes Menschenbild zu erkennen, sondern sie redet von dem Verhältnis des Menschen zu Gott.<sup>79</sup> Man kann deswegen mit WOLFF sagen, dass „Leben ohne stete Verbindung mit ihm und letzte Zielung auf ihn nicht eigentlich Leben ist.“<sup>80</sup> Im NT ist in vielerlei Hinsicht eine Fortsetzung dieser Anthropologie zu finden, wenn auch – bedingt durch den Hellenismus – weniger semitisch ausgeprägt. Jesus zeigt die Geschöpflichkeit des Menschen<sup>81</sup> und sein Sünder-Sein<sup>82</sup> bei seiner gleichzeitigen ‚gedelnten‘ Stellung, die sich in der Annahme des Menschen durch Gott und einer neuen Wirklichkeit äußert<sup>83</sup>, immer als Zielsetzung in der Abhängigkeit von und dem Ausgerichtetsein auf Gott. Auch bei Paulus wird mit dessen εἰκὼν-Vorstellung (die sich in der Partizipation der Glaubenden an der δόξα Christi äußert) diese Christus-Abhängigkeit sichtbar.<sup>84</sup> Neu im NT ist dabei der Aspekt der Erlösung, das Wechseln vom *status corruptionis* in den *status gratiae*, der sich im Leben eines Christen vollzogen hat und damit zur Heiligung führt.<sup>85</sup> Einen in jeder Hinsicht interessanten Beitrag dazu hat TILlich<sup>86</sup> geliefert, der das Personsein als endliche Freiheit begreift, als Aufgabe<sup>87</sup>, vor die der Mensch gestellt ist und die sich letzten Endes in der Frage nach Christus als einem Verlangen nach Erlösung konzentriert.<sup>88</sup>

#### 2.3.1.4 Eine Definition für die vorliegende Untersuchung

Aus den Überlegungen von Kap. 2.3 werden die nachstehenden Schlussfolgerungen gezogen: (1) Die unzähligen Definitionen von Persönlichkeit (die von renommierten Wissenschaftlern vorgenommen wurden) zeigen, dass es hierzu kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ gibt.<sup>89</sup> Die Materie scheint dafür zu komplex zu sein. (2) Damit wird zugleich ausgedrückt, dass es eine Kategorisierung in bessere oder schlechtere Defi-

<sup>79</sup> Vgl. EISINGER, *Ausbildung*, 109f.

<sup>80</sup> WOLFF, *Anthropologie*, 101.

<sup>81</sup> Vgl. SCHNELLE, *Anthropologie*, 14-22.

<sup>82</sup> Vgl. a.a.O., 28-30.

<sup>83</sup> Vgl. a.a.O., 30-43.

<sup>84</sup> Vgl. SCHNELLE, *Paulus*, 610-612.

<sup>85</sup> Vgl. dazu die Ausführungen bei EISINGER, *Ausbildung*, 109-123.

<sup>86</sup> Aus Platzmangel sei hier auf die Dissertation von GLÖCKNER, *Personsein als Telos der Schöpfung* verwiesen, in der er sehr detailliert das Person- und Geistverständnis Tillichs analysiert.

<sup>87</sup> Vgl. GLÖCKNER, *Personsein*, 111ff.

<sup>88</sup> Vgl. a.a.O., 158ff.

<sup>89</sup> Vgl. Punkt 2.3.1.2. Dort wurde auch gezeigt, dass die ‚richtige‘ Definition von der jeweiligen Zielsetzung abhängig bzw. sinnvoll oder zielführend ist.

nitionen von Persönlichkeit nicht hilfreich ist und eine neuere nicht etwa eine ältere überholen würde. Es scheinen vielmehr unterschiedliche Definitionen möglich zu sein. (3) Dabei steht jede Definition vor dem Problem, dass sie entweder sehr allgemein gehalten ist (sodass alles Mögliche darunter zu verstehen ist) oder sehr spezifisch (was zu einem einseitigen Bild von Persönlichkeit führen könnte). (4) Die eigentliche Frage ist deshalb, wie *nützlich* sich eine Definition in einem bestimmten Forschungs- oder Beratungszusammenhang erweist.<sup>90</sup> Wenn im Folgenden nun eine Definition des Autors erfolgt, geht es also nicht darum, eine weitere hinzuzufügen oder aus den vorhandenen die vermeintlich beste auszuwählen, sondern darum, Persönlichkeit auf dem Hintergrund des (potenziellen) Nutzens für die Fragestellung dieser Arbeit zu definieren. (5) Voraussetzung für eine solche Definition muss sein, dass sie im Einklang mit der biblischen Anthropologie steht, die Einzigartigkeit des Menschen zum Ausdruck kommt, dass sie grundsätzlich nicht wertend ist und die Option der Veränderbarkeit ausdrücklich offen lässt. Daraus folgt: *Persönlichkeit* sei definiert als die zeitlich konstante, aber nicht im Letzten unveränderbare individuelle Besonderheit und Einzigartigkeit eines Menschen, der als Geschöpf Gottes zu sehen ist. Diese individuelle Besonderheit schlägt sich nieder in seinen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern, seinen Beziehungen, seinem Willen, seinem persönlichen Erklärungs-konstrukt der Welt und der Gestaltung seiner Umwelt im Rahmen seiner endlichen Freiheit.<sup>91</sup> In der Summe<sup>92</sup> dessen, womit er sich dabei von anderen unterscheidet, zeigt sich seine *Persönlichkeit*. Diese Unterscheidung von anderen geschieht aber immer in Beziehung und im Kontakt mit Menschen. Somit *ist* Persönlichkeit nicht, sondern sie *ereignet* sich in Beziehungen und ist daher sowohl sozial als auch dynamisch.

### 2.3.2 Persönlichkeitstheorien

Ein bestimmtes Verständnis von Persönlichkeit führt zu einer bestimmten Persönlichkeitstheorie. Umgekehrt sind diese Theorien die Grundlagen für die einzelnen Definitionen. Hier findet eine Wechselwirkung statt. So sind im Laufe der psychologischen Forschung eine Reihe von umfassenden Persönlichkeitstheorien (mitunter

---

<sup>90</sup> PERVIN argumentiert ähnlich, folgert aber, dass sich der Nutzen einer Definition an dem den Fortschritten, die dieses Gebiet als Wissenschaft macht, zeigt. Vgl. PERVIN, Persönlichkeitstheorien, 25.

<sup>91</sup> Diese individuellen Unterschiede haben dabei sowohl Ursachen im Bereich der Biologie und Genetik als auch im Bereich der Prägungen, Erfahrungen und der Biografie eines Menschen. Vgl. PERVIN, Persönlichkeitstheorien, 29-35.

<sup>92</sup> Dass die analysierten Einzel-Bestandteile der Persönlichkeit in einer Art Synthese wieder eine Einheit ergeben müssen zeigt ALLPORT auf. Vgl. ALLPORT, Persönlichkeit, 348-370.

auf sehr hohem Abstraktionsniveau) entstanden<sup>93</sup>, die ihrerseits wiederum zu Grundlagen für die Persönlichkeitsdiagnostik wurden. An dieser Stelle soll nun keine Vorstellung diverser Theorien erfolgen, das wurde andernorts ausreichend getan.<sup>94</sup> Vielmehr sollen hier Kriterien angeführt werden, die zur Überprüfung diverser Persönlichkeitstheorien wesentlich sind und die auch später für die Einordnung des *Big Five-Modells* relevant sein werden, das ja ebenfalls auf einer bestimmten Persönlichkeitstheorie fußt. Zunächst sei daran erinnert, dass das Ziel sein muss, den anderen Menschen in seiner *Welt* inkl. seiner Eigenschaften und seines Verhaltens ganzheitlich und umfassend zu verstehen und (bei aller hierbei notwendigen Einschränkung) u.U. sein Verhalten in bestimmten Situationen voraussagen zu können.<sup>95</sup> Dieses Ziel muss überprüft werden. Der Autor folgt dabei PERVIN, der dazu drei Kriterien benennt<sup>96</sup>: (1) *Bandbreite*: Eine gute Persönlichkeitstheorie muss in ihrer Aussagekraft eine möglichst große Bandbreite aufweisen, um die verschiedensten (empirisch gewonnenen) Daten erfassen und die Vielzahl auftauchender Phänomene erklären zu können. Dabei muss die Theorie im Erklären der Phänomene zudem so exakt wie möglich sein. Manchmal ist an diesem Punkt jedoch zwischen Bandbreite und Genauigkeit abzuwägen (die Vielzahl psychologischer Phänomene in der Persönlichkeitsbeschreibung ist gegeben, andererseits darf die quantitative Ausrichtung nicht auf Kosten der Bedeutsamkeit einzelner Fakten gehen). (2) *Einfachheit*: Des Weiteren sollte eine Theorie bei aller wünschenswerten Bandbreite einfach, sparsam und für Gruppen und einzelne Menschen leicht verständlich, nachvollziehbar und relevant bleiben. Das Betreten verschiedenster Nebengleise und verschwommene und unklare Begriffe sollten nicht der Preis für ein hohes Abstraktionsniveau und eine breite Auffächerung sein. (3) *Relevanz*: Eine Theorie ist letzten Endes nicht richtig oder falsch<sup>97</sup>, sondern (für Forschung bzw. Beratung) relevant oder eben nicht relevant. Liefert sie neue und gute Hypothesen, die empirisch verifiziert werden können, ist sie relevant für die Forschung. Liefert sie hilfreiche Ansätze zum Verstehen von Menschen und zur konkreten Arbeit in Persönlichkeits- oder Teamentwicklung, ist

---

<sup>93</sup> Vgl. Punkt 2.3.1.

<sup>94</sup> Vgl. dazu das gesamte Buch von PERVIN, Persönlichkeitstheorien. Er stellt darin die in der wissenschaftlichen Debatte als am wichtigsten einzuschätzenden Theorien vor, insbesondere die von Freud, Adler und Jung (mit ihren psychoanalytischen Ansätzen), Rogers und Kelly (die äußerst klientenbezogen arbeiteten), Cattell und Eysenck (die als Väter der faktorenanalytisch begründeten Gesamtsysteme der Persönlichkeit gelten können), Skinner und Bandura.

<sup>95</sup> Vgl. Punkt 2.3.1.2 sowie ZIMBARDO, Psychologie, 476f.

<sup>96</sup> Für die folgende Vorstellung der drei Kriterien vgl. PERVIN, Persönlichkeitstheorien, 42-45.

<sup>97</sup> Vgl. auch die Definition des Persönlichkeitsbegriffs in 2.3.1.4.

sie relevant für die Beratung. Wenn oben genannte doppelte Zielsetzung und die drei relevanten Kriterien angewandt werden, können unterschiedliche Persönlichkeitstheorien miteinander vergleichbar gemacht werden.

### 2.3.3 Persönlichkeitsdiagnostik

Aus einer bestimmten Definition von Persönlichkeit und dem Aufstellen einer Persönlichkeitstheorie erwächst nachvollziehbar das Ziel, die Persönlichkeit eines konkreten Individuums zu erfassen und zu beschreiben, anders ausgedrückt: zu diagnostizieren. Eine solche Persönlichkeitsdiagnostik muss schließlich auch vorgenommen werden, um Vergleiche zwischen konkreten Menschen herstellen und sie für die Beratung (z.B. im Rahmen einer Teamentwicklung) fruchtbar machen zu können.

Dabei steht man zunächst vor einem methodischen Problem.<sup>98</sup> Das Selbstbild (also die eigene Sicht auf sich selbst) eines Menschen bleibt eine erste subjektive Wahrnehmung, die mögliche *blinde Flecke* oder auch das *Unbewusste* nicht mit einschließt. Das Fremdbild (also die Sicht der anderen auf einen Menschen) nimmt zwar u.U. *blinde Flecke* wahr, kann aber den (nur der anderen Person selbst bekannten) *Intimbereich* nicht oder nicht ausreichend erkennen. Das Realbild würde demnach alle Bereiche mit einschließen, existiert aber nur in der Theorie als ein Konstrukt, da sowohl dem Individuum selbst als auch dem Betrachter von außen bestimmte Informationen und Sichtweisen fehlen. Dies kann auch in einer *Grafik*<sup>99</sup> veranschaulicht werden. Erstrebenswertes Ziel einer Persönlichkeitsdiagnostik wäre also, (durch noch zu ermittelnde Methoden) einen Abgleich von Fremd- und Selbstbild zu bekommen, um dem Konstrukt des Realbilds zumindest so nahe wie möglich zu kommen, wobei das Feld des Unbewussten selbst in der Synthese beider Bilder wohl am schwierigsten zu erfassen ist. Im Allgemeinen werden nun Fragebögen (egal ob in Papierform oder durch computergestützte Verfahren) zur Datenermittlung herangezogen, aus denen dann Ergebnisse zur Persönlichkeit abgeleitet werden können.<sup>100</sup> Beobachtungen seitens des Beraters oder auch sog. strukturierte Interviews eignen sich nur bedingt, ist hier doch noch weniger empirische Vergleichbarkeit gewährleistet als dies bei Fragebögen der Fall ist. Obwohl diese sich also in der Praxis derzeit als alternativlos erwiesen haben, beinhalten sie auch einige Problemanzeigen. Ein Problemfeld

---

<sup>98</sup> Vgl. EBERLE, Brennpunkt, 80-84.

<sup>99</sup> Vgl. Punkt 8.1.4, Abb.4.

<sup>100</sup> Vgl. AMELANG, Differentielle, 151ff.

sind die Entscheidungsnöte des Befragten<sup>101</sup>, wenn er z.B. auf die Frage *Leiden Sie oft unter Ängsten?* zunächst innerlich eine Entscheidung treffen muss, was als *oft* und was als *Angst* zu verstehen ist. Je nach Sichtweise des Befragten können hier also unterschiedliche Antworten herauskommen. Weitere Probleme bestehen u.a. bei der absichtlichen Verstellung<sup>102</sup>, der sozialen Erwünschtheit<sup>103</sup> und der Akquieszenz<sup>104</sup>. Anders als z.B. bei Leistungstests<sup>105</sup> (wie Intelligenztests), bei denen ein sog. *faking good* nicht oder nur schwer möglich ist, können bei Fragebögen zur Persönlichkeit Verfälschungen in jede Richtung vorgenommen werden. Das äußert sich stark in Antworten, die auf eine soziale Erwünschtheit zurückzuführen sind und somit je nach Kultur oder Subkultur, in der man sich bewegt, anders ausfallen können. Diese Schwierigkeiten werden seit vielen Jahren diskutiert. In der Konstruktion der Tests werden deshalb auch Versuche unternommen, die Fehlerfaktoren zu reduzieren. BORKENAU und OSTENDORF haben dazu ein Kontrollsystem der SE-Tendenz, also der Tendenz, sozial erwünschte Antworten zu geben, entwickelt. Ein Beispiel sei hierzu angeführt, das diesen Sachverhalt veranschaulicht:

„Wenn ein Proband ... auf die Frage ‚Würden Sie sich generell eher als sparsam denn als verschwenderisch bezeichnen?‘ zustimmend reagiert und das Item ‚Würden Sie sich generell eher als großzügig denn als geizig bezeichnen?‘ ebenfalls bejaht, dann ist die Annahme berechtigt, er habe sich zu Lasten deskriptiver Inkonsistenzen vor allem von der evaluativen Komponente leiten lassen, um ein positives Selbstbild von sich zu liefern.“<sup>106</sup>

Durch derartige Kontrollsysteme konnten die Fehlerquoten in diversen Inventaren signifikant gesenkt werden, sodass unter Einbezug solcher Systeme trotz des SE-Problems eine relativ hohe Zuverlässigkeit bei der Aussagekraft solcher Persönlichkeitstests erreicht ist. Zuletzt sei noch auf die Korrelation von Selbst- und Fremdwahrnehmung hingewiesen. Aus dem oben Gesagten plädieren EBERLE und HARTWICH für das System der komplementären Einschätzungshilfen (KEH)<sup>107</sup> und präferieren es deutlich gegenüber anderen Systemen.<sup>108</sup> Andererseits sprechen die empirischen Argumente eine deutliche Sprache dafür, dass die Selbsteinschätzungen und Fremdbeurteilungen eine erstaunlich hohe korrelative Übereinstimmung zeigen, wie

---

<sup>101</sup> Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 161f.

<sup>102</sup> Vgl. a.a.O., 170.

<sup>103</sup> Vgl. a.a.O., 171-173.

<sup>104</sup> Vgl. a.a.O., 173-175.

<sup>105</sup> Vgl. a.a.O., 155-158.

<sup>106</sup> A.a.O., 173.

<sup>107</sup> Vgl. EBERLE, *Brennpunkt*, 89-102.

<sup>108</sup> Vgl. a.a.O., 102-107.

AMELANG und BARTUSSEK u.a. anhand der Studien von MCCRAE und COSTA, BURISCH, AMELANG und BORKENAU oder OSTENDORF, ANGLEITNER und RUCH nachweisen.<sup>109</sup> Vermutlich hat das auch mit optimierten Fragebögen zu tun, die bestimmte Gegenfragen stellen und direkte Verzerrungen zu einem gewissen Grad relativieren. Fremdbeurteilungen sind also einerseits wichtig, um dem oben dargestellten Realbild möglichst nahe zu kommen, andererseits kann häufig auch auf sie verzichtet werden, da gut konzipierte Inventare mit Selbstbeurteilungsfragen durchaus aussagekräftige Ergebnisse liefern, wie die hohe Korrelation mit den Fremdbeurteilungen zeigt. Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass es bei der Persönlichkeitsdiagnostik darum geht, dem Realbild eines Individuums möglichst nahe zu kommen. Dabei haben sich – bei allen Fehlerfaktoren – mit Kontrollfragen ausgestattete Fragebögen zur Selbstbeurteilung als das sinnvollste Werkzeug erwiesen. Bisher jedenfalls konnte trotz der Schwächen kein besseres Instrument gefunden werden.

#### **2.3.4 Zusammenfassende Thesen**

Die Auseinandersetzung mit der Persönlichkeits-Fragestellung innerhalb von Geschichte, Psychologie und Theologie sowie den konkreten Verfahren zur Diagnostik hat den Autor zum Verfassen von vier Thesen veranlasst. Diese dienen als Zusammenfassung des zuvor Erörterten und begründen zugleich sein eigenes Verständnis und stellen zweckdienliche Thesen für die weitere Untersuchung dar. (1) Die Grundlage für das Verständnis von Persönlichkeit muss in der biblischen Anthropologie liegen: Der *Mensch* lebt als Ebenbild Gottes in der ständigen Spannung zwischen Schwäche und Stärke, Chance und Grenze, Verlorenheit und Erlösung. Er ist sprach- und beziehungsfähig, mit Vernunft, Willen und Gestaltungsfreiheit begabt, jedoch ist diese Freiheit endlich und seine Existenz ist vergänglich. Die Beziehungen zu Gott und zu anderen Menschen sind möglich, aber gebrochen. In der Abhängigkeit von und dem Ausgerichtetsein auf Gott erlebt er im Letzten seine Bestimmung. An dieser Stelle wird das Sein zur Aufgabe. Das so verstandene Mensch-Sein ist damit die Grundlage für die individuelle Persönlichkeit. (2) Auf dieser Basis, die allen Menschen gemeinsam ist, erlebt der Einzelne seine individuelle Besonderheit und Einzigartigkeit: In seinen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern sowie seinen Beziehungen und dem, was er will, wie er (sich) die Welt erklärt und seine Umwelt im Rahmen

---

<sup>109</sup> Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 166-170.

seiner endlichen Freiheit gestaltet, unterscheidet er sich von anderen Menschen.<sup>110</sup> Die Summe<sup>111</sup> der individuellen Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen, mit denen er sich von anderen unterscheidet, machen seine *Persönlichkeit* aus. Diese Abgrenzung geschieht aber immer in Beziehung und im Kontakt mit anderen Menschen. Persönlichkeit kann sich somit nur in Beziehungen ereignen. (3) Ziel jeder *Persönlichkeitstheorie* ist das *Verstehen* des Anderen. Dies hat mehrere Gründe: (a) Das Leben in Beziehungen zu erleichtern, ja zu ermöglichen. (b) Zusammenarbeit zuzulassen und Konflikte zu lösen. (c) In beratender Funktion anderen Persönlichkeiten zu helfen. Dazu mag es wünschenswert erscheinen, den Anderen gut genug zu kennen, um dessen Verhalten in gewissen Teilen *vorhersagen* zu können. Dabei muss die Theorie in ihrer Aussagekraft eine gewisse *Bandbreite* aufweisen, *einfach* und *relevant* sein. (4) Jede *Persönlichkeitsdiagnostik* wird aber dort an ihre Grenzen stoßen, da der Mensch zu einzigartig ist und sich oft nicht konsistent verhält. Vorhersagen lassen sich nur bedingt treffen. Alle Instrumente zur Beschreibung von Persönlichkeit können somit immer nur Hilfskonstrukte sein, die den ersten Einstieg zum Verstehen einer Person erleichtern und zu einem tieferen Ergründen einladen. Forscher und Berater müssen sich der Grenzen solcher Tools bewusst sein. Dennoch sind sie als Instrumente zur Erfassung von Persönlichkeit derzeit noch alternativlos.

#### **2.4 Ableitung persönlichkeitspsychologischer Kriterien**

Aus den untersuchten Punkten ergeben sich aus Sicht des Autors folgende Kriterien, die für die Überprüfung zur Verwendung der *Big Five* im GL-Coaching angelegt werden müssten. Werden diese Kriterien erfüllt, hat das Modell eine ausreichende Bandbreite, ist es einfach, d.h. sparsam genug und zeigt die nötige Relevanz für die Beratung und muss nicht in Kategorien wie *richtig* oder *falsch* eingeteilt werden.

##### **2.4.1 Anthropologische Grundlegung**

Jeder Persönlichkeitstheorie liegt ein bestimmtes Menschenbild zugrunde. Es macht einen Unterschied, welche Sichtweise ein Psychologe auf die Person hat, deren Persönlichkeit er diagnostizieren soll. Aus christlich-theologischer Sicht ist dabei besonders interessant, ob oder inwiefern dieses Menschenbild mit einem biblischen

---

<sup>110</sup> Diese individuellen Unterschiede haben dabei sowohl Ursachen im Bereich der Biologie und Genetik als auch im Bereich der (familiären) Prägungen, der sozialen Schicht, den Erfahrungen und der Biografie eines Menschen. Vgl. PERVIN, *Persönlichkeitstheorien*, 29-35.

<sup>111</sup> Dass die analysierten Einzel-Bestandteile der Persönlichkeit in einer Art Synthese wieder eine Einheit ergeben müssen zeigt ALLPORT auf. Vgl. ALLPORT, *Persönlichkeit*, 348-370.



Menschenbild vereinbar ist. Es werden zwei Fragen zu stellen sein: (1) Wird die anthropologische Grundlegung des Persönlichkeitsmodells erkennbar? (2) Ist diese anthropologische Grundlegung mit dem biblischen Menschenbild vereinbar?

#### **2.4.2 Erfassen der Komplexität von Persönlichkeit**

Menschliche Persönlichkeit ist äußerst komplex. Erbanlagen, Hormone, familiäre Prägungen, Erziehung, biografische Erfahrungen u.a.m. fließen dabei zusammen und äußern sich sowohl in Eigenschaften als auch in Verhalten. Ein Persönlichkeitsmodell muss zwar nicht das Entstehen von Persönlichkeit (im Letzten) erklären können, es muss diese jedoch in ihrer Komplexität zu erfassen und zu beschreiben versuchen. Zu sehr vereinfachende Modelle werden dem nicht gerecht. Die drei Anfragen aus diesem Gesichtspunkt heraus müssen daher lauten: (1) Wird sowohl die *biologische* als auch die *biografische* Komponente berücksichtigt? (2) Erstreckt sich die Persönlichkeitsbeschreibung sowohl auf zugrunde liegende *Eigenschaften* als auch auf sichtbares *Verhalten*? (3) Wird die *Individualität* des einzelnen Menschen, die sich in unterschiedlichen Dimensionen und dem persönlichen Konstrukt der Welt, der Menschen und des eigenen Ich bemerkbar macht, in ausreichendem Maße gewürdigt?

#### **2.4.3 Besseres Verstehen der eigenen Persönlichkeit**

Wie unter 2.3.1.2 gezeigt, verfolgen Persönlichkeitstheorien grundlegend das Ziel, „verschiedene Aspekte der Persönlichkeit – ihre Geschichte, ihre Korrelate und ihre Konsequenzen – zu *verstehen*“<sup>112</sup>. Ein Persönlichkeitsmodell mit Test und Auswertung muss also dem Verstehen der eigenen Persönlichkeit dienen. Es muss ferner zur Reflexion eigener Eigenschaften und eigenen Verhaltens anregen. Die Anfrage an dieser Stelle lautet: Dient das Persönlichkeitsmodell dazu, dass der Einzelne (zumindest in subjektiver Wahrnehmung) sich selbst und seine Persönlichkeit (neu) reflektiert und darüber zu einem besseren Verstehen seiner eigenen Individualität gelangt?

#### **2.4.4 Besseres Verstehen der Persönlichkeit anderer**

Aus dem unter 2.4.3 Gesagten lässt sich eine zweite Anfrage ableiten, da das Verstehen von Persönlichkeit ja nicht nur eine auf sich selbst gerichtete Komponente hat, sondern (gerade innerhalb eines Teams) zum Verstehen der Persönlichkeit anderer Teammitglieder verhelfen soll. Die Frage lautet daher: Hilft das Persönlichkeitsmodell dabei, die Persönlichkeit der anderen Teammitglieder zu reflektieren, besser zu

---

<sup>112</sup> ZIMBARDO, Psychologie, 476f.

verstehen und im besten Fall sogar zu einer Akzeptanz und Achtung andersartiger Persönlichkeitsstrukturen als der eigenen zu gelangen?

#### **2.4.5 Mögliches Vorhersagen des Verhaltens Einzelner**

Neben dem Verstehen liegt das zweite Ziel von Persönlichkeitstheorien darin, Voraussagen über das Verhalten von Menschen zu treffen. Dabei geht es beim Coaching christlicher Gemeinden und deren Leitungen (1) nicht um eine berechnende Haltung, die u.a. wirtschaftlichen Interessen dienen soll (was auch dem biblischen Menschenbild widerspräche) und (2) nicht um eine nahezu fehlerfreie Trefferquote (die sich vermutlich aufgrund der Komplexität menschlicher Persönlichkeit ohnehin nicht erreichen ließe) sondern darum, unnötige (!) und oft mühsame und langwierige Missverständnisse, Konflikte und Diskussionen zu vermeiden. Die Frage muss folgendermaßen formuliert werden: Hilft das Persönlichkeitsmodell (aufgrund guten Verstehens der anderen Teammitglieder) dabei, das Verhalten der Kollegen in vielen (wenn auch nicht allen) Fällen zu einem gewissen Grad vorhersagen zu können, um statt Konflikten, Stress und Ablenkungen gegenseitige konstruktive Kritik in einem harmonischen Gesamtrahmen, Entspannung und Zielkonzentration zu erzeugen?

#### **2.4.6 Erklären gruppensdynamischer Prozesse im Team**

Wenn es im Rahmen eines Teamcoachings um die Teamentwicklung geht, kommt dem Verständnis, der Deutung und der entsprechenden Handhabung gruppensdynamischer Prozesse innerhalb des Teams eine besondere Bedeutung zu. An ein Persönlichkeitsmodell muss daher die Frage gerichtet werden: Hilft es bei der Erklärung gruppensdynamischer Prozesse?

#### **2.4.7 Messbarkeit, Zuverlässigkeit, wissenschaftliche Fundierung**

Fest steht, dass in der psychologischen Forschung kein einziges Persönlichkeitsmodell ohne Kritiker auskommt und dass (gerade auf statistischem Weg) immer Gründe ins Feld geführt werden können, die ein bestimmtes Modell offensichtlich zu widerlegen scheinen. Das hat nach Auffassung des Verfassers auch stark mit der Methodik psychologischer Forschung zu tun. Aus diesem Grund und weil ein Coach und/oder Theologe, der Gemeindeleitungen berät, nicht dem Anspruch wissenschaftlicher Forschung vollends genügen kann, kann es bei dieser Anfrage nicht um eine letztgültige Absicherung eines Modells aus wissenschaftlicher Sicht gehen. Trotzdem muss ein Persönlichkeitsmodell, will man es verantwortlich einsetzen,

zen, soweit ‚abgesichert‘ sein, dass es wissenschaftlich fundiert ist und in wesentlichen Teilen der Überprüfung auf Varianz, Reliabilität, Zuverlässigkeit und Aussagekraft standhält. Da eine solche Überprüfung nicht von Theologen, sondern nur von Persönlichkeitsforschern durchgeführt werden kann, gilt diese Anfrage als bejaht, wenn anerkannte Wissenschaftler auf diesem Gebiet in einem breiten Konsens Varianz, Reliabilität, Zuverlässigkeit und Aussagekraft eines Modells bestätigen.

## **2.5 Das Big Five-Modell**

### **2.5.1 Einführung, Beschreibung und Hintergründe**

Die folgende fundamentale Darstellung des *Big Five*-Modells dient neben der Einführung in dieses Instrument v.a. dem Ziel, essenzielle Grundlagen für die Überprüfung der *Big Five* auf deren Eignung für das GL-Coaching zu erarbeiten.<sup>113</sup> Die zu diesem Zweck wesentlich erscheinenden Teile nehmen einen entsprechend ausführlicheren Raum ein. Diese Einführung gliedert sich in die Aspekte *Geschichte, psycholexikalische Basis, Eigenschaftsmodell, Faktorenanalyse* und *Genetik* und *Prägung*. Schließlich führt dies zur *Vorstellung der einzelnen Faktoren* mit ihren Facetten und deren Bündelung im eigentlichen *Persönlichkeitsprofil*.<sup>114</sup>

#### **2.5.1.1 Die Geschichte der Big Five**

Die Geschichte der Big Five beginnt 1936<sup>115</sup> mit den amerikanischen Psychologen Gordon ALLPORT und Harold ODBERT. Der Harvard-Professor ALLPORT sah in der Alltagssprache einen Türöffner zum Verständnis menschlicher Persönlichkeit und sah in ihr – trotz aller Einschränkungen – eine geeignetere Basis als in den in der Psychologie häufig benutzten mathematischen Symbolen und sprachlichen Neubildungen.<sup>116</sup> Die Begründung sah er darin, dass bei Menschen „...ein tiefes Bedürfnis danach [besteht], die Mitmenschen möglichst genau und treu zu schildern, denn mit einem passenden Ausdruck, der wirklichen psychischen Dispositionen entspricht, wächst die Fähigkeit, seinesgleichen zu verstehen und zu beherrschen.“<sup>117</sup> Daraus entwickelte er die Idee einer Art *kollektiven Persönlichkeitstheorie*<sup>118</sup>, also die An-

---

<sup>113</sup> Vgl. Punkt 1.2.

<sup>114</sup> Es erscheint sinnvoll, mit Geschichte und Grundlagen zu beginnen. Wenn in diesen ersten Punkten trotzdem bereits immer wieder von den einzelnen Faktoren die Rede ist, sei zum Vergleich auf Punkt 2.5.2 verwiesen

<sup>115</sup> In gewisser Weise beginnt die Geschichte schon mit den Arbeiten von KLAGES (1926) und seiner *Sedimentationshypothese*. Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 360f.

<sup>116</sup> Vgl. ALLPORT, *Persönlichkeit*, 312 und 314.

<sup>117</sup> A.a.O., 306.

<sup>118</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, *Big Five*, 37.

nahme, dass die Masse aller Menschen allein durch die Sprache, die sich über tausende von Generationen entwickelt hat, in der Lage ist, Persönlichkeit in umfassendem Maße zu beschreiben. Zusammen mit seinem Kollegen ODBERT machte er sich daran, aus dem *Webster's New International Dictionary* von 1925 alle Wörter, insbesondere Adjektive, herauszuschreiben, die die Persönlichkeit von Menschen beschreiben. Dabei entstand eine Liste von 17.953 Bezeichnungen für Eigenschaften. Ihr Auswahlkriterium dabei war, dass die Begriffe die Eignung besitzen sollten, das Verhalten eines Menschen von dem eines anderen zu unterscheiden.<sup>119</sup> Diese fassten sie abschließend in Kategorien, sog. *Kolonnen* zusammen.<sup>120</sup> Mit dieser langen Liste forderten sie die Fachwelt heraus, indem sie vorschlugen, aus ihren fast 18.000 Begriffen sinnverwandte Gruppen festzulegen.<sup>121</sup> CATTELL war es, der zehn Jahre später (1946) diese Herausforderung annahm und die zunächst auf 4.500 Wörter gekürzte Liste (in z.T. recht subjektiven Schritten) auf 35 *Cluster* reduzierte und schlussendlich daraus die 12 bzw. 16 *Cattell'schen Faktoren* entwickelte – von denen die fünf stärksten bereits den *Big Five* ziemlich ähnlich waren.<sup>122</sup> 1949 schlug FISKE eine erste Fünf-Faktoren-Lösung vor.<sup>123</sup> TUPES und CHRISTAL waren es schließlich, die Anfang der 1960er Jahre in einem umfangreichen Forschungsprojekt der U.S. Air Force „in allen Analysen immer wieder fünf gemeinsame Faktoren“<sup>124</sup> fanden. Deren Ergebnisse wurden von NORMAN 1963 im Kern bestätigt, jedoch lag diese Forschung in den darauf folgenden 20 Jahren aufgrund der Dominanz der Behavioristen in der psychologischen Fachwelt weitgehend auf Eis.<sup>125</sup> Nachhaltig gelang es erst ab den 1980er Jahren (durch die Erfindung des Personalcomputers), die *Big Five* faktorenanalytisch herauszuarbeiten.<sup>126</sup> Von GOLDBERG wurden diese fünf Faktoren 1981 die *Big Five* genannt, „was zum Ausdruck bringt, daß sie sehr breite Aspekte der Persönlichkeit auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau umschreiben“<sup>127</sup>. Die Benen-

---

<sup>119</sup> Vgl. ALLPORT, *Persönlichkeit*, 308.

<sup>120</sup> Vgl. a.a.O., 308-310.

<sup>121</sup> Vgl. HOWARD, *Führen*, 23f.

<sup>122</sup> Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 310ff und 360ff.; SAUM-ALDEHOFF, *Big Five*, 38; HOWARD, *Führen*, 23f. und 239f. Eine übersichtliche Darstellung der 16 Faktoren findet sich bei FRIEDMAN, *Persönlichkeitspsychologie*, 339.

Die Abweichung zwischen 12 und 16 Faktoren (beide Angaben wird man finden), liegt daran, dass die Zahl der zuerst in den L-Daten gefundenen Faktoren 12 betrug, bei der Übertragung in die Q-Datenebene weitere 4 hinzugefügt wurden. Vgl. SCHNEEWIND, *Persönlichkeitstheorien I*, 250f.

<sup>123</sup> Vgl. HOWARD, *Führen*, 239f.

<sup>124</sup> AMELANG, *Differentielle*, 361.

<sup>125</sup> Vgl. HOWARD, *Führen*, 239f.

<sup>126</sup> Vgl. ebd.

<sup>127</sup> AMELANG, *Differentielle*, 362.

nung der einzelnen Faktoren inkl. Nummerierung geht auf NORMAN (1963) zurück.<sup>128</sup> Ab 1985 entwickelten Paul COSTA und Robert MCCRAE ein erstes Standardmessverfahren.<sup>129</sup> Seit den 1990er Jahren wurde durch die Arbeit der deutschen Psychologen BORKENAU, ANGLEITNER und OSTENDORF der *Big Five*-Ansatz auch in Deutschland populär. Parallel entstehen in den USA am *Center for Applied Cognitive Studies* erste zertifizierte *Big Five*-Trainingsprogramme und weitere Spezifizierungen, u. a. mit *WB5P* für den Arbeitsplatz.<sup>130</sup>

### 2.5.1.2 Der psycholexikalische Ansatz

Wie aus der Darstellung der Geschichte bereits ersichtlich wird, liegt dem FFM eine Annahme zugrunde, die als *psycholexikalischer* Ansatz bezeichnet wird. Gemeint ist damit die Theorie, dass Menschen in der Sprache Eigenschaften zu *Traits* bündeln und damit über tausende von Generationen in jeder Sprache der Welt eine implizite Persönlichkeitstheorie entwickelt und tradiert wurde.<sup>131</sup> Anders ausgedrückt:

„Wenn den Menschen etwas so wichtig und mitteilenswert erscheint wie die psychische Befindlichkeit und Beschaffenheit ihrer Mitmenschen, dann werden sie dafür viele Beschreibungen und Worte gefunden haben. In diesen Beschreibungen steckt eine Art kollektive Persönlichkeitstheorie, und diese Theorie muss sich in sämtlichen Sprachen der Welt niedergeschlagen haben. ‚Sedimentationstheorie‘ nennt Lewis Goldberg, Emeritus an der Universität von Oregon und einer der Väter des Big-Five-Modells, diese Annahme.“<sup>132</sup>

Boele DE RAAD erläutert die *lexikal hypothesis* näher<sup>133</sup> und überträgt sie (neben dem Englischen) auch auf andere Sprachen (Niederländisch, Italienisch, Deutsch, Ungarisch, Tschechisch und Polnisch)<sup>134</sup>. Wichtig erscheint hier, dass von dieser *lexikal hypothesis* ausgehend die einzelnen Sprachen unbedingt ihre eigene *Big Five*-Struktur aufweisen müssen bzw. dass die Faktoren und Facetten nicht einfach nur zu übersetzen sind, sondern in den unterschiedlichsten Sprachen nachgewiesen werden können. Tatsächlich ist genau das den Forschern gelungen.<sup>135</sup> DE RAAD zeigt erhellend auf, wie sich die *Big Five* in den unterschiedlichen Sprachen und damit Kultu-

---

<sup>128</sup> Vgl. AMELANG, Differentielle, 362. In der vorliegenden Arbeit wird allerdings nicht die Nummerierung von NORMAN (E, A, C, N, O), sondern die mittlerweile gebräuchlichere von COSTA und MCCRAE verwendet (N, E, O, A, C).

<sup>129</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 240.

<sup>130</sup> Vgl. ebd. Außerdem: NN, Workplace.

<sup>131</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 38.

<sup>132</sup> A.a.O., 37.

<sup>133</sup> Vgl. RAAD, Big Five, 15-31.

<sup>134</sup> Vgl. a.a.O., 33-61.

<sup>135</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 40ff.

ren äußern, in denen sie aus den jeweiligen Lexika herausgefiltert wurden.<sup>136</sup> Bei etlichen kulturellen Besonderheiten im Nuancenbereich wird doch klar, dass sich die grundlegenden Strukturen der Persönlichkeit rund um den Globus wiederholen.<sup>137</sup> Die *Generalizability of Structure* zeigt auch ROLLAND auf.<sup>138</sup> MCCRAE untermauert dies mit Daten aus 36, auch asiatischen, Nationen.<sup>139</sup> Weitere Studien belegen die Übertragbarkeit auf zusätzliche nicht-westliche Kontexte, wie die Philippinen<sup>140</sup>, Simbabwe<sup>141</sup>, die Türkei<sup>142</sup>, auf Vietnamesen in Amerika<sup>143</sup>, Indien<sup>144</sup> oder Russland<sup>145</sup>. „Im deutschen Sprachraum scheint sich das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit bisher gut zu bewähren, wie umfangreiche Studien von Ostendorf (1990) mit verschiedenen Versuchspersonenstichproben, Beurteilergruppen, Variablensätzen, Ratingverfahren und Faktorenanalysenmethoden zeigen.“<sup>146</sup>

### 2.5.1.3 Ein Eigenschaftsmodell

Aus wissenschaftlicher Sicht fallen die *Big Five* in die Kategorie der Eigenschaftstheorien.<sup>147</sup> Damit können sie grundsätzlich von Theorien unterschieden werden, die die Persönlichkeit nach Typen einteilen (nach deren Ansatz es getrennte, sich nicht überschneidende Kategorien (eben ‚Typen‘) von Menschen gibt)<sup>148</sup> oder von verhaltenstheoretischen<sup>149</sup> oder kognitiven<sup>150</sup> Persönlichkeitsmodellen. Eigenschaftstheoretiker gehen davon aus, dass Menschen anhand von Eigenschaften beschrieben werden können, die sich in mehrere Dimensionen zusammenfassen lassen, und dass jeder Mensch in jeder dieser Dimensionen einen bestimmten Grad an Ausprägung aufweist. Diese Eigenschaften führen zu Verhaltensweisen, die ein Mensch zeitlich *beständig* zeigt, die also *stabil* und *konsistent* sind.<sup>151</sup> ALLPORT, auf den die *Big Five* ja historisch zurückgehen, kann als einer der einflussreichsten Eigenschaftstheoretiker angesehen werden. Er „betrachtete Eigenschaften als Bausteine der Persönlichkeit

---

<sup>136</sup> Vgl. RAAD, Big Five, 45-61.

<sup>137</sup> Vgl. AMELANG, Differentielle, 365.

<sup>138</sup> Vgl. ROLLAND, Generalizability, 7-28.

<sup>139</sup> Vgl. MCCRAE, Thirty-Six Cultures, 105-125. Man beachte das umfangreiche statistische Material.

<sup>140</sup> Vgl. CHURCH, Philippines, 129-154.

<sup>141</sup> Vgl. PIEDMONT, Zimbabwe, 155-173.

<sup>142</sup> Vgl. GÜLGÖZ, Turkey, 175-196.

<sup>143</sup> Vgl. LEININGER, Vietnamese-American, 197-225.

<sup>144</sup> Vgl. LODHI, India, 227-248.

<sup>145</sup> Vgl. MARTIN, Russian, 261-277.

<sup>146</sup> AMELANG, Differentielle, 365.

<sup>147</sup> Vgl. ZIMBARDO, Psychologie, 479f. und SADER, Psychologie, 95ff. und 108ff.

<sup>148</sup> Vgl. a.a.O., 477f.

<sup>149</sup> Vgl. AMELANG, Differentielle, 487-517.

<sup>150</sup> Vgl. a.a.O., 518-538.

<sup>151</sup> Vgl. SADER, Psychologie, 96ff.

und als Ursprung individueller Besonderheit.<sup>152</sup> Außerdem nahm er an, „jede Person verfüge sowohl über irgendwelche einzigartigen, idiosynkratischen Züge als auch über eine einzigartige Kombination von Eigenschaften. Er verfocht diesen idographischen Ansatz als Mittel zur Wahrung eines Verständnisses der Ganzheit und der Einzigartigkeit jeder individuellen Persönlichkeit.“<sup>153</sup> Die vorgebrachte Kritik bezieht sich v.a. darauf, dass Eigenschaftsmodelle Persönlichkeit (inkl. ihrer Entstehung) nicht *erklären*, sondern allenfalls *beschreiben*, keine Korrelation mit dem Verhalten nachweisen und die Entwicklung des Menschen nicht hinreichend erfassen würden. Alternativ existieren dynamische (z.B. FREUD) oder humanistische (z.B. Rogers) Theorien der Persönlichkeit sowie (behavioristische) Lerntheorien und kognitive Theorien (z.B. BANDURA oder MISCHEL).<sup>154</sup>

#### 2.5.1.4 Die Faktorenanalyse

Die Theorie des psycholexikalischen Ansatzes und die Prämisse des ‚Eigenschaftsmodells‘ alleine könnten jedoch nicht zu den unter 2.5.2 vorgestellten *Big Five* führen. Dazu muss die Psychologie auf ein mathematisches Verfahren zurückgreifen: die Faktorenanalyse.<sup>155</sup> Diese basiert auf den Prinzipien der Vektorrechnung und der Trigonometrie, mit deren Hilfe es möglich ist, umfangreiche Variablensätze zu wenigen Gruppen zu ordnen.<sup>156</sup> Die einzelnen Variablen werden dabei als Vektoren dargestellt. In Sets gebündelt richten sie sich (entsprechend ihrer Interkorrelation) in bestimmten Winkeln untereinander aus. Damit lassen sich die Ergebnisse bildlich (sprich: geometrisch) darstellen.<sup>157</sup> „Das Ergebnis der Faktorenanalyse sind wenige voneinander unabhängige Faktoren, die den Zusammenhang zwischen Variablen besser überschaubar und interpretierbar machen. (...) Ausgehend von den gefundenen Zusammenhängen zwischen den Variablen, können Hypothesen über die Struktur, die dem untersuchten Sachverhalt zugrunde liegen könnte, formuliert werden.“<sup>158</sup> Die Faktorenanalyse wurde dabei zu dem Standardverfahren, das die Persönlich-

---

<sup>152</sup> ZIMBARDO, Psychologie, 479.

<sup>153</sup> A.a.O., 480.

<sup>154</sup> Zur Kritik am Eigenschaftsmodell und den weiteren genannten Theorien vgl. a.a.O., 480-505.

<sup>155</sup> An dieser Stelle erfolgt nur eine sehr gekürzte Darstellung dieses mathematischen Werkzeugs.

Zur näheren Auseinandersetzung damit vgl. BÜHNER, Fragebogenkonstruktion, 180-234; LEHWALD, Big Five, 9-12; LENK, Faktorenanalyse, 28-46; AMELANG, Differentielle, 81-103; NN, Statistiklehrgang.

<sup>156</sup> Vgl. NN, Statistiklehrgang.

<sup>157</sup> Vgl. BÜHNER, Fragebogenkonstruktion, 189-191.

<sup>158</sup> NN, Statistiklehrgang.

keitspsychologie des 20. Jahrhunderts wie kein anderes geprägt hat.<sup>159</sup> Es lassen sich jedoch drei Probleme<sup>160</sup> dieser Methode aufzeigen: (1) Die Datengrundlage bzw. Validität, also die Frage, ob die Tests tatsächlich das messen, was sie zu messen vorgeben bzw. ob die Variablen tatsächlich Indikatoren für die jeweiligen Konstrukte sind. (2) Die Faktoreninterpretation, denn das Ergebnis ist ja kein Wort, sondern ein Wert. Der Forscher muss also nun mit theoretischem Fachwissen die Ergebnisse benennen. (3) Die Anzahl der Faktoren. Es bleibt letztlich relativ subjektiv, wie viele Vektorenbündel man festlegt. Daher gibt es neben den Fünf- auch Drei- oder Sechsfaktoren-Lösungen bezogen auf die Dimensionen der Persönlichkeit.<sup>161</sup> Natürlich gibt es Wege, datenreduziertes Material zu überprüfen. Als Beispiel sei hier die *konfirmatorische Faktorenanalyse* genannt.<sup>162</sup> Die Frage, was eine *sinnvolle* Anzahl an Faktoren ist, muss aber dennoch offen bleiben. „Verschiedene Forscher bezweifeln, daß genau fünf Faktoren eine adäquate, das heißt umfassende und ökonomische Persönlichkeitsbeschreibung ermöglichen“<sup>163</sup> und die „Frage nach der ‚richtigen‘ Anzahl der zu extrahierenden Faktoren läßt sich dabei nicht allein durch Anwendung der Faktorenanalyse beantworten, sondern verlangt auch eine theoretische Grundlegung, so zum Beispiel aus den biologischen Grundlagen, die den Persönlichkeitsfaktoren zugrunde liegen könnten.“<sup>164</sup> LENK sah bereits 1983 ein Scheitern der Faktorenanalyse für die Sozialforschung.<sup>165</sup> Vor diesen Schwierigkeiten stehen Persönlichkeitsforscher, die mit Hilfe der Faktorenanalyse Hauptdimensionen der Persönlichkeit beschreiben wollen. Entsprechend müssen die Ergebnisse kritisch hinterfragt werden. Andererseits scheint es methodisch zurzeit keine echte, sinnvolle Alternative zu diesem Instrument zu geben, weshalb es eine ganze Reihe faktorenanalytisch begründeter Gesamtsysteme der Persönlichkeit gibt.<sup>166</sup> Der erste Persönlichkeitsforscher, der dieses Werkzeug anwandte, war – wie unter Punkt 2.5.1.1 gezeigt – 1943/46 CATTELL.<sup>167</sup> In den folgenden Jahrzehnten Forschungsgeschichte hat sich über die Studien von EYSENCK (zwei Faktoren N und E, ab 1944)<sup>168</sup>, TUPES und

---

<sup>159</sup> Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 81.

<sup>160</sup> Vgl. LEHWALD, *Big Five*, 10-12.

<sup>161</sup> Zu den Extraktionskriterien für Faktoren vgl. BÜHNER, *Fragebogenkonstruktion*, 199-203.

<sup>162</sup> Vgl. a.a.O., 236-298 sowie AMELANG, *Differentielle*, 99-103.

<sup>163</sup> AMELANG, *Differentielle*, 378.

<sup>164</sup> Ebd.

<sup>165</sup> Vgl. LENK, *Faktorenanalyse*, 121-141.

<sup>166</sup> Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 302-380.

<sup>167</sup> Vgl. SCHNEEWIND, *Persönlichkeitstheorien I*, 210-289.

<sup>168</sup> Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 331f.



CHRISTAL (1961), NORMAN (1963), GOLDBERG (1981/82) und schließlich COSTA und MCCRAE (1976 mit drei [N, E, und O], ab 1985 mit fünf Faktoren)<sup>169</sup> zunehmend eine Fünf-Faktoren-Struktur als am konsensfähigsten erwiesen, auch wenn in vielen Detailfragen die Uneinigkeit der Forschergemeinde hier größer zu sein scheint als die Einigkeit.<sup>170</sup> Die divergierenden Bezeichnungen veranlassten JOHN zu der bekannten, etwas sarkastischen Frage: „Which Big Five?“<sup>171</sup> Nichtsdestotrotz waren es die Methoden der Faktorenanalyse, die (bei Zugrundlegung des Eigenschaftsmodells und des psycholexikalischen Ansatzes) zur Kristallisierung der fünf großen Hauptfaktoren der Persönlichkeit, den *Big Five* führten, die weiter unten vorgestellt werden.

### 2.5.1.5 Vererbung, Biografie und externe Einflüsse

Eine Anmerkung soll an dieser Stelle noch dazu erfolgen, wie – aus der Sicht der *Big Five*-Theoretiker – die Persönlichkeitswesenszüge überhaupt entstehen. Mittlerweile konnte vielfach gezeigt werden, dass weder genetisches Material noch familiäre Prägung oder Erziehung noch die diversen externen Einflüsse *alleine* zur Persönlichkeitswerdung eines Menschen beitragen. Vielmehr ist es die *Kombination* aus alledem, wobei auch hier manche Fragen offen bleiben oder Unsicherheiten und Fehlerquoten berücksichtigt werden müssen. Je nach Studie werden unterschiedliche Ergebnisse zutage gefördert werden. Dass es sich jedoch um ein Zusammenspiel aus Genmaterial<sup>172</sup>, Erziehung, Kultur<sup>173</sup> und Biografie handelt, dürfte unbestritten sein. PERVIN bezieht sich auf eine Studie von Dunn und Plomin, nach der Persönlichkeit zu etwa 40 % durch Erbmaterial bedingt ist, zu 40 % aufgrund des Umfelds (wobei bei Geschwistern etwa 5 % gemeinsam und 35 % unterschiedlich erlebt werden). 20 % sind als Fehlerquote einzurechnen oder können nicht gesichert nachgewiesen werden.<sup>174</sup> Eine noch etwas höhere Erblichkeitsschätzung (rund 50 %) zeigen verschiedene Studien, die bei RIEMANN zusammengefasst sind.<sup>175</sup> MCCRAE und COSTA folgern daraus für die *Big Five*, dass es so etwas wie biologische Basistendenzen (aus

---

<sup>169</sup> Vgl. AMELANG, *Differentielle*, 368.

<sup>170</sup> Vgl. LEHWALD, *Big Five*, 12.

<sup>171</sup> JOHN, zitiert in AMELANG, *Differentielle*, 366.

<sup>172</sup> Eine sehr aufschlussreiche Abhandlung zu *Genetik und Persönlichkeit* findet sich bei RIEMANN, *Genetik*, 539-628. Darin wird auch immer wieder auf das FFM Bezug genommen, insbesondere bei den verhaltensgenetischen Untersuchungen zu den einzelnen Faktoren, z.B. Neurotizismus ab 588ff. oder Offenheit für Erfahrungen ab 612ff.

<sup>173</sup> Vgl. FRIEDMAN, *Persönlichkeitspsychologie*, 342; 570-573; 582-600.

<sup>174</sup> Vgl. PERVIN, *Persönlichkeitstheorien*, 261-263 sowie Punkt 8.1.2, Abb.2.

<sup>175</sup> Vgl. RIEMANN, *Genetik*, 614ff.

Genmaterial und anderen biologischen Einflüssen<sup>176</sup>) gibt, die eine Art *harten Kern* der Persönlichkeit darstellen<sup>177</sup>. Diese werden ergänzt um Biografie (z.B. Erziehung oder Karriere) und externe Einflüsse (z.B. kulturelles Umfeld) und treten miteinander in dynamische Prozesse. Dies führt zu charakterlichen Anpassungen (die für andere sichtbar sind) und im Letzten zu einem bestimmten Selbstkonzept (das ein Mensch von sich entwickelt). Die Konsequenz sind u.a. folgende Phänomene: Ein Mensch verhält sich in einer bestimmten Situation anders als in einer anderen oder er hat ein Selbstbild von sich, das vom Fremdbild anderer abweicht. Die fünf Dimensionen N, E, O, A und C bleiben dabei jedoch immer als *Basis-Tendenzen* erhalten.<sup>178</sup>

### 2.5.2 Die Beschreibung der einzelnen Faktoren

Sowohl was die *Reihenfolge* als auch die exakte *Terminologie* der fünf Faktoren betrifft, wird man in (fast) jedem Buch oder Artikel über die *Big Five* und in jedem *Big Five*-Test diverse Abweichungen erkennen. Die fünf Faktoren an sich (egal in welcher Reihenfolge und in welcher genauen Bezeichnung) sind indes immer vorhanden und inhaltlich weitgehend deckungsgleich. Noch etwas umfangreicher werden die Abweichungen bei den einzelnen *Facetten*. Im Folgenden wird sich bezüglich der Reihenfolge am NEO-PI-R von COSTA und MCCRAE orientiert, auf den sich u.a. HOWARD und HOWARD beziehen, wobei zur Darstellung und Einordnung auf eine größere Bandbreite an Literatur zurückgegriffen wird. Die einzelnen Faktoren stellen *Dimensionen* der Persönlichkeit dar, immer im Rahmen eines *Kontinuums*<sup>179</sup>, d.h. es gibt keine *Typen* oder Menschen *in Reinform*. Jeder Mensch kann auf jeder Achse eines jeden Faktors an einem unterschiedlich stark ausgeprägten Punkt bzw. Wert einsortiert werden. Bei der folgenden Vorstellung der fünf Faktoren wird das Spektrum des jeweiligen Kontinuums überblicksartig erläutert und direkt gefragt, welche denkbare Relevanz der jeweilige Faktor im Kontext des Gemeindeleitungscoachings haben könnte. Die Anlage der einzelnen Faktoren ist dabei übrigens schon bei Kindern zu erkennen und tendenziell im Alter von etwa zwölf Jahren abgeschlossen. Letzte Veränderungen sind in der Teenager-Phase (zwölf bis 16 Jahre) und dann noch einmal im Jungen-Erwachsenenalter zu beobachten. Der Abschluss ist mit spätestens 30 Jahren erreicht. Danach gibt es nur noch Veränderungen im Standort (z.B.

---

<sup>176</sup> Vgl. MCCRAE, Personality, 195f.

<sup>177</sup> Vgl. LANG, Big Five, 37f.

<sup>178</sup> Dies wird veranschaulicht in einem Schaubild. Vgl. Punkt 8.1.3, Abb. 3.

<sup>179</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 31ff.

wird man im Alter weniger offen für neue Erfahrungen), nicht aber in den Differenzen (d.h. jemand, der wenig offen für Neues war, wird noch weniger offen dafür, jemand der sich offener zeigt etwas weniger offen).<sup>180</sup> Kritische Lebensereignisse zeigten eher wenig Einfluss auf die Persönlichkeitsstruktur, jedoch gilt umgekehrt: Was einem Menschen „widerfährt“ hat durchaus mit seinen *Big Five* zu tun, z.B. haben emotional Labile ein höheres Risiko, in finanzielle Engpässe zu geraten.<sup>181</sup>

### 2.5.2.1 Der Faktor N: ‚Neurotizismus‘

Der erste Faktor wird häufig mit dem Buchstaben *N* für *Neurotizismus* abgekürzt. Alternative Benennungen sind z.B. *Stressverhalten* oder *Emotionale Labilität*.<sup>182</sup> DE RAAD nennt den Faktor *Emotional Stability*<sup>183</sup>, ROLLAND wiederum *Neuroticism (vs. Adjustment)*.<sup>184</sup> Weitere Varianten sind *emotionale Ansprechbarkeit* oder schlicht *Emotionalität*<sup>185</sup> sowie *Nervosität/Sensibilität*<sup>186</sup>. Der Grund für die Vielzahl abweichender Termini liegt wohl in dem Bemühen, möglichst nicht *wertend* klingen zu wollen. Wie auch immer die Bezeichnungen lauten, fest steht, dass Menschen mit hohen N-Werten sehr viel schneller auf geringe Reize reagieren, weniger Stress aushalten, sensibel und leicht beleidigt, verletzt, verängstigt oder auch depressiv sind. Entsprechend anfällig sind sie für die Entwicklung von Neurosen. Verschiedene somatische Beschwerden (die jedoch meist weniger stark ausgeprägt sind) gehören genauso zum Erlebenshorizont von Menschen mit hohen N-Anteilen wie Sorgen, Lähmungen und unangenehme Emotionen; damit zeigen sie eine Disposition zur Entwicklung neurotischer Krankheiten, ohne dass automatisch und v.a. zu schnell solche Erkrankungen diagnostiziert werden dürfen.<sup>187</sup> Tatsächlich ist bei keinem anderen Faktor eine so deutliche Korrelation zur persönlichen Gesundheit festzustellen wie bei diesem.<sup>188</sup> Andererseits führt diese hohe Sensibilität auch zu einer hohen Empathiefähigkeit und dazu, dass solche Personen häufig das Gewissen am Arbeitsplatz sind. Menschen mit niedrigen N-Werten dagegen haben buchstäblich *Nerven wie Drahtseile* und sind äußerst belastbar. Sie gehen besonnen und v.a. analytisch an Probleme heran und arbeiten hart bis diese gelöst sind. In der Extremform jedoch

<sup>180</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, *Big Five*, 179-188 und ders., Art. Ein langer Fluss, 30-33.

<sup>181</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Art. Ein langer Fluss, 35.

<sup>182</sup> Vgl. HOWARD, *Führen*, 37ff.

<sup>183</sup> Vgl. RAAD, *Big Five*, 3.

<sup>184</sup> Vgl. ROLLAND, *Generalizability*, 8.

<sup>185</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, *Big Five*, 72.

<sup>186</sup> Vgl. DROGAT, *Auswertung*, 34.

<sup>187</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, *Big Five*, 73.

<sup>188</sup> Vgl. a.a.O., 82-87. Außerdem: HENNIG, *Immunsystem*, 528-535.

wirken sie auf ihre Mitmenschen dabei mitunter gleichgültig, kalt oder gefühllos. Ein mittlerer N-Wert drückt entsprechend eine moderate Reizschwelle aus.<sup>189</sup> Als biologische Grundlage wird die „Aktivierung des vegetativen Nervensystems“ angeführt, insbesondere *Stress* als der „Reiz, der eine Reaktion, (...) das *allgemeine Adaptionsyndrom* oder den *Kampf-oder-Flucht-Mechanismus* hervor[ruft].“<sup>190</sup> Andere sprechen hier von der „biochemische[n] ‚Stressachse‘. Diese Achse führt vom Gehirn aus über verschiedene Zwischenstationen zur Nebennierenrinde. Dort wird dann das Stresshormon Kortisol in die Blutbahn freigesetzt.“<sup>191</sup> Historisch ist der Faktor N neben E am längsten belegt und am intensivsten erforscht. Bereits in „den 1940er Jahren erhob Hans Jürgen EYSENCK das Merkmal Neurotizismus zu einer von zwei Grundachsen der Persönlichkeit. Zusammen mit der Extraversion bildete es das *Eysenck'sche Koordinatensystem* des menschlichen Naturells.“<sup>192</sup> Weiter verdeutlicht wird diese Persönlichkeitsdimension in den sechs Facetten<sup>193</sup>: *N1 = Ängstlichkeit* (inkl. der Sorge und dem Grübeln, was passieren könnte), *N2 = Reizbarkeit* (inkl. der Frage, wie schnell jemand verbittert ist), *N3 = Depression* (also die Tendenz, Trauer und Hoffnungslosigkeit zu fühlen), *N4 = (Soziale) Befangenheit* (die Scham bei peinlichen Situationen in der Öffentlichkeit), *N5 = Impulsivität* (darin liegt auch die Verführbarkeit bei Essen, Trinken, Rauchen, Einkaufen usw.) und *N6 = Verletzlichkeit* (inkl. der Tendenz in Panik zu verfallen).

Eine denkbare Relevanz im Gemeindeleitungscoaching könnte im Folgenden gegeben sein: Laut HOWARD und HOWARD erscheint ein niedriger N-Wert optimal für hohe Führungsqualitäten zu sein.<sup>194</sup> Da eine GL per se als eine Gruppe von Leitern gilt, läge die Vermutung nahe, in einer Häufung hoher N-Werte innerhalb eines solchen Teams eine Art Idealbesetzung zu sehen. Allerdings dürfte das in den meisten Fällen an den realen Zusammensetzungen diverser Kirchenvorstände oder Ältestenkreise vorbei gehen. Je nachdem wer innerhalb des Gremiums welche N-Ausprägung hat, können sich noch einmal ganz unterschiedliche Fragestellungen auftun. Überdies muss gefragt werden, inwieweit Aspekte wie Sensibilität, Empathie und Gewissen nicht geradezu unverzichtbar anmuten angesichts der Führung von

---

<sup>189</sup> Vgl. dazu die Darstellungen bei HOWARD, Führen, 37-48; SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 71-89; AMELANG, Differentielle, 367ff.

<sup>190</sup> HOWARD, Führen, 38.

<sup>191</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 80.

<sup>192</sup> A.a.O., 73.

<sup>193</sup> Zur Darstellung der sechs N-Facetten (wie sie im NEO-PI-R vorkommen) vgl. a.a.O., 73-76 und HOWARD, Führen, 41. Zu den alternativen N-Dimensionen beim WB5P vgl. HOWARD, Führen, 40.

<sup>194</sup> Vgl. a.a.O., 107ff.

menschenorientierten und freiwillig zusammengesetzten Institutionen wie christlichen Gemeinden. Mögliche Fragestellungen für das Teamcoaching nach der Messung der N-Werte im Ältestenkreis könnten daher sein: Welche Auswirkungen hat eine überaus starke Häufung von Personen mit N--, N=- oder N+-Werten in der GL (a) auf die Teamzusammenarbeit und (b) auf die Gemeinde, und worauf müsste die GL dann jeweils besonders achten? Hier sei angemerkt, dass das Gefühl von ‚emotionaler Kälte‘ (trotz der hohen Führungskompetenz) bei Gemeindegliedern u.U. das Vertrauen zu den Leitern negativ beeinflussen kann. Was bedeutet es für die Teamzusammenarbeit, wenn innerhalb des GL-Teams bestimmte Amtsträger (z.B. Pastor oder 1.Vorsitzender) über hohe N-- bzw. N+-Werte verfügen und wie kann unter diesen Prämissen optimale Zusammenarbeit gestaltet werden? Hier sei angemerkt, dass z.B. einem Pastor mit hohen N-Werten gegenüber einem Teammitglied mit niedrigen N-Werten ggf. schnell Überreaktion vorgeworfen werden könnte.<sup>195</sup>

### 2.5.2.2 Der Faktor E: ‚Extraversion‘

Die Abkürzung *E* steht für *Extraversion*. Dieser Faktor ist der am ausführlichsten erforschte, durch diverse Validierungen überprüfte und unumstrittenste Faktor im *Big Five*-Modell.<sup>196</sup> Die Skala *extravertiert – introvertiert* ist längst alltagspsychologisches Gemeingut, weit über *Big Five* hinaus und in vielen anderen Modellen zur Persönlichkeitsdiagnostik vertreten.<sup>197</sup> Entsprechend wenig alternative Bezeichnungen sind für diese Dimension gebräuchlich.<sup>198</sup> HOWARD und HOWARD haben ihr Kapitel dazu zwar mit *Soziabilität* überschrieben, jedoch verwenden auch sie letztlich den Begriff *Extraversion*.<sup>199</sup> Historisch gesehen lieferte 1921 C. G. JUNG einen nicht unerheblichen Beitrag dazu (längst vor den ersten Ansätzen zur Entwicklung des FFM).<sup>200</sup> Nach JUNG besteht der Unterschied zwischen Extra- und Introvertierten in der ‚Ausrichtung ihrer ‚psychischen Energie‘. Bei Extravertierten fließt sie in Richtung Außenwelt, bei Introvertierten in die Tiefe der eigenen Seele.<sup>201</sup> Der Introver-

---

<sup>195</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 48.

<sup>196</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 50f.

<sup>197</sup> Vgl. etwa I- und D-Typen in der DISG-Matrix, die sich auf die Ebene ‚Extraversion‘ beziehen, vgl. SEIWERT, 1x1 der Persönlichkeit, 15 oder Hysteriker, vgl. RIEMANN, Grundformen, 244-312.

<sup>198</sup> Vgl. RAAD, Big Five, 3 oder ROLLAND, Generalizability, 8.

<sup>199</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 49ff.

<sup>200</sup> Eine sehr ausführliche Darstellung des extravertierten Typen findet sich bei JUNG, Typen, 455-510, eine Darstellung des introvertierten Typen a.a.O., 511-558. Er beschreibt darin u.a. Denken, Fühlen, Empfinden und Intunieren der beiden Typen (eine Definition dazu findet sich in seiner Einleitung: A.a.O., 9-16) und er zeigt jeweils die Variante der irrationalen Typen auf. Das Typenproblem thematisiert JUNG äußerst ausführlich a.a.O., 17-450.

<sup>201</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 50.

tierte verhält sich laut JUNG abstrahierend zum Objekt, darauf bedacht, sich dem Objekt der Libido zu entziehen, der Extravertierte dagegen verhält sich positiv zum Objekt.<sup>202</sup> Obwohl vieles an JUNGs Ansätzen fraglich ist, kann in Bezug auf diese Dimensionsachse doch festgehalten werden: „Nicht umstritten an Jungs Typologie ist (...) ihr Grundelement: das Gegensatzpaar von Extraversion und Introversion.“<sup>203</sup> Letzteres ist dabei auch für den Laien einfach durch schlichte Beobachtung einsichtig.<sup>204</sup> Biologisch zu begründen versucht hat das Hans Jürgen EYSENCK in seiner *biopsychologischen Theorie*<sup>205</sup>, nach der der Grund für die Positionierung eines Menschen an einem bestimmten Punkt dieser Achse der Persönlichkeit auf ein vom Stammhirn aufsteigendes Erregungssystem zurückgeht, das *ascending reticular activation system*, kurz *ARAS*. Vieles davon wirkt grundsätzlich stimmig, allerdings „lässt sich heute sagen, dass die Dimension Extraversion / Introversion ein sehr komplexer Persönlichkeitszug ist – komplexer als Eysencks Modell es erlaubt. ... Es ist unwahrscheinlich, dass einer so breiten Persönlichkeitseigenschaft bloß ein einziger physiologischer Mechanismus, nämlich die Reizschwelle eines Stammhirnsystems, zugrunde liegt.“<sup>206</sup> Was wohl nicht zu leugnen ist, ist eine gewisse genetische Grundlage für Extraversion.<sup>207</sup> „Extraversion ist zu einem gewissen Grad ‚trainierbar‘ – aber wohl nur innerhalb der natürlichen Schwankungsbreite des biologisch grundierten Temperaments. Allzu euphorische Stimmungslagen sind im Bauplan der introvertierten Persönlichkeit nicht vorgesehen.“<sup>208</sup> Jedenfalls stellen generell andere Menschen die größte Stimulationsquelle dar und es scheint einen Punkt zu geben, an dem die angenehme Reizeinwirkung überschritten wird. Bei introvertierten Menschen ist dies sehr viel schneller der Fall. Sie arbeiten lieber alleine, sind ernste, zurückhaltende und ruhige Zeitgenossen und können mitunter einzelgängerisch oder exzentrisch wirken. Ambivertierte Personen sind mal lieber alleine, mal lieber mit anderen Menschen zusammen. Extravertierte dagegen sind enthusiastisch, lebenslustig, gesprächig und lieben es, umgeben von vielen Menschen im Zentrum des Geschehens zu stehen.<sup>209</sup> Extravertierte schaffen es, angenehme Gefühle herzustellen.

---

<sup>202</sup> Vgl. JUNG, Typen, 451.

<sup>203</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 52.

<sup>204</sup> Vgl. JUNG, Typen, 452.

<sup>205</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 53f. Außerdem: SCHULTE, Zentralnervensystem, 85-88, wo sich neben einer kurzen Darstellung von Eysencks Modell auch eine kritische Stellungnahme dazu findet.

<sup>206</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 54.

<sup>207</sup> Vgl. a.a.O., 68.

<sup>208</sup> A.a.O., 69.

<sup>209</sup> Vgl. dazu die Darstellung bei HOWARD, Führen, 50ff.

SAUM-ALDEHOFF charakterisiert diese Ausprägung deshalb auch mit *Talent zum Glücklichsein*<sup>210</sup>. Dabei gibt es auch einige Überraschungen jenseits stereotyper Vorstellungen, wie die Extraversionshitparade der Nationen<sup>211</sup> zeigt, bei der z.B. Deutsche als leicht extravertierter eingestuft werden als Italiener. Hinsichtlich der Gesundheit dürfte Introvertiertheit mit stärkeren Krankheitserscheinungen verbunden sein als dies bei eher optimistischen E+-Persönlichkeiten der Fall ist.<sup>212</sup> Weiter verdeutlicht wird diese Persönlichkeitsdimension in ihren sechs Facetten<sup>213</sup>: *E1 = Herzlichkeit* (offene Zuneigung, Freundschaftlichkeit, Freundlichkeit), *E2 = Geselligkeit* (also die Vorliebe für Gesellschaft), *E3 = Durchsetzungsfähigkeit* (v.a. die Frage, wie stark jemand seine Meinung vertritt), *E4 = Aktivität* (darunter fällt der Energielevel und die Neigung zu hektischem Lebensstil), *E5 = Erlebnishunger* (inkl. dem Bedürfnis nach spannenden Eindrücken), *E6 = Glückserleben oder Frohsinn* (gemeint ist die Bereitschaft zu lachen, sich zu freuen, optimistisch und glücklich zu sein). Im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit sei zudem auf die alternativen Facetten im WB5P verwiesen. Gerade die dortigen Facetten *E4 = Führungsmotivation* oder *E6 = Taktgefühl* erscheinen relevant.<sup>214</sup>

Eine denkbare Relevanz im Gemeindeleitungscoaching könnte im Folgenden gegeben sein: HOWARD und HOWARD zeigen auf, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Ausprägungen auf der E-Achse auf die (berufliche) Zusammenarbeit in Teams haben und welche Strategien gegen mögliche Problematiken angewandt werden könnten.<sup>215</sup> Vieles davon ist direkt auf das Coaching von GL übertragbar. Auch wenn hohe E-Werte für Führungspersonen vorteilhaft erscheinen, werden in der Praxis die GL-Teams aus sehr unterschiedlich intro- bzw. extravertierten Mitgliedern bestehen. Schwierigkeiten könnten in der Überforderung des anders konstituierten Teammitglieds bis hin zu unterschwellig geistlichen Vorwürfen liegen (wie etwa dem, dass ein *guter ,christlicher' Leiter* doch aus sich heraus und auf Menschen zugehen müsse oder umgekehrt dass dem Extravertierten geistliche Ernsthaftigkeit fehle). Welche Fragen sich tatsächlich auftun, muss einerseits die Praxis zeigen, andererseits wäre für die Forschungswelt viel Raum für entsprechende empirische Untersuchungen.

---

<sup>210</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 49ff.

<sup>211</sup> Vgl. a.a.O., 59-64.

<sup>212</sup> Vgl. HENNIG, Immunsystem, 535f.

<sup>213</sup> Zur Darstellung der sechs E-Facetten (wie sie im NEO-PI-R vorkommen) vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 55-59 und HOWARD, Führen, 53. Zu den alternativen sechs E-Dimensionen beim WB5P vgl. a.a.O., Führen, 52.

<sup>214</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 52.

<sup>215</sup> A.a.O., 59f.

### 2.5.2.3 Der Faktor O: ‚Offenheit für neue Erfahrungen‘

SAUM-ALDEHOFF bezeichnet den fünften Faktor oder Faktor *O* zu Recht als den „schillerndsten Faktor der Big Five.“<sup>216</sup> Die Schwierigkeit, diese Dimension zu greifen, wird bereits an der vielfältigen Begrifflichkeit deutlich: *Neugier* oder *Kreativität* tauchen für die meist als *Offenheit für neue Erfahrungen* definierte Achse genauso auf wie *Intellekt*, *Fantasie* oder *Kultur* sowie *Kultiviertheit* und *Bildung*.<sup>217</sup> Auch die Forschungsgeschichte dieses Faktors zeigt, dass hier lange Zeit die größte Unsicherheit bestand und es immer wieder zu Änderungen kam: „Der Hauptunterschied der Faktoren Goldbergs im Vergleich zu denen Normans betrifft den Faktor V: Hier findet eine Bedeutungsverschiebung von ‚Culture‘ zu ‚Intellect‘ (...) statt.“<sup>218</sup> Die oft verkürzt wirkende biologische Grundlage kann für das Verstehen dieses Faktors erhellend sein: Hier wird auf eine Kombination aus dem dopaminergen System und dem generellen Aktivierungszustand der Hirnrinde verwiesen. HOWARD und HOWARD bezeichnen *Dopamin* als *Kreativitätschemikalie*, die ein Bedürfnis nach neuartigen Entdeckungen hervorruft.<sup>219</sup> Je höher der O-Wert eines Menschen, umso mehr will er neue, differenzierte und kreative Eindrücke und Wege verarbeiten, je niedriger der O-Wert, umso mehr braucht er Altbewährtes, Gefestigtes und Gewohntes. Daher kann zusammenfassend festgehalten werden: „Neugier, Intellekt, Kultur, Fantasie – was ist das verbindende Merkmal hinter all diesen Eigenschaften? Eben ‚Offenheit für neue Erfahrungen‘. (...) Diese Offenheit zeige sich ‚in der Breite, Tiefe und Durchlässigkeit des Bewusstseins und in dem nachhaltigen Bedürfnis, die eigene Erfahrung zu erweitern und zu überprüfen.“<sup>220</sup> Die positive Seite niedriger O-Werte ist somit Expertenwissen, praktische Veranlassung, Routinearbeit, Effizienz und Zuverlässigkeit. In der negativen Ausprägung wirken solche Menschen engstirnig, festgefahren und stur. Umgekehrt zeichnen sich Personen mit hohen O-Werten durch Ideenreichtum, Kreativität, Wissensdurst, eine vielseitige Erfahrung und eine weite Sicht von der Zukunft aus. Das alles verstärkt den positiven Effekt: „Als einziger unter den Big Five steht der fünfte Faktor in Beziehung zum IQ: Erfahrungsoffene Frauen und Männer schneiden im Schnitt bei Intelligenztests besser ab als chronisch

---

<sup>216</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 131.

<sup>217</sup> Vgl. AMELANG, Differentielle, 362; SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 131; HOWARD, Führen, 61f.; RAAD, Big Five, 96f.

<sup>218</sup> AMELANG, Differentielle, 364. Mit V ist hier – entsprechend der Nummerierung Normans – eine römische 5 gemeint. Es geht aber um den Faktor O.

<sup>219</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 62.

<sup>220</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 132.



desinteressierte.<sup>221</sup> Negativ betrachtet kann ihnen das Verharren in einer Fantasiewelt und eine Loslösung vom Alltäglichen vorgeworfen werden. Ebenso sind die Offenheit im Bereich der Esoterik und eine insgesamt rebellische Weltanschauung mit dem Hinterfragen von Normen und Werten bezeichnend.<sup>222</sup> Auch hier sei zur differenzierenden Gesamtsicht dieses Faktors auf die sechs Facetten<sup>223</sup> hingewiesen, in denen sich die Offenheit zeigen kann: *O1 = Fantasie* (also die Gestaltung einer spannenden Vorstellungswelt), *O2 = Ästhetik* (i.e. eine tiefe und große Bewunderung von Kunst und Schönheit), *O3 = Gefühle* (die Fähigkeit, unterschiedlichste Gefühle stark zu empfinden), *O4 = Handlungen* (hier drückt sich die Bevorzugung von Neuheit gegenüber Routine und Bekanntem aus), *O5 = Ideen* (intellektuelle Neugier und Offenheit gegenüber unkonventionellen Ideen) und *O6 = Normen und Werte* (das beinhaltet eine undogmatische Geisteshaltung, die Bereitschaft, soziale, politische oder religiöse Werte zu hinterfragen). Das WB5P bringt zusätzlich die Aspekte des Ausdenkens neuer Konzepte (O1) und den Grad an Komplexität (O2) ins Spiel.<sup>224</sup>

Eine denkbare Relevanz im Gemeindeleitungscoaching könnte im Folgenden gegeben sein: Der Spagat zwischen Routine und Bewährtem auf der einen und kreativen, neuen Ideen und Veränderungen auf der anderen Seite kann in jedem (auch betrieblichen) Arbeitsteam zu Spannungen führen, aber auch als Chance und Ergänzung genutzt werden.<sup>225</sup> In der Gemeindegemeinschaft im Speziellen jedoch könnte sich diese Spannung noch verschärfen. Vieles im kirchlichen Kontext basiert auf mitunter langen Traditionen, v.a. je älter eine Gemeinde ist. Hinzu kommt ein zweites Moment: Die Werte und Normen, die für Christen gelten, müssen sich an der *Gründungsurkunde der Kirche*, der Bibel, messen lassen. GL-Teammitglieder mit hohen O-Werten könnten dazu neigen, nicht nur gemeindliche Traditionen, sondern auch (biblische) Werte und Normen häufig und intensiv zu hinterfragen. Theologisch gesprochen kann das nicht nur eine positiv herausfordernde Komponente bedeuten, sondern auch zu einer unangemessenen Infragestellung dessen führen, was aufgrund der Kondeszendenz und Offenbarung Gottes in Jesus Christus für die christliche Gemeinde tatsächlich verbindlich gilt. Auf der anderen Seite haben sich in der gesamten Kirchen-

---

<sup>221</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 140.

<sup>222</sup> Zur ausführlichen Darstellung des Faktors O vgl. a.a.O., 129-148; RAAD, Big Five, 96-98; HOWARD, Führen, 61-72.

<sup>223</sup> Zur Darstellung der sechs O-Facetten (wie sie im NEO-PI-R vorkommen) vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 133-137 und HOWARD, Führen, 65. Zu den alternativen vier O-Dimensionen beim WB5P vgl. a.a.O., 64.

<sup>224</sup> Vgl. ebd.

<sup>225</sup> Vgl. a.a.O., 72.

geschichte als solcher und in individuellen (wesentlich kürzeren) Gemeindehistorien Traditionen und Selbstverständlichkeiten entwickelt, die über die biblische Offenbarung hinausgehen und deren Infragestellung heilsam für die Gemeindeentwicklung sein kann. Hier zu differenzieren, also zu theologisch verantwortbaren Wegen zu finden und gleichzeitig herauszufiltern, was im Kern gar keine Glaubens- sondern eine Persönlichkeitsfragestellung im Zusammenhang mit dem Faktor O ist, kann für das Coaching eines GL-Teams eine enorm hohe Relevanz haben.

#### 2.5.2.4 Der Faktor A: ‚Anpassung/Verträglichkeit‘

Beim dritten Faktor geht es um das Sozialverhalten. Bereits die einbuchstabigen Abkürzungen<sup>226</sup> zeigen die differierende Terminologie: *A* steht für *Anpassung*, *V* für *Verträglichkeit*. Im Englischen wird diese Dimension i.d.R. mit *Agreeableness* bezeichnet.<sup>227</sup> „Von allen fünf Faktoren der Persönlichkeit ist Verträglichkeit vielleicht die (sic!) wichtigste – zugleich aber auch die (sic!) ‚am wenigsten verstandene‘.“<sup>228</sup> Es ist zudem der Faktor mit der kürzesten Forschungsgeschichte.<sup>229</sup> Biologisch<sup>230</sup> kann ein Zusammenhang mit der Serotoninausschüttung<sup>231</sup> hergestellt werden: „Entsprechend des Hormongleichgewichtes (...) variiert die Grundhaltung zwischen Herausforderung und Unterwerfung. Ihr A-Wert ist somit der Punkt, an dem Sie der Herausforderung überdrüssig werden und eher unterwerfende Verhaltensweisen einnehmen.“<sup>232</sup> Dieser Faktor beschreibt also die Achse zwischen Herausforderung und Anpassung, zwischen Konflikt suchend und konfliktscheu, zwischen rivalisierend-aggressiv und naiv-unterwürfig.<sup>233</sup> „Für Graziano und Tobin speist sich das Merkmal Verträglichkeit aus ‚der Motivation, positive Beziehungen zu anderen aufrecht zu erhalten‘.“<sup>234</sup> „Für (...) John Digman umfasst Verträglichkeit ‚die menschlichen Aspekte des Menschseins‘, nämlich Bedürfnisse wie ‚Altruismus, Brutpflege, Fürsorge

---

<sup>226</sup> In dieser Arbeit wird er mit Faktor A abgekürzt, denn (1) lehnt sich diese Abkürzung an das international gebräuchliche ‚Agreeableness‘ an und (2) ist so keine Verwechslungsgefahr mit dem Faktor V (5, römisch V) gegeben.

<sup>227</sup> Vgl. RAAD, Big Five, 91.

<sup>228</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 91.

<sup>229</sup> Vgl. RAAD, Big Five, 91.

<sup>230</sup> In der vorliegenden Darstellung werden biologische Begründungen (v.a. laut SAUM-ALDEHOFF und HOWARD) erwähnt. Der Autor sieht hierin (neben Erfahrungen u.a.) gewisse ‚Teil-Ursachen‘ zur Ausprägung einzelner Dimensionen der Persönlichkeit. Jedoch muss beachtet werden, dass in dieser Hinsicht viele Fragen bislang noch nicht beantwortet sind und es nötig erscheint, die Auswirkungen z.B. von Neurotransmittern auf die Ausprägungen der Persönlichkeit weiter zu erforschen. Vgl. BORKENAU, Art. Persönlichkeitspsychologie, 278ff.

<sup>231</sup> Vgl. HENNIG, Neurotransmitter, 227-236.

<sup>232</sup> HOWARD, Führen, 74.

<sup>233</sup> Vgl. a.a.O., 74ff.; RAAD, Big Five, 91f. und SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 91-94.

<sup>234</sup> A.a.O., 92. Vgl. auch RAAD, Big Five, 91.

und emotionale Unterstützung am einen Ende der Skala und Feindseligkeit, Gleichgültigkeit gegenüber anderen, Selbstzentriertheit, Bosheit und Eifersucht am anderen.<sup>235</sup> Hier mag sich die Frage aufdrängen, ob die Beschreibungen der A--Werte nicht zu negativ klingen, während auf der A+-Seite eine stärkere soziale Erwünschtheit zu entdecken ist und ob das nicht bereits beim Ausfüllen der Fragebögen zu Verzerrungen führt. Diese Aussagekraft der Selbstauskünfte (speziell im Bezug auf den Faktor Verträglichkeit) wurde in diversen Studien untersucht (und interessanterweise bestätigt).<sup>236</sup> Bei dieser Anfrage nach der sozialen Erwünschtheit muss aber auch bedacht werden, dass ebenfalls ausgeprägte A+-Werte nicht in einem uneingeschränkt positiven Licht erscheinen. Schließlich kann die oft an Unterwürfigkeit grenzende Bereitschaft zur Kooperation sowohl im betrieblichen als auch im gemeindlichen Kontext nicht selten als Problem wahrgenommen werden.<sup>237</sup> Die sechs Facetten<sup>238</sup> der Verträglichkeit unterstreichen die obige Beschreibung noch: *A1 = Vertrauen* (also die Tendenz, andere für wohlmeinend zu halten), *A2 = Freimütigkeit* (was sich in der Frage von Vorsicht oder Offenheit zeigt), *A3 = Altruismus* (Großzügigkeit, Rücksicht, Hilfsbereitschaft), *A4 = Entgegenkommen* (versus Feindseligkeit; also der Wunsch, lieber zu kooperieren als zu konkurrieren), *A5 = Bescheidenheit* (Genügsamkeit ohne Arroganz), *A6 = Gutherzigkeit* (die Fähigkeit, Sorge, Mitleid und Mitgefühl für andere zu empfinden). Ergänzend sei auf die WB5P-Facette A2 hingewiesen, die mit dem Stichwort ‚Harmoniebedürfnis‘ betitelt wird.<sup>239</sup>

Eine denkbare Relevanz im Gemeindeleitungscoaching könnte im Folgenden gegeben sein: Die Frage nach dem Grad der Anpassung oder Verträglichkeit ist für die Zusammenarbeit als Team zweifelsohne immer von herausragender Relevanz.<sup>240</sup> Meinungsverschiedenheiten gehören dort, wo unterschiedliche Menschen miteinander arbeiten, zur Alltagsrealität. Wie hier jedoch Lösungen und ggf. Kompromisse gefunden werden, entscheidet sich maßgeblich an den Persönlichkeiten der Teammitglieder. Wenn in einer GL Menschen mit sehr hohen und solche mit sehr niedrigen A-Werten aufeinander treffen, kann dies zu Missverständnissen und ungelösten Konflikten führen. Hier liegt wiederum die Gefahr einer missbräuchlichen geistli-

---

<sup>235</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 92.

<sup>236</sup> Vgl. a.a.O., 98-102.

<sup>237</sup> Vgl. a.a.O., 93.

<sup>238</sup> Zur Darstellung der sechs A-Facetten (wie sie im NEO-PI-R vorkommen) vgl. a.a.O., 94-97 und HOWARD, Führen, 77. Zu den alternativen A-Dimensionen beim WB5P vgl. HOWARD, Führen, 76.

<sup>239</sup> Vgl. ebd.

<sup>240</sup> Vgl. a.a.O., 84.

chen Füllung der Persönlichkeitszüge nahe. Während das A--Teammitglied dem A+ Rückgratlosigkeit vorwerfen könnte, böte sich umgekehrt der (vielleicht nur gedachte oder gefühlte) Vorwurf der fehlenden Demut oder Geistlichkeit an.

#### 2.5.2.5 Der Faktor C: ‚Gewissenhaftigkeit‘

HOWARD und HOWARD überschreiben ihr Kapitel zum Faktor *Gewissenhaftigkeit* mit *Fokussierung*<sup>241</sup>, gemeint ist hier die strikte, disziplinierte und konzentrierte Ausrichtung auf eine Sache. Ein anderer verwendeter Begriff ist *Festigkeit*, da gewissenhafte Menschen Paradebeispiele für gefestigte Persönlichkeiten sind. Das zeigt schon eine erste mögliche Bandbreite für die Terminologie dieser Dimension. Als Abkürzung dient neben dem Buchstaben *G* auch *C*<sup>242</sup>, abgeleitet vom englischen *Conscientiousness*<sup>243</sup>, was neben Gewissenhaftigkeit auch mit *Pflichtbewusstsein* oder *Pflichtgefühl* übersetzt werden kann. Zur biologischen Grundlegung wird das Testosteron ins Feld geführt, das für eine ausgeprägte Konzentrationsfähigkeit steht. Ablenkungen sind die Reize, die zu einem Verlust an Aufmerksamkeit führen.<sup>244</sup> Je niedriger die C-Werte sind, umso schneller lässt ein Mensch sich ablenken, ist er spontan, flexibel, nicht terminfixiert und kann ohne Schwierigkeiten gleichzeitig an mehreren Projekten arbeiten. Solche Menschen wirken mitunter unorganisiert, verantwortungslos und weniger produktiv. Sie lassen sich am Arbeitsplatz schneller von E-Mails, Smalltalk oder Tätigkeiten wie Blumen gießen oder Kaffee kochen ablenken. Je höher der Wert auf der C-Skala ausfällt, umso zielgerichteter, fokussierter, konzentrierter und gewissenhafter werden Aufgaben erledigt. Solche Menschen können in der negativen Ausprägung arbeitswütig, zwanghaft oder stur wirken. Personen mit hohen C-Werten haben eine Art starkes Über-Ich, haben sich selber gut im Griff und schaffen es, momentane *Lust-Impulse* zu zügeln.<sup>245</sup> Auch hier wird man sagen müssen, dass nicht allein ein Hormon verantwortlich gemacht werden kann. Jedenfalls darf man wohl von einer inneren und äußeren Antriebskraft für die Gewissenhaftigkeit ausgehen.<sup>246</sup> COSTA und MCCRAE „unterscheiden eine ‚proaktive‘, handlungsantreibende und eine

---

<sup>241</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 85.

<sup>242</sup> Für die vorliegende Arbeit wird die Abkürzung ‚C‘ verwendet, auch um sich an die internationale Begrifflichkeit anzulehnen. Vgl. Erläuterungen zur Verwendung der Abkürzung ‚A‘ für Verträglichkeit/Anpassung.

<sup>243</sup> Vgl. RAAD, Big Five, 92f.

<sup>244</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 86.

<sup>245</sup> Zur ausführlichen Darstellung des Faktors C vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 111-128; RAAD, Big Five, 92-94; HOWARD, Führen, 85-96.

<sup>246</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 114.

‚inhibitive‘, verhaltensunterdrückende Komponente der Gewissenhaftigkeit.<sup>247</sup> SAUM-ALDEHOFF spricht bei diesem Faktor von der Wiederentdeckung des Werts der (preußischen) *Sekundärtugenden*<sup>248</sup>, was mitunter als negativ behaftet (‚langweilig‘, ‚spießig‘) wahrgenommen wird. BORKENAU und andere Forscher fanden jedoch heraus, dass „von den Persönlichkeitsbereichen des FFM (...) sich vor allem Gewissenhaftigkeit und – mit Einschränkungen – emotionale Stabilität und Extraversion als berufsübergreifend relevant für verschiedene Kriterien des Erfolgs und der Zufriedenheit [erweisen]“<sup>249</sup>. Neben dem beruflichen Erfolg scheinen gewissenhafte Menschen im Allgemeinen über stabilere Ehen<sup>250</sup> und eine höhere Lebenserwartung<sup>251</sup> zu verfügen. Als Grund könnten die stabileren Lebensverhältnisse herangezogen werden.<sup>252</sup> Die sechs Facetten<sup>253</sup> sollen diese Dimension abschließend veranschaulichen: *C1 = Kompetenz* (wobei es hier stärker um eine Art Selbstwertgefühl geht, also um die Frage wie vorbereitet und fähig ein Mensch sich fühlt), *C2 = Ordnungsliebe* (also die Tendenz, organisiert und methodisch zu sein inkl. der Neigung zur Zwanghaftigkeit), *C3 = Pflichtbewusstsein* (gemeint ist hier das Sich-leiten-Lassen vom Gewissen sowie die Zuverlässigkeit), *C4 = Leistungsstreben* (die Tendenz, sich hohe Ziele zu setzen und sich darauf zu konzentrieren inkl. der Tendenz zur Arbeitswut), *C5 = Selbstdisziplin* (die Fähigkeit, Ablenkungen zu widerstehen), *C6 = Besonnenheit* (also die Fähigkeit, Dinge vor der Handlungsumsetzung zu durchdenken). Die WB5P-Facette *C1* beschreibt ergänzend das *Perfektionsstreben*.<sup>254</sup>

Eine denkbare Relevanz im Gemeindeleitungscoaching könnte im Folgenden gegeben sein: Je nachdem, welche Mitglieder der Gemeindeleitung welche C-Ausprägung aufweisen (z.B. Pastor C– und weitere GL-Mitglieder C+) können sich die Beteiligten *wie im falschen Film* fühlen.<sup>255</sup> Die Art und Weise, wie die Tagesordnungen der Sitzungen vorbereitet werden, wie *flexibel* Entscheidungen widerrufen oder verändert bzw. wie schnell oder *spontan* sie getroffen werden, die Genauigkeit und Bedeutung von Gemeindestatistiken, Dienstplänen, das Einhalten von Absprachen oder die

<sup>247</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 114.

<sup>248</sup> Vgl. a.a.O., 111ff.

<sup>249</sup> BORKENAU, Art. Persönlichkeitspsychologie, 284.

<sup>250</sup> Vgl. a.a.O., 122f.

<sup>251</sup> Vgl. a.a.O., 123-125.

<sup>252</sup> Vgl. a.a.O., 125ff.

<sup>253</sup> Zur Darstellung der sechs C-Facetten (wie sie im NEO-PI-R vorkommen) vgl. a.a.O., 115-119 und HOWARD, Führen, 89. Zu den alternativen C-Dimensionen beim WB5P vgl. HOWARD, Führen, 88.

<sup>254</sup> Vgl. ebd.

<sup>255</sup> Vgl. a.a.O., 96.

Pünktlichkeit der einzelnen Personen bergen großes Konflikt- und Missverständnispotenzial, das sich – wie schon bei den anderen Faktoren gezeigt – durchaus auch für eine geistliche (Miss-)Deutung eignet. Diese Dimension der Persönlichkeit bei den einzelnen Teammitgliedern aufzudecken, ein Verständnis für den jeweils anderen zu wecken und Strategien für eine gelungene Zusammenarbeit zu erarbeiten könnten reizvolle Herausforderungen für das Coaching sein.

#### **2.5.2.6 Das Persönlichkeitsprofil<sup>256</sup> im *Big-Five-Modell***

Die fünf Faktoren bzw. großen Dimensionen der Persönlichkeit bzw. deren jeweils sechs Facetten stellen unterschiedliche Achsen dar, auf denen Individuen einsortiert werden können. Das bedeutet: *Big Five* ist kein Typenmodell. Es gibt keine Prototypen, sondern jeder Mensch hat auf jeder der fünf bzw. 30 Achsen einen bestimmten Wert. Viele werden dabei auf den meisten Achsen mittlere Werte aufweisen, auf anderen eher in Plus- oder eher in die Minus-Richtung tendieren. Einige neigen vielleicht insgesamt zu stärkeren Ausschlägen. Deshalb kann man zunächst einmal immer nur einen Faktor oder eine Facette betrachten, ggf. im Coaching darüber reden und u.U. etwaige Konsequenzen ziehen. Die sinnvollste Möglichkeit, um zu einem gesamten Persönlichkeitsprofil zu gelangen, ist die Verknüpfung der fünf Dimensionen mit ihren je sechs Achsen.<sup>257</sup> Boele DE RAAD schlägt hier ein Kombinationsmodell vor<sup>258</sup>, wobei auch er anmerkt: „The AB5C model meets the need for more differentiation in the understanding of the Big Five factors. The model portrays the Big Five dimensions as the tip of the iceberg of the language of individual differences.“<sup>259</sup> In einer sehr vereinfachten Form kann das Profil eines Menschen so dargestellt werden, dass für jede Achse die (zusammengefassten) *Rundungswerte* sehr hoch (++) , hoch (+) , durchschnittlich (=) , gering (–) und sehr gering (– –) festgelegt werden. In der Gesamtbevölkerung liegt die größte Gruppe i.d.R. im mittleren, durchschnittlichen Bereich, ein geringerer Prozentsatz in den Ausschlägen nach oben und unten und jeweils eine sehr kleine Gruppe in den Extrembereichen ++ und – –. Hier lehnt sich die Verteilung der Werte in der Bevölkerung in etwa an die *Gauß'sche Normalverteilungskurve* an. Ein *Big Five*-Profil könnte also beispielsweise

---

<sup>256</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 152-171.

<sup>257</sup> Vgl. a.a.O., 151ff.

<sup>258</sup> Vgl. RAAD, Big Five, 63-74, v.a. die Kreuztabelle 72f.

<sup>259</sup> A.a.O., 74.

se so aussehen: N- E+ O= A- C++.<sup>260</sup> Es ist einleuchtend, dass das nur ein *Grobprofil* zur ersten Orientierung oder zum Gesprächseinstieg sein kann. Aber es ist ein Weg, die sehr differenzierten Ergebnisse im *Big Five*-Modell zu bündeln.

### 2.5.3 Aktuell gängige Testverfahren

Um nun zu einem solchen Profil zu gelangen, werden unterschiedliche Testverfahren angewandt. Es gibt eine Vielzahl diverser Verfahren, um die *Big Five* zu messen, wobei der am meisten anerkannte Standardtest im Fragebogenbereich der NEO-PI-R von COSTA und MCCRAE ist, der seit 1992 (und damit relativ spät) in englischer Version als *Revised NEO Personality Inventory* vorliegt.<sup>261</sup> Die Kurzform dazu ist der NEO-FFI. Bei der Konzeption haben sie sich zunächst v.a. auf die Hauptdimensionen konzentriert, anschließend auf die nicht ganz so unumstrittenen Facetten. Die rational-theoretischen und faktorenanalytischen Überlegungen führten zur Konstruktion<sup>262</sup> der entsprechenden Testfragen, die eine insgesamt sehr hohe Reliabilität aufweisen.<sup>263</sup> Viele andere Autoren von Verfahren stützen sich im Fragebogen- bzw. Testbereich auf die Arbeit von COSTA und MCCRAE. HOWARD und HOWARD z.B. haben darauf basierend einen speziell auf den Arbeitsplatz ausgerichteten Test entwickelt, das *WorkPlace Big Five ProFile*, WB5P.<sup>264</sup> Auch AMELANG und BARTUSEK resümieren: „Die oben dargestellten NEO-Fragebogen NEO-PI-R und NEO-FFI sind die aktuell bedeutendsten Meßinstrumente zur Erfassung des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit. Sie wurden von den Autoren speziell zur Erfassung der ‚Big Five‘ (...) entwickelt und in zahlreichen Studien eingesetzt.“<sup>265</sup> Andere Tests (wie das *Hogan Personality Inventory* (HPI, HOGAN, 1986) oder das von KLINE und LAPHAM entwickelte *Professional Personality Questionnaire* (PPQ, 1990)) konnten sich nie in vergleichbarer Weise durchsetzen.<sup>266</sup> OSTENDORF und BORKENAU übersetzten den Fragebogen von COSTA und MCCRAE ins Deutsche.<sup>267</sup> Diverse Kurztests

---

<sup>260</sup> Beispiele zur Visualisierung finden sich bei HOWARD, Führen, 117-119 u.a.

<sup>261</sup> Vgl. a.a.O., 28 und AMELANG, Differentielle, 368ff.

<sup>262</sup> Zu den testtheoretischen Grundlagen vgl. BÜHNER, Fragebogenkonstruktion, 20-44. Zur eigentlichen Testkonstruktion vgl. a.a.O., 46-122. Zur Reliabilität vgl. a.a.O., 126-178.

<sup>263</sup> Vgl. AMELANG, Differentielle, 370f.

<sup>264</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 28. Zum Vergleich von WB5P und NEO-PI-R vgl. die Tabelle a.a.O., 30. Siehe auch die Darstellung des WB5P auf der Homepage des Center for Applied Cognitive Studies: NN, Workplace.

<sup>265</sup> AMELANG, Differentielle, 373.

<sup>266</sup> Vgl. a.a.O., 373f.

<sup>267</sup> Vgl. a.a.O., 370.

können heute im Internet heruntergeladen werden<sup>268</sup> und auch SAUM-ALDEHOFF hat in seinem Buch über die *Big Five* einen Kurztest angehängt (der aber nur einer ersten, groben Orientierung dienen soll).<sup>269</sup> An COSTA und MCCRAE knüpft auch DROGAT an, der mit der Entwicklung des NAVIKA einen computergestützten Test vorlegt, der sich laut eigener Aussage an „Beratungsprofis – für Coaching, Supervision, Personalberatung, Teamentwicklung“<sup>270</sup> richtet. Als Name wurde NAVIKA gewählt, ein Wort aus der Hindi-Sprache (Seefahrer, Navigator), da das Programm helfen soll, auf dem OZEAN (englisch: OCEAN) des Lebens zu navigieren. Um das Kunstwort OCEAN zu erhalten wurde die Nummerierung der Faktoren NEOAC entsprechend geändert. Um in der deutschen Version für das C ein Z zu erhalten wurde *Conscientiousness* mit *Zielfokussierung* wiedergegeben.<sup>271</sup> Über eine Mailerfunktion besteht für den Berater zudem die Möglichkeit, den Klienten per Mail Test und Auswertung zu senden. Der Test umfasst 120 Fragen<sup>272</sup>, die in etwa 15 bis 20 Minuten am PC beantwortet werden können. Die Auswertung ist sehr umfangreich, umfasst rund 40 Impress-Folien und enthält neben einem Überblick über die eigenen Ausprägungen der Hauptdimensionen eine detaillierte Aufstellung der einzelnen Facetten inkl. weiterführender Anregungen zum Umgang mit den eigenen Persönlichkeitsfaktoren und -facetten (gerade im Zusammentreffen mit Menschen anderer oder gegenteiliger Ausprägungen).<sup>273</sup> Ein großer Vorteil liegt bei diesem Test (unter dem Gesichtspunkt der Forschungsfrage) neben den vorteilhaften Funktionen (z.B. Mailer) v.a. in der unmittelbaren Anwendbarkeit auf das Coaching, da bereits in der schriftlichen Auswertung die direkten Unterschiede zur anderen Person aufgezeigt werden, die man im Vergleich innerhalb eines Teams sofort als Gesprächsgrundlage verwenden kann. In den Textteilen zur praktischen Umsetzung im GL-Coaching-Kontext wird der Autor sich daher i.d.R. auf den NAVIKA beziehen (auch wenn dieser in der Forschungswelt eher unbekannt ist und sich im Bereich der Anwendungspraxis erst noch etablieren muss).

---

<sup>268</sup> Vgl. u.a. POTTER, Big-Five-Test. Wer in einer Internet-Suchmaschine den Begriff „Big Five Test“ eingibt, wird auf weitere Seiten stoßen.

<sup>269</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 189-198.

<sup>270</sup> DROGAT, Navika.

<sup>271</sup> Vgl. ebd.

<sup>272</sup> In einer Voruntersuchung hat DROGAT 240 *Items* getestet; 120 davon haben - teils modifiziert - Eingang in die endgültige Version gefunden. Diese wurden in einer weiteren Studie abgesichert. Persönliche Auskunft von Martin DROGAT am 17.12.2010. Beispiele für solche Fragen finden sich unter Punkt 8.2.1.

<sup>273</sup> Als Beispiel vgl. DROGAT, Auswertung sowie Punkt 8.2.2.



#### 2.5.4 Überprüfung des Modells auf Zuverlässigkeit

HOWARD und HOWARD zeigen anhand der Kriterien ‚Zuverlässigkeit‘, ‚Validität‘, ‚Normierung‘, ‚Allgemeine Anwendbarkeit‘ und ‚Deskriptive Aussagekraft‘ auf, dass das Fünf-Faktoren-Modell ausreichend überprüft sei und man zu dem Ergebnis gelangen könne, dass das Modell ‚greift‘.<sup>274</sup> „Darüber hinaus hat sich die Sorge um den negativen Einfluss der Verfälschbarkeit von Persönlichkeitstests auf die Kriteriumsvalidität als übertrieben erwiesen.“<sup>275</sup> Natürlich wird (auch berechtigterweise) immer wieder die Anfrage nach der Aussagekraft der Selbstauskünfte gestellt. Studien (u.a. im Bezug auf den Faktor Verträglichkeit)<sup>276</sup> zeigen hier jedoch eine überraschend hohe Bestätigung dieser Selbstauskünfte. *Zusammenfassend* ist festzuhalten, dass im Bereich der Validitäts- und Reliabilitätsprüfungen für vermutlich jedes persönlichkeitspsychologische Modell genügend Gegenargumente (inkl. entsprechender Statistiken) gefunden werden können. Kritik und Gegenkritik bezogen auf das *Big Five*-Modell sind seitens der psychologischen Forschung entsprechend vorhanden. Während für Befürworter wie GOLDBERG die „Fünf-Faktoren-Struktur (...) für die Persönlichkeit [das ist], was das Periodensystem der Elemente für die unbelebte Materie ist“<sup>277</sup> sieht THOMAE darin lediglich die Wiedereröffnung eines Irrwegs.<sup>278</sup> In der Summe muss man aber sagen, dass das FFM über einen erstaunlich breiten Konsens verfügt. Die häufigsten Kritikpunkte beziehen sich auf die Zahl der zu extrahierenden Faktoren.<sup>279</sup> Zuverlässigkeit, Validität und Anwendbarkeit sind jedoch hinreichend überprüft worden, die Sorge um die Verfälschbarkeit scheint sich als übertrieben erwiesen zu haben und die psychologische Forschung steht so weit hinter dem Modell, dass es ohne Bedenken (zumindest aus grundsätzlichen wissenschaftlichen Erwägungen heraus) im praktischen Coaching angewandt werden kann. SAUM-ALDEHOFF bringt es auf den Punkt: „Das Modell der Big Five hat also durchaus Schwächen – doch es ist auf absehbare Zeit kein besseres in Sicht.“<sup>280</sup>

#### 2.5.5 Weitere Einsatzmöglichkeiten des Modells

Die Palette der Einsatzmöglichkeiten des FFM ist vielfältig. Die Website des CentACS nennt neben *Teambuilding* u.a. *Job Selection and hiring*, *Manage-*

---

<sup>274</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 26f.

<sup>275</sup> Vgl. BORKENAU, Art. Persönlichkeitspsychologie, 283.

<sup>276</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 98-102.

<sup>277</sup> A.a.O., 43.

<sup>278</sup> Vgl. ebd.

<sup>279</sup> Vgl. AMELANG, Differentielle, 378.

<sup>280</sup> SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 44.

*ment/supervisory training, Conflict management* oder *Sales training*.<sup>281</sup> In Amerika wird es zunehmend zur Berufsberatung oder von Personalchefs eingesetzt. Letztere können mit dem *NEO PDR* einen Report über das Karrierepotenzial eines Bewerbers oder Mitarbeiters erhalten. Darüber hinaus können Eltern ihre Kinder mithilfe von *Big Five* einschätzen, es gibt Einsatzmöglichkeiten in der Psychotherapie<sup>282</sup> oder auch in der Paarberatung<sup>283</sup>. Die Problematik der Kommerzialisierung sollte aber nicht unkritisch gesehen werden. Vieles, was hier angepriesen wird, dient natürlich einem gewissen Vermarktungsinteresse. Außerdem ist zu fragen, ob eine Reduktion eines Menschen auf dessen Karrierepotenzial mit einem christlichen Menschenbild vereinbar ist. Trotz dieser kritischen Hinterfragung zeigt die breite Einsatzpalette jedoch, dass das *Big Five*-Modell ganz offensichtlich ein plausibles und in der Praxis anwendbares Modell zur Persönlichkeitsdiagnostik darstellt.

### 2.5.6 Alternative Modelle

Im christlichen Bereich sind drei weitere Modelle zu nennen, die in der Beratung sowie dem persönlichen Studium eine gewisse Verbreitung gefunden haben. Da diese Modelle im untersuchten Kontext damit direkte Alternativen zum FFM darstellen, müssen sie an dieser Stelle zumindest kurz genannt und mit dem *Big Five*-Modell verglichen werden. Diese sind: (1) Das *DISG*-Modell, (2) das *Enneagramm* und (3) das auf RIEMANN'S *Grundformen der Angst* zurückgehende und durch RUTHES Buch *Typen und Temperamente* bekannt gewordene Modell.<sup>284</sup> Gleichzeitig ist anzumerken, dass genau diese Modelle in der psychologischen Forschung wenig bis gar keine Beachtung finden<sup>285</sup>, insbesondere wohl deshalb, weil sie eher von einem Erfahrungs- oder klinischen Hintergrund her kommen, nicht oder kaum empirisch untersucht wurden und schwer verifizierbar im Sinne von Validität und Reliabilität sind.

(1) Das *DISG*-Modell geht auf den amerikanischen Psychologen W. M. MARSTON zurück, der bereits in den 1920er Jahren zwei Achsen entwickelte mit den Polen günstige/ungünstige Wahrnehmung sowie aktive/passive Reaktion (auf die Umwelt). Daraus wurde später die Modifizierung extrovertiert/introvertiert sowie aufgaben-

---

<sup>281</sup> Vgl. NN, Workplace.

<sup>282</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 41.

<sup>283</sup> Vgl. DROGAT, Navika.

<sup>284</sup> Zur Beschreibung dieser Modell vgl. SEIWERT, 1x1; GAY, Persolog sowie HYBLES, D.I.E.N.S.T., 120-131 (für *DISG*); ROHR, Enneagramm; RIEMANN, Grundformen und RUTHE, Typen.

<sup>285</sup> Nimmt man z.B. AMELANG, Differentielle, werden diese drei Modelle überhaupt nicht erwähnt.

/menschenorientiert.<sup>286</sup> Daraus können die vier grundlegenden Verhaltensstile des Menschen abgeleitet werden: D (dominant), I (initiativ), S (stetig) und G (gewissenhaft).<sup>287</sup> Da jeder Mensch nach diesem Ansatz aber eine Mischung aus diesen vier Grundtypen darstellt, können Persönlichkeitsprofile grafisch wiedergegeben werden, die die Ausprägungen auf den einzelnen Achsen zeigen.<sup>288</sup> Der Vorteil dieses Modells liegt in der sehr einfachen, eingängigen, leicht verständlichen und visuellen Aufbereitung. Deshalb wurde es zu einem Klassiker u.a. in den Bereichen der Kundenberatung<sup>289</sup> oder Personalentwicklung<sup>290</sup> und (u.a. durch die *D.I.E.N.S.T.-Seminare* von Willow Creek<sup>291</sup>) auch im christlichen Bereich sehr bekannt und beliebt. Im direkten Vergleich mit dem *Big Five*-Modell fällt die immer wiederkehrende Achse der Intro-/Extraversion auf, die (wie beim Faktor E ausgeführt) die wohl am besten erforschte Dimension ist und auch in andere Modelle Eingang gefunden hat. Ansonsten gilt: Das Modell ist kürzer, schneller verständlich und übersichtlicher. Andererseits wird nicht Dimension für Dimension untersucht, sondern durch die vier Quadranten werden zunächst *Reintypen* vorgestellt, die anschließend durch *Mischtypen* verfeinert werden. Insgesamt folgt daraus: Was der Vorteil von DISG gegenüber *Big Five* ist, ist zugleich sein Nachteil: Die Übersichtlichkeit geht zu Lasten einer differenzierten Sicht auf den Menschen. Man wird daher gut abwägen müssen, in welchem Kontext sich der Einsatz welches Modells besser eignet.

(2) Ein weiteres Modell ist das *Enneagramm*.<sup>292</sup> Die Bezeichnung ist von der griechischen Zahl ἑννέα (neun) abgeleitet und beschreibt eine geometrische Figur, bestehend aus einem Kreis, einem Dreieck und einem in sich selbst verschlungenen Sechseck, sodass eine Figur mit neun Ecken entsteht. Jede der neun Ecken beschreibt einen anderen Menschentyp. Sie stehen zueinander in bestimmten Verhältnissen, sodass benachbarte Typen „Flügel“ eines anderen Typs haben oder sich gegenüberliegende Typen Stress- bzw. Trostpunkte sein können. Grundlegend ist die Unterteilung in Bauch-, Kopf- und Herzzentrum. Hinzu kommen je drei Untertypen. So kann man jeden Menschen einem bestimmten Typ zuordnen. Jeder Typ hat eine bestimmte Wurzelsünde und eine explizite Geistesfrucht. Sie können in unreifer und reifer Form

---

<sup>286</sup> Vgl. SEIWERT, 1x1, 14.

<sup>287</sup> Vgl. a.a.O., 15.

<sup>288</sup> Vgl. Punkt 8.1.5, Abb.5.

<sup>289</sup> Vgl. SPARKASSENKADÉMIE, Flyer SparkassenfachwirtIn.

<sup>290</sup> Zu weiteren Einsatzmöglichkeiten vgl. SEIWERT, 1x1, 32-72.

<sup>291</sup> Vgl. HYBLES, D.I.E.N.S.T., 120-131.

<sup>292</sup> Ein sehr guter Überblick findet sich in ROHR, Enneagramm.

auftreten. Ziel sollte sein, von der unreifen zur reifen Form seines Typs zu gelangen. Verwendet wird es im islamischen, esoterischen, säkularen und christlichen Kontext. Da ROHR und EBERT das Enneagramm v.a. aus christlicher Sicht betrachten, nehmen sie eine Übertragung auf Jesus vor. Ihr Ansatz dabei ist folgender: „Die Sufis nannten das Enneagramm angeblich das ‚Angesicht Gottes‘, weil sie die neun Energien, ..., als neun Eigenschaften Gottes ... ansahen.“<sup>293</sup> Da Christen in Jesus das Angesicht Gottes sehen, müssten sich diese Eigenschaften auch in Jesus widerspiegeln und zwar in ihrer reifen, erlösten Form. Christus wird schließlich als „das Urbild des neuen, befreiten Menschen“<sup>294</sup> bezeichnet. Es gilt, nach diesem Vorbild zu streben. Die Aussage wäre nahe liegend, dass reife Menschen näher zu Christus gekommen, dem Urbild des erlösten Menschen ähnlicher geworden sind. Anders als bei *Big Five* wird beim Enneagramm häufig und bewusst ein religiöser Bezug hergestellt. Insbesondere für die Aufbereitung des Modells durch ROHR und EBERT trifft dies zu. Aus theologischer Sicht könnte darin eine Stärke des Enneagramms liegen. Andererseits muss gefragt werden, ob eine ähnlich religiöse Füllung nicht auch bei anderen Modellen grundsätzlich möglich wäre. Hier könnte das Enneagramm einen Anstoß für eine Erweiterung des *Big Five*-Modells liefern. Gleichzeitig kann eine derartige religiöse Füllung auch übertrieben und damit missbraucht werden. Ein deutlicher Unterschied zum FFM liegt jedenfalls in der typologischen Einteilung. Jeder Mensch wird einem bestimmten Typ zugeordnet (und ist damit von den anderen ausgeschlossen).

(3) Der Psychoanalytiker Fritz RIEMANN (1902-1979) beschreibt schließlich in seinem Modell, das hinsichtlich der Typologie von Persönlichkeitsstilen zu einer Art Klassiker geworden ist, vier *Grundformen der Angst*. Seinem Ansatz nach sind Ängste, denen Menschen im Laufe ihrer Lebensgeschichte (und insbesondere in ihrer Kindheit) begegnen, Auslöser für die Entwicklung bestimmter Persönlichkeitsstrukturen.<sup>295</sup> Die einzelnen, konkreten Ängste von Menschen lassen sich immer auf vier Grundformen zurückführen. Aus diesen können dann vier Persönlichkeitstypen abgeleitet werden: Aus der Angst vor der Hingabe entsteht so die schizoide<sup>296</sup>, aus der Angst vor der Selbstwerdung die depressive<sup>297</sup>, aus der Angst vor der Veränderung

---

<sup>293</sup> Vgl. ROHR, Enneagramm, 263.

<sup>294</sup> A.a.O. 278.

<sup>295</sup> Zum Wesen der Angst vgl. RIEMANN, Grundformen, 7-27.

<sup>296</sup> Vgl. a.a.O., 28-90.

<sup>297</sup> Vgl. a.a.O., 91-163.

die zwanghafte<sup>298</sup> und schließlich aus der Angst vor der Notwendigkeit die hysterische<sup>299</sup> Persönlichkeit. Die Vierteilung erinnert sowohl an das DISG-Modell<sup>300</sup> als auch an die antike Einteilung des Menschen in Sanguiniker, Choleriker, Phlegmatiker und Melancholiker.<sup>301</sup> Damit liegt eine Typologie vor, die auf dem Hintergrund tiefenpsychologischer Arbeit entstanden ist. Im christlichen Bereich griff RUTHE diesen Ansatz auf und machte ihn zur Grundlage seines Buches *Typen und Temperamente*<sup>302</sup>, das seinerseits zu einer Art christlicher psychologischer Klassiker wurde. RUTHE macht das Modell v.a. für die therapeutische Seelsorge fruchtbar<sup>303</sup>, nimmt immer wieder Übertragungen der Persönlichkeitsstile auf das Glaubensleben vor<sup>304</sup> und bietet einen handschriftlich auszufüllenden Test in seinem Buch an<sup>305</sup>. Anders als das FFM erfreut sich RIEMANN'S Modell in der Fachwelt der Persönlichkeitsforscher weniger großer Beliebtheit. Die Gründe liegen v.a. darin, dass er seinen Ansatz nicht so sehr aufgrund empirischer Daten, sondern mehr aufgrund seiner psychoanalytischen Praxis entwickelt hat (was wiederum RUTHE'S Übertragung auf die Praxis der therapeutischen Seelsorge nahe legt). Zur Entstehung von Persönlichkeit liefert RIEMANN einen Erklärungsversuch. Allerdings ist dieser Erklärungsversuch v.a. biografiebezogen und neigt mit der Fokussierung auf die Angst-Thematik zu einer gewissen Einseitigkeit. Gerade in seinen Schlussbetrachtungen äußert sich RIEMANN zur Verarbeitung der Ängste und der damit einhergehenden gelungenen Persönlichkeitsentwicklung.<sup>306</sup> Darin liegt sicher eine lohnenswerte Anregung zur Aufarbeitung bestimmter Lebenserfahrungen. Allein zur Erklärung von Persönlichkeit scheint es nicht zu reichen. Die vier RIEMANN'schen Grundtypen sind schneller und leichter zu benennen als die *Big Five*-Faktoren. Darin liegt – ähnlich wie bei DISG – ein gewisser Pluspunkt. Andererseits muss gesagt werden, dass sowohl hinsichtlich des Erklärungsversuchs zur Entstehung von Persönlichkeit aus Ängsten heraus eine Einseitigkeit vorliegt als auch hinsichtlich der Beschreibung eine zu starke Vereinfachung erkennbar ist, die der Komplexität menschlicher Persönlichkeit nicht gerecht wird.

---

<sup>298</sup> Vgl. RIEMANN, Grundformen, 164-243.

<sup>299</sup> Vgl. a.a.O., 244-312.

<sup>300</sup> Vgl. Punkt 2.5.6.1.

<sup>301</sup> Vgl. RUTHE, Typen, 15-18 und SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 17-20.

<sup>302</sup> Vgl. RUTHE, Typen, 18-22.

<sup>303</sup> Vgl. a.a.O., 29-42 und 184f.

<sup>304</sup> Vgl. a.a.O., 64f.; 91-94; 122ff.; 155-159.

<sup>305</sup> Vgl. a.a.O., 186-201.

<sup>306</sup> Vgl. RIEMANN, Grundformen, 313-333.

### 2.5.7 Kritische Einordnung der *Big Five*

Anders als die aus dem Erfahrungs- oder klinischen Hintergrund kommenden und im christlichen Bereich verbreiteten Modelle wie *DISG*, *Enneagramm* oder die *Grundformen der Angst*, erfreut sich das *Big Five*-Modell einer weitgehenden Akzeptanz in der psychologischen Forschung. Es taucht in Standardwerken der differentiellen Psychologie auf<sup>307</sup> und gilt als seriös und wissenschaftlich fundiert, mit einer hohen messbaren Validität und Reliabilität. AMELANG und BARTUSSEK ordnen es in die Gruppe der faktorenanalytisch begründeten Gesamtsysteme der Persönlichkeit ein. Die Faktoren- und Facettenstruktur wird dabei der Komplexität menschlicher Persönlichkeit besser gerecht als dies z.B. bei Typologien der Fall ist. „Ein Teil der Kritik am Fünf-Faktoren-Modell bezieht sich auf die Anzahl der als bedeutsam erachteten Persönlichkeitsfaktoren.“<sup>308</sup> Entsprechend gibt es alternative Faktorenzahlen, wie z.B. sechs im sog. *HEXACO Model*.<sup>309</sup> „Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die inhaltliche Interpretation der fünf Faktoren. Die einzelnen Forscher stimmen bezüglich der Bezeichnung und Beschreibung der *Big Five* nicht genau überein (...). Insbesondere hinsichtlich der Spezifikation des Faktors V<sup>310</sup> gibt es stark divergierende Auffassungen, was unter anderem in der Herausgabe eines Sonderhefts des 'European Journal of Personality' (...) zum Ausdruck kommt, in welchem ausschließlich die Bedeutung dieses Faktors diskutiert wird.“<sup>311</sup> Aus Sicht der Anwendung dieses Modells im Coaching (wo es v.a. darum geht, Vergleichbarkeit und Verständnis von individuellen Unterschieden, Gesprächsanregungen und Verstehenshilfen zur Gruppendynamik zu erreichen) sind das jedoch zu vernachlässigende ‚Feinheiten‘.

## 2.6 Ableitung weiterer praxisrelevanter Kriterien

### 2.6.1 Relevanz für gemeindeleitungstypische Fragestellungen

Bestimmte Methoden und Modelle der Persönlichkeitspsychologie sind v.a. in spezifischen Kontexten oder Fragestellungen interessant und sinnvoll. Zudem konnte gezeigt werden, dass es auf dem Gebiet der Persönlichkeitstheorien oft kein richtig oder falsch, sondern nur relevant oder irrelevant gibt.<sup>312</sup> Dies leuchtet als sinnvoller An-

---

<sup>307</sup> Vgl. NETTER, Einleitung, 7. Wenn auch die Faktoren in dem Werk von Hennig und Netter letztlich anders gefüllt werden (insbesondere mit den Konstrukten Psychotizismus und zentrales Nervensystem), wird die wissenschaftliche Anerkennung des Fünf-Faktoren-Modells dort vorausgesetzt.

<sup>308</sup> AMELANG, Differentielle, 378.

<sup>309</sup> Vgl. ASHTON, HEXACO, 150-166.

<sup>310</sup> Mit dem Faktor V ist nach der Terminologie dieser Arbeit der dritte Faktor (O) gemeint.

<sup>311</sup> AMELANG, Differentielle, 378f.

<sup>312</sup> Vgl. Punkt 2.3.2.

satz jenseits des Streits über empirische Überprüfbarkeit ein. Deshalb muss auch an das FFM (oder andere Modelle) das Kriterium angelegt werden, ob die Erkenntnisse aus dem Einsatz eine (ausreichende) Relevanz für gemeindeleitungstypische Fragestellungen (z.B. theologische Ausrichtung der Gemeinde, Steuerung von Veränderungsprozessen, Kommunikation von GL zu den Mitgliedern) zeigen oder nicht.

### **2.6.2 Umfang und Aufwand des Testverfahrens**

Anders als in einer *Laborsituation* (in der Persönlichkeit zu Forschungszwecken wissenschaftlich untersucht wird) und häufig auch anders als in Lebensberatungs- oder Therapiesitzungen wird einem Teamcoach in seinem GL-Beratungsprozess oft nur ein äußerst begrenztes Zeitfenster zur Verfügung stehen<sup>313</sup>, in dem er das Testverfahren durchführen kann. Auch wenn Mitglieder von GL-Kreisen sich die Zeit nehmen, um in Teamentwicklung zu investieren und die Bereitschaft mitbringen, einen Fragebogen zu ihrer Persönlichkeit auszufüllen, müssen Umfang und Aufwand des Testverfahrens in einer realistischen Relation stehen. Die Fragen werden also sein: (1) Können alle Teilnehmer (möglichst zeitgleich) den Test ausfüllen? (2) Sind die Fragen zügig und ohne längere Überlegungsphasen auszufüllen? (3) Stehen den Testteilnehmern unmittelbar nach dem Ausfüllen des Tests Ergebnisse zur Verfügung?

### **2.6.3 Übertragbarkeit auf das und Anwendbarkeit im Coachinggespräch innerhalb des Teams**

Da es im Kontext des GL-Coaching nicht um individuelle Lebensberatung oder Forschungszwecke geht, müssen die Ergebnisse direkt auf das Gespräch im Team übertragbar und anwendbar sein. Das bedeutet: (1) Alle Teammitglieder müssen das Modell so gut verstanden haben, dass sie wissen, was die Ergebnisse bedeuten. (2) Die Ergebnisse aller Teammitglieder müssen für alle gleichzeitig einsehbar sein, damit Gesprächsgänge nachvollziehbar werden. Hierzu wären grafische Veranschaulichungen, Textauszüge auf den Plätzen oder Präsentationen (z.B. per Beamer) sinnvoll. Die Frage wird hier sein, ob mit dem Testverfahren solche Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden (können). (3) Schließlich müssen die Ergebnisse so strukturiert sein, dass entweder direkt Fragen für das Gespräch im Team möglich sind oder der Coach in der Lage ist, derartige Fragen aus den Testergebnissen abzuleiten.

---

<sup>313</sup> Nach der Erfahrung des Autors gehen Gemeinden mit finanziellen Investitionen in diesem Bereich äußerst behutsam um (als Argument werden i.d.R. die begrenzten Spendengelder genannt) und Ehrenamtliche können oft nicht mehr als ein Wochenende an Zeit dafür aufwenden.

#### **2.6.4 Sprachniveau und wertschätzende Ausdrucksform<sup>314</sup>**

Ein weiteres praktisches Kriterium stellt das der *Sprache* dar und zwar in zwei Richtungen: (1) Hilft das Modell, innerhalb des Teams (bezüglich der Persönlichkeitsfragestellung) zu einer einheitlichen Terminologie zu gelangen, die von allen Mitgliedern verstanden wird und der alle folgen können? (2) Ist die Ausdrucksform des Tests (v.a. dessen Auswertung) wertschätzend, sodass die Einordnung in dem Profil für alle erträglich ist und nicht bereits dadurch innere Blockaden entstehen (etwa durch Formulierungen, die einen klinischen bzw. pathologischen Bezug nahe legen)?

#### **2.6.5 Vergleich mit anderen Persönlichkeitsmodellen**

Ein letztes praktisches Kriterium ist der Vergleich mit anderen Persönlichkeitsmodellen, insbesondere solchen, die im christlichen Bereich schon verbreitet sind. Daraus ergibt sich die Frage: Gibt es überzeugende Gründe dafür, ein weiteres Modell einzuführen und zu verbreiten, da es entweder den anderen überlegen ist oder sie in bestimmten Fragestellungen zumindest ergänzt?

### **2.7 Offene Fragen**

Es sollen nun zusammenfassend die z.T. schon genannten Fragen aus Kapitel 2 festgehalten werden, die bis jetzt aufgekommen sind, aber in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden können.

#### **2.7.1 Letzte Absicherung durch die empirische Wissenschaft**

Zwar bestehen hinsichtlich des FFM umfangreiche und aktive Forschungsbemühungen<sup>315</sup>, jedoch werden – gerade aus Sicht der Forschungsmethoden der differentiellen Psychologie (und der damit einhergehenden empirischen Wissenschaft) Argumente und Gegenargumente, Statistiken und Gegenstatistiken gefunden. Dies hängt v.a. mit der Methodik der differentiellen Psychologie zusammen<sup>316</sup>, die – u.a. auf mathematischem Weg – versucht, ein diffiziles und in gewissem Sinne im Gebiet der Sozial- oder Geisteswissenschaften beheimatetes Gebiet wie die menschliche Persönlichkeit mit (natur-)wissenschaftlichen Mitteln zu ergründen. Deshalb kann dieses Modell – wie im Übrigen auch jedes andere (!) – nicht mit letzter Sicherheit auf wissenschaftlich-empirischem Weg *abgesichert* werden. Man wird damit leben müssen, dass man

---

<sup>314</sup> Vgl. EBERLE, Brennpunkt, 88.

<sup>315</sup> Vgl. PERVIN, Persönlichkeitstheorien, 284.

<sup>316</sup> Zu den Forschungsmethoden der differentiellen Psychologie vgl. AMELANG, Differentielle, 67-185.



sich hier lediglich auf Ergebnisse einer Reihe seriöser Wissenschaftler verlässt und die letzte Objektivität und Fundierung offen lassen müssen.

### **2.7.2 Weiterführende empirische Untersuchungen**

Trotzdem erscheint es dem Autor lohnenswert, bezüglich einiger der angeschnittenen Themenkreise unter Zuhilfenahme empirischer Methoden weiterzuforschen. Dazu sind zu zählen: (1) Untersuchungen zum Ist-Zustand der Teamentwicklung (im Sinne KATZENBACHS) in Gemeindeleitungen unterschiedlicher Kirchen oder Verbände. (2) Der tatsächliche (erwünschte oder eingeforderte, ggf. auch der nicht bewusste) Bedarf nach Teamentwicklung in solchen Kreisen. (3) Studien zur Nachhaltigkeit, also z.B. die Frage, welche Auswirkungen ein Jahr nach dem Teamcoaching noch gemessen werden können. Diese und andere Fragen wären im Bereich der Empirie angesiedelt und können in dieser Arbeit nicht beantwortet werden.

### **2.7.3 Vorbehalte gegenüber psychologischen Methoden**

Die beschriebenen Grundlagen der Beratung sind Methoden aus dem Feld der Psychologie. U.U. bestehen (gerade in evangelikalischen Gemeinden) Vorbehalte gegenüber solchen nicht explizit *biblischen* Methoden. Welche Vorbehalte das sind, ob oder wie gut sie begründet und wie verbreitet sie tatsächlich in den betreffenden GL-Kreisen sind, sind Fragen, die ebenfalls offen bleiben müssen.

## **3. Die theologische Reflexion: *Persönlichkeitsstile* in Teamarbeit und Leitungsverantwortung bei Paulus – eine neutestamentliche Analyse**

In einem weiteren Hauptteil ist nun nach der biblisch-theologischen Reflexion des Einsatzes eines Persönlichkeitsmodells im Kontext von Gemeindeleitungen zu fragen. Eine Frage dabei wird sein, ob die Bibel bereits unterschiedliche Persönlichkeitszüge beschreibt und wenn ja, ob sie diese wertet oder bewusst nicht wertet. Auch die Überlegungen, welche Einflüsse diese Wertungen dann u.U. auf die (biblisch verankerte) Teamarbeit in Gemeindeleitungen haben und ob zur Persönlichkeitsentwicklung einerseits, zur Teamentwicklung andererseits biblisch-theologische Leitlinien oder Prinzipien nachgezeichnet werden können, sind hier wesentlich. Dieses Kapitel hat zum Ziel, Kriterien zur theologischen Überprüfung des *Big Five*-Modells herauszuarbeiten. Dazu wird in einem ersten Schritt nach den Möglichkeiten einer psychologischen Spurensuche in den biblischen Texten gefragt. In einem zweiten Schritt wird das (hermeneutische) Problem der Fremdheit neutestamentlicher

Texte erörtert. Im dritten Teil wird – auf dieser Basis – eine Persönlichkeitsstudie des Apostels Paulus vorgenommen (der als Gemeindegründer mit vielen Leitungsteams zu tun hatte). Dazu wird der Versuch unternommen, Paulus in das *Big Five*-Modell einzuordnen. Der vierte Schritt ist die daraus resultierende Untersuchung, wie sich dieses Profil des Apostels auf Teamarbeit und Leitungsverantwortung ausgewirkt hat, bevor in einem fünften Schritt aus diesen Beobachtungen heraus die Ergebnisse zusammengefasst und sechstens die anvisierten theologischen Kriterien abgeleitet werden. Unter 3.7 werden offen gebliebene Fragen festgehalten.

### **3.1 Vorüberlegungen: Dialog von Psychologie und Exegese**

Bei dem Vorhaben der theologischen Reflexion der Persönlichkeits- und Teamentwicklungsfrage anhand einer biblischen Untersuchung steht man zunächst vor dem methodischen Problem, mithilfe exegetischer Instrumente psychologische Erkenntnisse gewinnen zu wollen. Im konkreten Fall geht es dabei darum, die Frage zu erörtern, was biblische Texte über Persönlichkeitszüge und deren Auswirkungen aussagen. Gleichzeitig kann diese Frage aber auch andersherum verstanden werden, dann nämlich, wenn aktuelles (persönlichkeits-)psychologisches Wissen an die biblischen Texte herangetragen wird. Auf diesem Wege könnten neue<sup>317</sup> Zugänge und Perspektiven biblischer Texte erschlossen werden, die – würde man auf die Psychologie verzichten – dem Forscher verwehrt blieben. Dieses Vorhaben scheint lohnenswert und für vorliegende Fragestellung gar notwendig zu sein, denn die biblische Psychologie beleuchtet die Offenbarung Gottes in den alt- und neutestamentlichen Texten im Erfahrungshorizont der Menschen, die diese Texte erlebt, niedergeschrieben und als erste gelesen haben; sie nimmt somit die Inkarnation ernst.<sup>318</sup> Diese Notwendigkeit führt zugleich die Schwierigkeit einer biblischen Psychologie vor Augen: Das Ernstnehmen der Inkarnation und der Horizont der Autoren und Erstleser führen zu der Einsicht, dass Anschauungen und Erlebniswelt der damaligen Menschen deutlich andere sind als heutige.<sup>319</sup> Diese *Fremdheit* bringt es mit sich, dass Fragen, die den heutigen Theologen oder Psychologen interessieren würden, gar nicht gestellt wurden und somit in den Texten selbst höchstens unbewusst zu finden sind. Anderen

---

<sup>317</sup> Dazu muss gesagt werden, dass die psychologische Bibelauslegung grundsätzlich keine neue (und auch keine unumstrittene) Methode ist. Zur Geschichte dieser Auslegungsform vgl. LEINER, Psychologie, 41-71. *Neu* soll hier so verstanden werden, dass der einzelne Exeget dadurch eine Erkenntniserweiterung seiner Arbeit erfährt.

<sup>318</sup> Vgl. BERGER, Historische, 17.

<sup>319</sup> Vgl. a.a.O., 20.

Fragen, die heute nicht gestellt werden, begegnet man dagegen auf Schritt und Tritt. (Abstrakte) Begriffe (wie Leidenschaft, Person, Liebe) sind u.U. ganz anders gefüllt. Ein Herangehen mit einer modernen Brille verhindert also das Wahrnehmen der ursprünglich intendierten Aussagen der biblischen Texte.<sup>320</sup> Dadurch ergeben sich als Fragestellungen historischer Psychologie das angemessene Verständnis der Fremdheit biblischer Texte, die Frage nach den Erfahrungswelten biblischer Figuren oder die Untersuchung der Grunderfahrungen von Zeit, Identität, Kausalität oder Real-symbolen.<sup>321</sup> Die Bedeutung einer solchen Herangehensweise zur Unterstützung der Exegese stellte zwar schon 1970 NIEDERWIMMER fest, allerdings sprach er sich für einen tiefenpsychologischen Zugang aus.<sup>322</sup> Vieles spricht jedoch für einen eher sozialpsychologischen, da solche Herangehensweisen exegetische Erkenntnisse nicht nur berücksichtigen, sondern bewusst auf ihnen aufbauen wollen und stärker einer empirischen Überprüfung ausgesetzt werden.<sup>323</sup> Allerdings muss auch hier klar sein, dass es sich dabei lediglich um *einen* Zugang neben anderen handeln kann und zu berücksichtigen ist, dass die Bibel das *unerhört Andere* beinhaltet, wozu z.B. Gottes Reden zählt, das u.U. ganz unerwartetes Verhalten oder psychologisch nicht Erklärbares nach sich zieht.<sup>324</sup> Die Tatsache, dass der Text selbst mitunter gar keine psychologische Vermittlung leisten will, es aber unbewusst doch tut, wird relevant sein, wenn z.B. die Individualität eines Menschen mit ihren Auswirkungen auf andere Personen in einer Gesellschaft untersucht wird, die bei Weitem nicht so individualistisch ausgerichtet ist, wie unsere heutige.<sup>325</sup> Aus diesen Fragestellungen ergeben sich die entsprechenden Methoden, wie Rekonstruktionen der Weltanschauung oder Unterscheidungen von Analogien unsererseits, wobei deutlich sein muss, dass es *die* Psychologie der Bibel nicht gibt.<sup>326</sup> *Zusammenfassend* kann damit gesagt werden, dass (bei allen vorhandenen Schwierigkeiten) das Zusammenspiel von Psychologie und Exegese nicht nur interessant, sondern geradezu notwendig ist, will man vor einer einseitigen und (zeitlich-kulturell) unangemessenen Sichtweise der biblischen Texte bewahrt bleiben. Dabei liefern sowohl die exegetischen Methoden und Erkenntnisse Einsichten in die psychologische Arbeit und Erfassung biblischer Figuren

---

<sup>320</sup> Vgl. LEINER, Psychologie, 243-247.

<sup>321</sup> Vgl. BERGER, Historische, 20-34.

<sup>322</sup> Vgl. NIEDERWIMMER, Tiefenpsychologie, 69ff.

<sup>323</sup> Vgl. BUCHER, Bibel-Psychologie, 98f.

<sup>324</sup> Vgl. a.a.O., 99f.

<sup>325</sup> Vgl. Punkt 3.2.

<sup>326</sup> Vgl. BERGER, Historische, 34f.

als auch die psychologischen Methoden eine Erweiterung der exegetischen Erkenntnisse. Psychologie und Exegese müssen dazu mehr in eine Art Dialog treten, in dem vorsichtig abgewogen wird, welche Erkenntnisse für beide fruchtbar sind.<sup>327</sup> Ein Fehler wäre, zu viel und unsachgemäß, gar *psychologisierend*<sup>328</sup> etwas in biblische Texte hineinzulegen, das dort weder steht noch von den Autoren unbewusst gedacht worden ist. Vor diesem Hintergrund muss auch die hier vorgenommene Persönlichkeitsstudie und die theologische Reflexion gesehen werden. Zur weiteren Beschäftigung mit der Thematik sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.<sup>329</sup>

### **3.2 Das Problem der Individualität im NT**

Eine spezielle Frage biblischer Psychologie, die im Zusammenhang mit *Persönlichkeitsstrukturen im Team* interessant ist, ist die nach der Individualität einer Person. Bereits an diesem Punkt zeigt sich die Relevanz, die oben angedeutete Fremdheit biblischer Texte anzuerkennen.<sup>330</sup> In der heutigen westlichen Welt gilt die Individualität einer Person mit ihren Grund- und Menschenrechten als unverrückbarer Wert. Biografie und Charakter können deutlich von anderen unterschieden werden. Eine Privatsphäre umgibt den Einzelnen. In der Gestaltung des eigenen Lebens eröffnet sich für das Individuum ein großer Spielraum. Eine so verstandene Individualität war in neutestamentlicher Zeit nicht gegeben. „Die Schwelle zu anderen liegt weitaus niedriger; Charakter und Biographie werden nur bei bedeutenden Menschen als individuell vorgestellt.“<sup>331</sup> Tatsächlich zeigt sich eine starke, v.a. durch Familie und das soziokulturelle Umfeld begründete Fremdbestimmtheit der Menschen. Zwar wird durchaus zwischen individuellen Personen unterschieden<sup>332</sup>, allerdings spielt diese Individualität (1) eine deutlich geringere Rolle als heute und (2) wird sie überhaupt nur im Kontext einer Gemeinschaft gedacht.<sup>333</sup> Deshalb ist es auch für Paulus wesentlich leichter, den Christen als ganz und gar von Christus erfüllt (Gal 2,20) zu denken<sup>334</sup> (und weniger dessen individuelle Charakterzüge zu thematisieren). Leben

---

<sup>327</sup> Vgl. BUCHER, *Bibel-Psychologie*, 167-174.

<sup>328</sup> Zum *Psychologismus* vgl. LEINER, *Psychologie*, 127-133.

<sup>329</sup> U.a. BUCHER, *Bibel-Psychologie*; THEIBEN, *Psychologische Aspekte*; REBELL, *Gehorsam*; ders. *Psychologisches*; LEINER, *Psychologie und v.a. BERGER, Historische*.

<sup>330</sup> Für die folgenden Überlegungen vgl. BERGER, *Historische*, 46-55.

<sup>331</sup> A.a.O., 48.

<sup>332</sup> Berger zeigt auf, dass eine Person im jüdischen und neutestamentlichen Verständnis 1. durch Worte erreicht werden kann, 2. selbst Stimme hat und zu Gott und Menschen reden kann, 3. einen Willen und 4. einen Namen hat. Vgl. a.a.O., 46.

<sup>333</sup> Dazu passend: Die Definition von ‚Persönlichkeit‘, die sich erst in Beziehungen ereignet. Vgl. Punkt 2.3.1.4.

<sup>334</sup> BERGER, *Historische*, 52.

zeichnet sich für Paulus stärker durch Bedürftigkeit, Wollen und Handeln aus als durch Bewegung, Veränderung und individuelle Gestaltungsfreiheit. Dabei verschwindet zwar nicht das Selbst, es bleibt erhalten, verflüchtigt sich aber und es entsteht eine Durchlässigkeit des Ich. Die Differenz zwischen Person und Substanz scheint aufgehoben, ein für modernes Denken kaum nachvollziehbarer Sachverhalt.<sup>335</sup> Dass Christus in einem Menschen lebt, gewinnt damit eine ganz andere Dimension. Das Selbst, das Denken und Fühlen bleibt zwar erhalten, aber die Kraft einer anderen Person kann jemanden bestimmen. Damit einher geht ein grundsätzlich von der heutigen Vorstellung zu unterscheidender Freiheitsbegriff, was wiederum (dargestellt an der Kleid-Metaphorik und der Stellvertretung: ‚Christus anziehen‘) zeigt, dass Personsein zur Zeit des Paulus äußerst außen- bzw. sozialbestimmt erlebt wurde.<sup>336</sup> Denken und Fühlen kann damit zwar individuell erfahren werden (wie die folgende Studie zeigen wird), Personsein bleibt jedoch in großem Maße außenbestimmt und eingebettet in eine größere Gemeinschaft. Dieser Sachverhalt wird im Folgenden vom Autor als *soziale Individualität*<sup>337</sup> bezeichnet. Die Erweiterung der Persönlichkeit durch den Christus-Glauben<sup>338</sup> dürfte für die damaligen Leser vor diesem Hintergrund leichter nachvollziehbar, ja annehmbar gewesen sein.

### 3.3 Eine exemplarische Persönlichkeitsstudie anhand des Paulus

Unter den neutestamentlichen Figuren erscheint Paulus<sup>339</sup> als am geeignetsten, um exemplarisch eine Persönlichkeitsstudie<sup>340</sup> vorzunehmen, die außerdem als Grundlage für die Einordnung der Persönlichkeitsfrage in den GL-Kontext dienen kann. Dies hat mehrere Gründe: (1) Hinsichtlich des Textvolumens gilt Paulus – neben Jesus – als die am ausführlichsten dargestellte Person im NT.<sup>341</sup> (2) Durch seine Briefe<sup>342</sup>

<sup>335</sup> Vgl. BERGER, Historische, 52-55.

<sup>336</sup> Vgl. a.a.O., 55-66.

<sup>337</sup> Zur Relevanz der sozialen Kompetenz für (angehende) Theologen (aber darüber hinaus für alle christlichen Leiter) vgl. EISINGER, Ausbildung, 175-188.

<sup>338</sup> Vgl. Punkt 3.3.3.

<sup>339</sup> Eine Darstellung seiner Biografie und der Chronologie seines Lebens würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Vgl. dazu BERGER, Paulus, 12-18 und RIESNER, Frühzeit, 2-26; 286; 366-369.

<sup>340</sup> REBELL wendet sich gar ganz gegen eine Persönlichkeitsstudie z.B. von Paulus, sieht eine solche als nicht möglich an und verfolgt einen Ansatz, der nach sozialen Beziehungen fragt. Vgl. REBELL, Gehorsam, 16f. Der Autor der vorliegenden Arbeit geht aber davon aus, dass eine solche, zumindest ‚kleine‘ Persönlichkeitsstudie im Kontext dieser Fragestellung möglich, ja alternativlos ist und wird ohnehin einen stark nach sozialen Beziehungen fragenden Ansatz vertreten.

<sup>341</sup> Zudem kann Paulus „als die bedeutendste Gestalt des Christentums nach Jesus Christus selbst angesehen werden.“ GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 125.

<sup>342</sup> I.d.R. werden für derartige Studien die sog. authentischen Briefe des Paulus herangezogen. Vgl. a.a.O., 125f. Der Autor dieser Arbeit geht jedoch von der paulinischen Verfasserschaft aller 13 Paulusbriefe aus. Für die Auseinandersetzung mit den entsprechenden Einleitungsfragen sei hier auf die

existiert von ihm verhältnismäßig viel autobiografisches Material.<sup>343</sup> Diese *Selbstzeugnisse*<sup>344</sup> sind an einigen Stellen aufschlussreich über sein Selbstbild und seine Persönlichkeit. (3) Durch die (lukanischen) Berichte der Apostelgeschichte wird das Selbstbild (zwar bedingt, aber immerhin) ergänzt um ein Fremdbild bzw. eine Außenwahrnehmung.<sup>345</sup> (4) Da im Rahmen dieser Arbeit die Persönlichkeitsfrage in den Kontext von Gemeindeleitung (Leitungsstil, Teamarbeit) gestellt wird, eignet sich Paulus für eine solche Studie zusätzlich wesentlich besser als z.B. Jesus, der ja – anders als Paulus – (noch) nicht im Zusammenhang institutioneller Gemeinden (und damit Gemeindeleitungen) gewirkt hat. (5) Die Untersuchung weiterer Personen der Urgemeinde (z.B. Petrus, Johannes) würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Als Ziele einer solchen Analyse können die folgenden gelten: (1) Aufzeigen oder Widerlegen einer spezifischen Relevanz des Persönlichkeits- auf den Leitungsstil sowie (2) von Persönlichkeitsstil auf den Umgang mit Mitarbeitern in einem Team. (3) Erkenntnis darüber, ob bzw. inwiefern derartige Auswirkungen Gemeindeleitung und damit im Letzten Gemeindebau beeinflussen. (4) Klären der Frage, ob diese Einflüsse negativ oder positiv bewertet werden können oder als neutral einzustufen sind. (5) Klären der Frage, inwieweit der Glaube Persönlichkeit beeinflusst und ob daraus Ziele zur Persönlichkeitsentwicklung zu postulieren sind.<sup>346</sup> Die genannten Ziele sollen dabei auch einen Erkenntnisgewinn für das Coaching von GL nach sich ziehen, denn je nach Ergebnis wird ein Coach differenzierte Ansätze verfolgen (z.B. wenn die Untersuchung ergeben sollte, dass die Auswirkungen auf den Gemeindebau geringer ausfallen als gedacht oder wenn bestimmte für alle Leiter wichtige Persönlichkeitseigenschaften entdeckt werden, die entwickelt werden sollten).

### 3.3.1 Methoden zur Analyse der Persönlichkeit von Paulus

Jeder Persönlichkeitsbeschreibung bzw. -diagnostik liegen entweder entsprechende Tests oder Inventare zugrunde, die der Klient selbst ausfüllt (und die ggf. durch Fragebögen zur Fremdwahrnehmung ergänzt werden) oder der Psychologe beschreibt die Persönlichkeit aufgrund eigener Beobachtungen im Beratungsgespräch (unter

---

einschlägige Literatur verwiesen. Vgl. dazu GUTHRIE, Introduction, 607-649; ders., Pastoral Epistles, 55-62; FEE, 1 and 2 Timothy, Titus, 23-26; SCHLATTER, Kirche der Griechen, 5-22; JEREMIAS, Timotheus und Titus, 1-11.

<sup>343</sup> Vgl. BECKER, Autobiographisches, 67-87, v.a. 85ff. BORMANN, Autobiographische, 109ff. WISCHMEYER, Paulus, 94ff.

<sup>344</sup> Vgl. GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 125-146.

<sup>345</sup> Vgl. u.a. FREY, Paulus, 192-227.

<sup>346</sup> Hier kann dann an die biblisch-anthropologische Durchdringung des Persönlichkeitsbegriffs angeknüpft werden. Vgl. Punkt 2.3.

Zuhilfenahme professioneller Methoden, wie strukturiertes Interview). Will man nun eine biblische (oder jede andere historische) Figur auf deren Persönlichkeit hin untersuchen, ist man vor die Schwierigkeit gestellt, dass weder das Ausfüllen entsprechender Tests durch die Person selbst noch die Beobachtung im Vier-Augen-Gespräch möglich sind. Die Beschreibung muss sich also auf vorliegende (i.d.R. fragmentartige) Texte stützen, die (im Falle von Paulus) meist unbewusst autobiografischer Art sind. Hier müssen also die gängigen exegetischen Methoden die Vorarbeit zur psychologischen Analyse liefern. Entsprechend wurde für diese Arbeit vorgegangen: Sämtliche neutestamentliche Texte, die zur Beschreibung der Persönlichkeit von Paulus relevant erscheinen (Selbstwahrnehmung in seinen Briefen, autobiografische Fragmente und Texte mit Ich-Perspektive<sup>347</sup> sowie Fremdwahrnehmung, v.a. in Acta) wurden gesichtet, exegetisch analysiert und in persönlichkeitsbeschreibende Kategorien zusammengefasst. Die Schwierigkeit liegt dabei u.a. auch darin, dass wenig Material zur Fremdwahrnehmung existiert, was in diesem Fall hilfreich für die Konstruktion eines Realbildes<sup>348</sup> gewesen wäre: „Briefe spiegeln die Persönlichkeit des Verfassers, aber Briefe täuschen auch darüber“, da sie die „Persönlichkeit in dem Licht [spiegeln], in dem sie sich selber sieht und in dem sie gesehen zu werden wünscht. Ein aktiver Charakter wie Paulus gibt sich ferner nur im Handeln deutlich zu erkennen (...). Urteile Mitlebender über die Handlungen wie die Persönlichkeit fehlen fast ganz.“<sup>349</sup> Insofern konnten nur die existierenden biblischen Belegstellen herangezogen werden. Die erhaltenen Kategorien wurden vorsichtig bewertet und der Versuch unternommen, Entwicklungen im Lebenslauf von Paulus zu rekonstruieren. In Anlehnung an diese Zusammenfassungen, Rekonstruktionen und Bewertungen konnte eine Gesamtskizze seiner Persönlichkeit gezeichnet werden, die v.a. den Fragen nach Einfluss der Persönlichkeit auf Führungsstil, Teamwork und Zusammenarbeit mit Mitarbeitern nachgeht. Der Autor lehnt sich dabei grob an GÖTTEL-LEYPOLD und DEMLING an<sup>350</sup>, die in ihrem Aufsatz zu diesem Zweck auf das 1970 von FAHRENBERG, HAMPEL und SELG entwickelte Freiburger Persönlich-

---

<sup>347</sup> Vgl. BORMANN, *Autobiographisches*, 111.

<sup>348</sup> Vgl. Punkt 2.3.3. Obwohl gezeigt werden konnte, dass eine Fremdbeurteilung bei einem gut konzipierten Test nicht unbedingt notwendig ist, um ein realistisches Bild zu erhalten, muss in diesem Fall jedoch gesagt werden, dass in Ermangelung derartiger Testfragen eine Fremdbeurteilung fast unverzichtbar wäre. Leider ist das biblische Material dazu äußerst dürftig.

<sup>349</sup> WREDE, zitiert in: MERK, *Persönlichkeit*, 39.

<sup>350</sup> Vgl. GÖTTEL-LEYPOLD, *Persönlichkeitsstruktur*, 132ff.

keitsinventar (FPI)<sup>351</sup> zurückgreifen. Damit wurde bereits der Versuch unternommen, Paulus (grob) in ein (vergleichbares) Persönlichkeitsmodell einzuordnen. Das FPI ist – genauso wie das FFM – ein faktorenanalytisch begründetes Inventar. Dabei wurden jedoch statt fünf zwölf Faktoren (oder Skalen) extrahiert.<sup>352</sup> Zu den ursprünglich zehn Standardskalen traten in der neueren Version die – auf EYSENCK zurückgehenden – Skalen E (Extraversion) und N (Neurotizismus/Emotionalität) hinzu. Da das System der Skalen dem System der Dimensionen im FFM entspricht und viele FPI-Skalen (zumindest teilweise) auf *Big Five*-Faktoren übertragbar sind, sind die Erkenntnisse von GÖTTEL-LEYPOLD und DEMLING zu diesem Zweck hilfreich und weiterführend. Da an dieser Stelle der Arbeit auch schon in das *Big Five*-Modell eingeführt wurde, konnte der Versuch unternommen werden, die exegetischen Erkenntnisse aus der Persönlichkeitsstudie des Paulus in das Fünf-Faktoren-Modell einzuordnen, um schließlich ein *Big-Five*-Profil des Apostels zu erstellen.

### 3.3.2 Eine Skizze seiner Persönlichkeit nach den *Big Five*<sup>353</sup>

#### 3.3.2.1 Paulus im Faktor N (Neurotizismus)

Im Faktor N wird die Achse zwischen emotionaler Labilität und Reaktivität einerseits (N+) und Stabilität und Belastbarkeit andererseits (N-) beschrieben. Die Facette N1 beschreibt dabei den Menschen zwischen entspannt, ruhig und sorglos (N1-) und ängstlich und sorgenvoll (N1+). Im Philipperbrief, einem Brief, den Paulus aus der Gefangenschaft<sup>354</sup> (!) schrieb, lässt sich eine erstaunliche Ruhe und Freiheit von Sorgen erkennen. Gerade in Phil 1,12-26 kommt dies zum Ausdruck.<sup>355</sup> Der „apostolische Lagebericht“, den er dort gibt, ist „weit günstiger als man hätte erwarten mögen. Seine Gefangenschaft bedeutete keinen Rückschlag in der Verkündigung“<sup>356</sup>. Überhaupt ist die entspannte Grundkonstitution des Paulus in Stress- oder Krisensituationen (wie sie Gefängnisaufenthalte durchaus darstellen<sup>357</sup>) ein deutliches Indiz für eine starke Ausprägung in Richtung N1- oder sogar N1- -. Sämtliche Gefangen-

<sup>351</sup> Vgl. SCHNITKER, FPI, 356-362. Dort findet sich eine Kurz-Einführung in das FPI-R. Eine ausführlichere Untersuchung, v.a. zu Reliabilität und Validität des FPI bietet HAGEN, Validierung.

<sup>352</sup> Eine tabellarische Übersicht der zwölf FPI-Skalen findet sich bei SCHNITKER, FPI, 357.

<sup>353</sup> Für dieses Vorhaben wurde Facette für Facette durchgegangen. Zur Vorstellung der Faktoren und Facetten vgl. Punkt 2.5.2. Wenn in den folgenden Ausführungen Facetten-Beschreibungen zitiert werden, sind diese entnommen aus HOWARD, Führen, 40f. (N), 52f. (E), 64f. (O), 76f. (A), 88f. (C).

<sup>354</sup> Als Orte der Gefangenschaft kommen dabei Cäsarea oder Rom und evtl. Ephesus in Frage. Vgl. HÖRSTER, Bibelkunde, 245-248. Walter plädiert für Ephesus, vgl. WALTER, Philipper, 39.

<sup>355</sup> Zur Exegese vgl. WALTER, Philipper, 37-44.

<sup>356</sup> A.a.O., 38.

<sup>357</sup> Vgl. dazu die bekannte Stressskala für Studenten (nach INSEL und ROTH, 1985), in der der Gefängnisaufenthalt mit 65 *life change units* an vierter Stelle steht. Vgl. ZIMBARDO, Psychologie, 585.



schaftsbriefe und die entsprechenden Aussagen<sup>358</sup> darin unterstreichen diesen Eindruck. Des Weiteren kann gesagt werden: „Paulus erscheint offensiv, aber nicht unbeherrscht-aggressiv.“<sup>359</sup> Die Selbstbeherrschung wäre ein Kriterium für N2–, wobei die Beschreibung „ist selten wütend, kann aber provoziert werden“ (N2=) hier auch vorstellbar wäre. Ein Beispiel ist hier die immer wieder hervortretende Auseinandersetzung mit der Gemeinde in Korinth und seine Wut über deren Unreife.<sup>360</sup> Trotz dieser wohl starken Provokationen ist bei ihm eine überraschende Beherrschtheit auszumachen. Dass Paulus selten entmutigt und frei von Schuldgefühlen ist (N3–) belegt u.a. auch II Tim 2,9ff.<sup>361</sup> Er bezeichnet sich dort als „gebunden wie ein Übeltäter“ (δεσμῶν ὡς κακοῦργος), wobei aus dem Kontext ersichtlich ist, dass er sich damit eben nicht als Übeltäter sieht (sondern um der guten Nachricht willen gefangen). Er ist also frei von Schuldgefühlen. Gerade die auf den V.9 folgenden VV. 10-13 belegen ferner, dass er sich trotz dieser Leiden und Gefangenschaft nicht entmutigen lässt, sondern selbst in dieser Lage noch einen anderen συνεργός (Timotheus) ermutigen kann. Weiter kann gesagt werden: „Besonders im Philipperbrief kommt zum Ausdruck, dass Paulus auch durch schwerste äußere Bedingungen (Krankheit, Gefängnis, Gewalt) nicht zu irritieren ist, vielmehr ist er voll Zuversicht.“<sup>362</sup> Das Kapitel II Kor 10<sup>363</sup> zeigt, dass er schwer in Verlegenheit zu bringen und frei von Statusdenken ist (N4–). Etwas diffiziler ist die Sache bei der fünften Facette, der Tendenz, Versuchungen zu erliegen. Gerade Röm 7 dürfte hier Rätsel aufgeben.<sup>364</sup> Geht man mit einer psychologischen Brille an diesen Text heran und versucht, darin Rückschlüsse auf N5 zu ziehen, lässt sich ein innerer Konflikt zwischen „Widerstehen“ (N5–) und „der Versuchung erliegen“ (N5+) ablesen. Für eine definitive Festlegung scheint der Befund jedoch nicht hinreichend gesichert zu sein. Denkbar wäre jedoch, ihn bei N5= einzuschätzen. Auch N6 zeigt eine deutliche Tendenz in Rich-

<sup>358</sup> Vgl. Eph 3,1; 4,1; Phil 1,7.13.17; Kol 1,24 u.a.

<sup>359</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 132.

<sup>360</sup> Vgl. I Kor 3,1ff.; 4,6ff.; 6,1ff. u.a.m. Vgl. die Ausführungen bei SCHNABEL, 1.Korinther, 185-189.

<sup>361</sup> Vgl. SCHLATTER, Kirche der Griechen, 235f.

<sup>362</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 132.

<sup>363</sup> Zur Exegese vgl. WOLFF, 2.Korinther, 194-203.

<sup>364</sup> Zur Exegese und der Frage, wer das Ich in Römer 7 ist vgl. STUHLMACHER, Römer, 94-105 (Auslegung) und 105-107 (Exkurs zum Ich). Auf die nähere theologische Diskussion des Textes wird in dieser Arbeit bewusst verzichtet, da es ja um das Herausarbeiten von Persönlichkeitsstrukturen bei Paulus geht. Auch wenn mit Röm 7 der Mensch vor der Taufe gemeint ist und Luthers *simul iustus et peccator* in Bezug auf Röm 7 zwar nicht ausreichend gedeckt ist, dem Text aber zumindest entgegenkommt, lässt sich der innere Konflikt des Menschen ablesen. Die Tatsache, dass Paulus das hier so betont, ermöglicht mindestens vorsichtige Rückschlüsse auf einen Persönlichkeitszug, immer in dem Bewusstsein, dass es im Kern natürlich um eine theologische Frage geht.

tung N6–, was als „problemloser Umgang mit Stress und Krisen“ charakterisiert wird. Ein nach N6+ ausschlagender Mensch hätte Probleme, mit Stress fertig zu werden und gilt als verletzlich. Gerade N6+-Typen haben aufgrund ihrer Verletzlichkeit oft Schwierigkeiten, mit Kritik umzugehen. „Paulus ist offen im Sinne von Selbstöffnung und Selbstkritik, aber auch Kritik an anderen Menschen: Die Selbstöffnung zeigt sich im Bekenntnis zu eigener Schwachheit und eigenen Leidenschaften (Röm 3,12<sup>365</sup>; Röm 7,14.18). Selbstkritisch gesteht er seine Gespaltenheit ein, unter der er leidet und von der er durch Gott befreit zu werden hofft (Röm 7,24).“<sup>366</sup> Außerdem zeigt seine Gelassenheit (sicher auch durch das Vertrauen auf Gott, vgl. Röm 8,28<sup>367</sup>; Gal 5,10<sup>368</sup>), dass er selbst durch schweres Leid zu gehen vermag (Phil 1,19 oder II Tim 2,9)<sup>369</sup>, was eher typisch für solch einen problemlosen Umgang mit Stress und Krisen ist. Insgesamt erscheint Paulus als besonnener, analytischer Denker, der beherrscht an Dinge herangeht und (auch begründet durch seine Selbstsicherheit und Gelassenheit) äußerst belastbar wirkt. Zudem können in vielen Einzelfacetten des Faktors N deutlich die Ausprägungen in Richtung *Minus* belegt werden. Aus dem hier Gesagten hat der Verfasser sich für eine Tendenz in Richtung *emotionale Stabilität* entschieden. Im Faktor N ist Paulus also bei N– einzuordnen.

### 3.3.2.2 Paulus im Faktor E (Extraversion)

Mit E wird die Achse zwischen intro- (E–), über ambi- (E=) nach extravertiert (E+) bezeichnet. Die Facette E1 beschreibt dabei das Ausmaß offener Zuneigung, Freundschaftlichkeit und Freundlichkeit. Für Paulus kann gesagt werden, dass er „Wert auf gegenseitige Ermunterung im Kontakt (Röm 1,11f.<sup>370</sup>) legt. Dieser Kontakt (...) ist ausgerichtet auf die Gemeinschaft im Glauben. Paulus selber schöpft Kraft aus dem Kontakt zu Gleichgesinnten, etwa zu den Thessalonichern, er hofft deshalb auf ein Wiedersehen (1Thess 3,10).“<sup>371</sup> Aus diesem Vers spricht eine eindringliche Intensität (*ὑπερεκπερισσοῦ* ist Superlativbildung höchster Steigerung), sein Wunsch mit der

<sup>365</sup> Vgl. STUHLMACHER, Römer, 52. Auch wenn es hier wieder um eine allgemeine theologische Aussage geht, schließt Paulus sich selbst bewusst mit ein.

<sup>366</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 133.

<sup>367</sup> Paulus will dazu auch andere Christen ermutigen. Vgl. STUHLMACHER, Römer, 124.

<sup>368</sup> Der Vers zeigt, dass Paulus auch gelassen der Mündigkeit und dem Urteilsvermögen der Gemeinden vertrauen kann. Vgl. BECKER, Galater, 79.

<sup>369</sup> Vgl. GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 132.

<sup>370</sup> Obwohl Paulus die Christen in Rom noch nicht kennt, sucht er gegenseitigen Austausch, Ermutigung durch Geben und Nehmen, erwartet sich für beide Seiten Chancen durch die intensiven Kontakte. Vgl. STUHLMACHER, Römer, 28.

<sup>371</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 132.

Gemeinde in direkter Kommunikation zu bleiben ist brennend.<sup>372</sup> Dieses Ausmaß von Freundschaft, „die ausgeprägte Beziehungsfähigkeit des Paulus [wird] deutlich in Form von Freude über Kontakt bzw. anständiges Benehmen in Gemeinden (Röm 1,11-14; Röm 16,19).“<sup>373</sup> WREDE stellt ergänzend zum Philemonbrief fest: „In seiner Mischung von Herzlichkeit und Verbindlichkeit, Vertraulichkeit und Zurückhaltung ist das Billet (...) das Feinste, was wir in dieser Art von der Hand des Paulus besitzen.“ Es zeigt „unübertrefflich, wie der bei aller Wucht seiner Persönlichkeit außerordentlich fein organisierte Mann auf Menschen einzudringen versteht.“<sup>374</sup> Zumindest für E1 wird man Paulus folglich mit E1+ bezeichnen können. Etwas anders äußert sich die Facette E2, der Vorliebe für Geselligkeit. Hier ist es etwas schwerer, Paulus richtig einzustufen. E2– sucht selten Gesellschaft, während E2+ als äußerst gesellig gelten kann. Paulus lehnt ausgelassene Gelage ab (Gal 5,19)<sup>375</sup>. Das entspräche wohl mehr dem E2–. Die Frage ist jedoch, inwieweit man aus dieser wohl stärker ethisch verstandenen Aussage Rückschlüsse auf diese Persönlichkeitsfacette ziehen kann.<sup>376</sup> Vergleicht man die E2-Facette im WB5P (die dort mit Soziabilität beschrieben wird und sich v.a. auf die Arbeit bezieht: E2– arbeitet lieber alleine, E2+ lieber mit anderen zusammen), dürfte klar sein, dass (bezogen auf die Arbeit) Paulus eindeutig lieber und gut mit anderen zusammenarbeitet.<sup>377</sup> Aufgelöst werden kann dieser Umstand am besten in der Annahme, dass die Kontakte von Paulus kein Selbstzweck bleiben (Gal 1,10<sup>378</sup>), sondern auf die Gemeinschaft im Glauben ausgerichtet sind. Wo genau Paulus auf der E2-Skala einzuordnen ist, muss indes offen bleiben. Klarer wird dies dagegen bei der dritten E-Facette, die die Thematik der Durchsetzungsfähigkeit zum Inhalt hat. Ein E3+ ist sehr bestimmt, spricht laut und dominiert. Viele Stellen sprechen für ein dominantes Auftreten des Paulus. So stellt auch WISCHMEYER fest: „Die Briefe, die Paulus an verschiedene Gemeinden schreibt, wurden zumindest von den korinthischen Hörern als ‚gewichtig und kraftvoll‘ emp-

<sup>372</sup> Vgl. HOLTZ, 1.Thessalonicher, 137.

<sup>373</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 133.

<sup>374</sup> WREDE, zitiert in: MERK, Persönlichkeit, 39. Zur psychologisch großartigen Leistung, mit der Paulus in diesem Brief auf Philemon einzudringen versteht vgl. den folgenden Exkurs: LAMPE, Philemon, 227-229.

<sup>375</sup> Vgl. GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 132.

<sup>376</sup> Hinzu kommt, dass Paulus sich hier auch sonst zeitgenössisch verbreiteter Tugend- und Lasterkataloge bedient. Vgl. BECKER, Galater, 89f. Rückschlüsse auf seine eigene Persönlichkeit sind somit höchstens sehr vorsichtig zu ziehen.

<sup>377</sup> Vgl. dazu u.a. die Ausführungen zu *συνεργός* bei OLLROG, Paulus, 63-72, aber auch die Übersicht über die sehr vielen, unterschiedlichen Mitarbeiter von Paulus: a.a.O., 9-62.

<sup>378</sup> Der Vers betont die Unterordnung unter Christus als höchstes Ziel und Beurteilungsmaßstab. Vgl. BECKER, Galater, 25.

funden und konnten die Gemeinden durchaus ‚erschrecken‘ (2Kor 10,9f). Die Person des Paulus trat den Erstlesern seiner Briefe also wuchtig vor Augen.<sup>379</sup> Zudem war er bereits vor seiner Bekehrung als pharisäischer Eiferer jemand, der die Dinge in die Hand nahm und (geschichts)prägend wirkte.<sup>380</sup> Nun muss die Dominanz von Paulus allerdings noch an einigen Stellen relativiert werden. Er „tritt zwar ‚patriarchalisch‘ fordernd auf, ebenso aber fördert er die Gemeinden. In diesem Sinn sind auch seine Anordnungen zu verstehen (z.B. 1Kor 7). Die Dominanz verharrt nicht im Selbstzweck, sondern ist Mittel der Missionierung. Paulus weiß seine Dominanz zu dosieren (1Kor 3,1-3) (...) (1Kor 4,21). Gegen vorrangiges Dominanzstreben spricht auch, dass Paulus die Liebe über die Autorität setzt (1Thess 2,7).“<sup>381</sup> Der letzte genannte Vers zeigt, dass er sein Recht auf apostolische Vollmacht (ἐξουσία) und Ansehen (δόξα) dort nicht ausschöpft, wo entweder die Sache keine so hohe Dringlichkeit erfordert, oder er dem Willen, der Vernunft und Mündigkeit seiner Leser vertrauen kann.<sup>382</sup> Offensichtlich hat die Durchsetzungskraft des Apostels hier eine gewisse *Reife* erlangt. Das tut der Einschätzung des Paulus als eines eher dominierenden Menschen (E3+) aber keinen Abbruch. Die vierte Facette beschreibt den Aktivitätsgrad und Energielevel eines Menschen. Bereits BOUSSET beschrieb den Apostel als „von ‚Wille‘, ‚Tat und Energie“<sup>383</sup> Alleine die Phase der ephesinischen Gefangenschaft offenbart eine turbulente Zeit, ein reges Kommen und Gehen.<sup>384</sup> Aber auch nahezu alle anderen seiner Briefe zeigen viele Gesandtschaften und eine enorm hohe Mobilität bei ihm und seinen Mitarbeitern. Die Tatsache einer Reihe von Gemeindegründungen mit oft sehr kurzen Aufenthalten, insgesamt die Missionsreisen, die Paulus quer durch das halbe Römische Reich unternahm bis hin zu seinen Spanienplänen (Röm 15,22ff.<sup>385</sup>) zeigen durchweg das Bild eines äußerst aktiven Menschen mit hohem Energielevel. E4+, wenn nicht sogar E4++ scheint die angemessene Einschät-

<sup>379</sup> WISCHMEYER, Paulus, 88. Der Vorwurf, dass sein Auftreten schwach (ἀσθενής) gewesen sei wird wohl v.a. von seinen Gegnern verwendet worden sein, die zumindest der Autorität der paulinischen Briefe nichts (anderes) entgegenzusetzen vermochten. Ein tatsächlich schwaches Auftreten kann daraus nicht mit Sicherheit geschlossen werden. Vgl. WOLFF, 2.Korinther, 202f.

<sup>380</sup> Vgl. SCHNELLE, Paulus, 41 und 52ff.

<sup>381</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 133.

<sup>382</sup> Vgl. (dazu und zur gesamten Exegese von V.7) HOLTZ, 1.Thessalonicher, 77-82.

<sup>383</sup> BOUSSET, zitiert in: MERK, Persönlichkeit, 44.

<sup>384</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 61.

<sup>385</sup> Da zur Zeit des Paulus die Straße von Gibraltar als das Ende galt, wollte er damit wirklich *bis ans Ende der Welt* vordringen (10,18). Die Reisen bedeuteten zudem einen enorm hohen finanziellen und logistischen Aufwand inkl. eines Mitarbeiterstabes (vgl. die Bemerkung zum Reisegeleit, das ihm die Römer geben sollen). Alleine diese wenigen Verse zeigen einen in höchstem Maße aktiven und unermüdlichen Mann. Vgl. STUHLMACHER, Römer, 211f.

zung bei dieser Facette zu sein. Die Facette E5 (Erlebnishunger) bei Paulus lässt sich schwer anhand von Bibelstellen eruieren. Hatte Paulus ein geringes (E5–) oder ein großes (E5+) Verlangen nach Aufregung, Sinnesreizen und spannenden Eindrücken und Umgebungen? SAUM-ALDEHOFF beschreibt diese Facette u.a. so, dass E5+ gerne da sind, „wo viel los ist“, sie neue Reize und Herausforderungen suchen und Risiken und Gefahren eingehen.<sup>386</sup> Relativ vage kann man derartige Züge bei Paulus vermuten, etwa, wenn er sich mit einem großen Mitarbeiterstab umgibt, unermüdlich arbeitet und nach der Missionierung von Kleinasien und Griechenland unbedingt zu neuen Ufern (Rom, Spanien) aufbrechen will (Röm 15,23<sup>387</sup>). Gerade die letzte Bibelstelle wirft die Frage auf, wie Paulus das so sehen konnte, dass es in den östlichen Ländern für ihn nichts mehr zu tun gab. Mit Sicherheit ließen sich auch im Osten des Römischen Reiches noch viele ‚unerreichte‘ Gebiete ausmachen. Man könnte die Vermutung äußern, dass hier ein ausgeprägter Erlebnishunger durchscheint (ignoriert man den Fakt der göttlichen Berufung). Ferner gilt: „Er reibt sich körperlich, seelisch und in seinen Lebensumständen auf, hat kein geregeltes Einkommen, nimmt Schmähungen, Gewalt und Inhaftierung in Kauf.“<sup>388</sup> Das alles lässt zwar eine Tendenz zu E5+ vermuten, erscheint dem Autor jedoch als zu wenig abgesichert, um an dieser Stelle eine Festlegung vorzunehmen. Ähnlich verhält es sich mit der Facette E6, dem Frohsinn. Hier könnte der weithin als Freudenbrief bezeichnete Philipperbrief ins Feld geführt werden, um auf eine Ausprägung E6+ (vergnügt, optimistisch) zu schließen. Die Analyse des Faktors E bei Paulus hat ergeben, dass zwar nicht jede einzelne E-Facette exegetisch abgesichert werden kann, insgesamt jedoch eine (zumindest vorsichtige) Tendenz in Richtung *Extraversion* zu erkennen ist. In summa muss gesagt werden: Im Faktor E ist Paulus bei E+ einzuordnen.

### 3.3.2.3 Paulus im Faktor O (Offenheit für neue Erfahrungen)

Der Faktor O beschreibt die Persönlichkeitsachse zwischen bewahrend (O–) über moderat (O=) bis erneuernd (O+). Vorweg und grundsätzlich kann mit BERGER gesagt werden, dass Paulus deutlich als Stadtmensch erscheint. Damit gebärdet er sich von vorneherein als weltoffen und mit weitem Horizont. Er war mit dem Pluralismus seiner Zeit bestens vertraut und (trotz seiner pharisäischen Ausbildung) nicht so stark

<sup>386</sup> Vgl. SAUM-ALDEHOFF, Big Five, 59.

<sup>387</sup> Zur Exegese vgl. KRIMMER, Römer, 383-391 und STUHLMACHER, Römer, 211f. Man kann davon ausgehen, dass Paulus hier ein geografisches Konzept seiner Missionstätigkeit vorstellt. Vgl. RIESNER, Frühzeit, 213ff.

<sup>388</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 134f.

in Traditionen verhaftet wie dies damalige Landmenschen waren. Außerdem beweist er eine enorm hohe Mobilität.<sup>389</sup> Das alles legt im Ganzen eine Ausprägung der Persönlichkeit hin zu O+ nahe. Wenn man sich den Facetten zuwendet, stellt O1 zunächst die Frage nach der Fantasie auf der Achse zwischen der Konzentration auf das Hier und Jetzt (O1-) und einer imaginativ, fast tagträumerischen Ausrichtung (O1+). Nun wird man Paulus nicht als ‚Tagträumer‘ bezeichnen können, zu realistisch waren dafür seine Ansichten und Vorgehensweisen. Andererseits kann Paulus als äußerst visionär<sup>390</sup> eingeschätzt werden. Weiter erhellend zeigt sich auch hier wieder ein Vergleich mit der O1-Facette im WB5P<sup>391</sup>, die dort als ‚Vorstellungskraft‘ bezeichnet wird: O1- führen Pläne (anderer) aus, O1= entwickeln und realisieren Pläne gleichermaßen, O1+ dagegen entwickeln neue Ideen und Konzepte. Letzteres kann von Paulus eindeutig gesagt werden: Er dachte visionär, weit nach vorne, entwickelte neue Ideen und Konzepte.<sup>392</sup> Paulus kann also unter O1 bei + eingeordnet werden. O2 beschreibt die Offenheit für Ästhetik, Schönheit und Kunst. Das Studium von Acta und den paulinischen Schriften erbrachte jedoch keine Erkenntnisse darüber, wie Paulus zu diesem Themenbereich stand. Eine Einschätzung in der Facette O2 muss daher offen bleiben. O3 tangiert den Bereich der Gefühle. Für O3- sind Gefühle nicht wichtig, O3+ hingegen legen großen Wert auf Gefühle, leben diese aus und zeigen sie offen. Letzteres trifft auch auf Paulus zu. Gerade im II Kor (z.B. Kap. 12, in dem er von seinem σκόλοψ τῆ σαρκί berichtet<sup>393</sup>) und in den Pastoralbriefen (z.B. II Tim 1,4) wird er sehr persönlich, äußert Betroffenheit und zeigt Emotionen. O4 führt zu den Handlungen auf der Achse zwischen Bevorzugung von Bekanntem und Bevorzugung von Vielfalt und Neuem. Der Bruch mit der jüdisch-pharisäischen Tradition (‚Damaskus-Erlebnis‘<sup>394</sup>) stellt wohl den einschneidendsten Punkt im Leben des Apostels dar und ist an ‚Neuem‘ kaum zu übertreffen. Allerdings muss dabei die Frage gestellt werden, ob dieses ‚Sich-einlassen‘ auf das neue Leben mit einem bestimmten Persönlichkeitszug von Paulus in Verbindung gebracht werden kann (oder ob hier nicht die Wucht der Berufung durch Christus sogar einen evtl. vorhandenen O4--Zug in der Persönlichkeit überwunden haben könnte). Paulus zeigt nun

<sup>389</sup> Vgl. BERGER, Paulus, 18-26.

<sup>390</sup> Wie ausgeprägt sich die ‚Visionen‘ von Paulus zeigen, hat der Autor in seiner Bachelorarbeit gezeigt. Vgl. FRACH, Aspekte, 11-17.

<sup>391</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 64.

<sup>392</sup> Vgl. u.a. Röm 15,19-25. Zur Bibelstelle vgl. auch FRACH, Aspekte, 16.

<sup>393</sup> Vgl. WOLFF, 2.Korinther, 239-250.

<sup>394</sup> Vgl. Act 9,1-22. Zur Exegese vgl. PESCH, Apostelgeschichte 1, 296-309.

einerseits eine in dieser Hinsicht ‚bewahrende‘ Haltung (z.B. II Tim 3,14), andererseits auch eine erstaunliche Offenheit, z.B. hinsichtlich der Missionspraxis und Anpassungsfähigkeit und damit der Offenheit gegenüber neuen Methoden (z.B. I Kor 9,20ff.<sup>395</sup>). Vermutlich trifft die Charakterisierung O4= (eine Mischung von Alt und Neu) Paulus am besten. Dem scheint häufig eine theologische Reflexion vorauszugehen, gemäß I Thess 5,21<sup>396</sup>. Paulus zeigt sich also offen für Neues, sofern es der theologischen Überprüfung stand hält. O5 führt in den Bereich der Ideen ein und zeigt damit die Spannweite zwischen einem engen intellektuellen Fokus und einer breit gefächerten intellektuellen Neugier auf. Der Stadtmensch Paulus (s.o.) war sowohl in der jüdischen als auch in der römisch-hellenistischen Kultur und Denkweise beheimatet. Er konnte in gut pharisäischer Tradition argumentieren, bediente sich aber ohne Scheu auch griechischer Dichter (vgl. Act 17,16ff.<sup>397</sup>). Bildung, Erfahrungshorizont und intellektuelle Neugier können also durchaus als hoch und damit im Sinne von O5+ eingestuft werden. Eine äußerst interessante und spannende Frage ist die Einordnung von Paulus bei der Facette O6. In dieser Facette geht es um die Werte und damit die Achse zwischen einer dogmatisch-konservativen Haltung (O6–) und einer großen Offenheit zum Hinterfragen tradierter Werte und Normen (O6+). Auf die daraus resultierende theologisch begründete Problemstellung wurde schon unter 2.5.2.3 hingewiesen. Allein mit dem Damaskus-Erlebnis wird dieser Wesenszug nicht hinreichend zu erklären sein (da gerade dieses Erlebnis durchaus den zugrunde liegenden Persönlichkeitszug überragen könnte). Die biblisch-theologische Überprüfung der paulinischen Schriften hat jedoch folgendes zutage gefördert: Paulus vertritt durchaus Positionen, die – in der *Big Five*-Sprache – als dogmatisch-konservativ gelten können, nämlich an den Punkten, an denen er sich vom Evangelium her dazu genötigt sieht. Als Beispiele können u.a. gelten: Sein Einsatz für die Gerechtigkeit allein aus Glauben (Gal 3,1 bis 5,12<sup>398</sup>) oder die äußerst scharf wirkende Zurechtweisung zur Unvereinbarkeit von Abendmahl und Götzendienst (I Kor

---

<sup>395</sup> Vgl. WOLFF, 1.Korinther, 202ff., der dort auch zeigt, dass diese Anpassungsfähigkeit von Paulus nicht im Widerspruch zu seiner sonstigen Geradlinigkeit steht und hier, im Falle der Juden, auch nicht im Widerspruch zu Gal 2,9f.

<sup>396</sup> Dabei geht Paulus sowohl davon aus, dass die Gemeinde zu einer solchen Überprüfung in der Lage ist, da sie den Heiligen Geist empfangen hat, als auch davon, dass das Gute (κάλόν) das als von Gott Gebotene und darum Gute ist. Vgl. HOLTZ, 1.Thessalonicher, 261f.

<sup>397</sup> Zur Exegese dieser Paulus-Rede inkl. zahlreicher Verweisstellen auf die entsprechende griechische Literatur vgl. PESCH, Apostelgeschichte 2, 128-144.

<sup>398</sup> Zur Exegese vgl. BECKER, Galater, 44-83.

10,14ff.<sup>399</sup>). Dagegen zeigt er eine enorme Offenheit zur Überprüfung tradiertter Werte, wo dies aus grundsätzlichen theologischen Erwägungen heraus möglich erscheint. Als Beispiel sei u.a. die Frage nach der Beschneidung von Timotheus (Act 16,3<sup>400</sup>) bzw. der Nichtbeschneidung von Titus (Tit 2,3<sup>401</sup>) genannt. Paulus offenbart an diesem Punkt eine große Weite. Ein weiteres Beispiel kann das (übrigens sehr ‚mobile‘ und für Paulus daher wohl besonders sympathische) Ehepaar Priska und Aquila sein<sup>402</sup>. Die Besonderheit, dass Priska als Frau untypischerweise i.d.R. vor ihrem Mann Aquila genannt wird und als wichtige Mitarbeiterin des Paulus in der Missionsarbeit erscheint<sup>403</sup>, deutet darauf hin, dass Paulus – entgegen seiner vermeintlich sonstigen Überzeugung und der jüdischen (wie auch griechischen) Tradition seiner Zeit – sich offen für eine Hinterfragung auch dieses tradierten Wertekanons der Zuordnung der Geschlechterrollen zeigt. Überhaupt erscheint die Paulus bisweilen unterstellte Frauenfeindlichkeit in einem völlig anderen Licht, wird sie im Horizont der Zeit- und Kulturgeschichte betrachtet. Dann muss Paulus nämlich in dieser Frage als äußerst fortschrittlich und werterneuernd gelten.<sup>404</sup> Zusammenfassend kann man sagen, dass Paulus dort, wo er nach sorgfältiger Reflexion vom Evangelium her keine Alternativen sieht, vehement für ‚konservative‘ Werte und die Tradierung eines Normenkatalogs eintritt. Wo er Türen für Alternativen sieht, zeigt er sich hingegen ‚offen‘. Das erlaubt einen Blick auf den darunter liegenden Persönlichkeitszug. Es kann daher für O6+ plädiert werden. Insgesamt muss festgehalten werden, dass die *Offenheit für neue Erfahrungen* in den einzelnen Facetten erkennbar überwiegt. Paulus kann im Faktor O als O+ gelten.

#### 3.3.2.4 Paulus im Faktor A (Verträglichkeit)

A ist die Achse zwischen herausfordernder (A–), vermittelnder (A=) und anpassender (A+) Persönlichkeit. Die Facette A1 nimmt die Frage des Vertrauens in den

<sup>399</sup> Zur Exegese vgl. WOLFF, 1.Korinther, 224-235.

<sup>400</sup> Gegen OLLROG, Paulus, 21, der dies in Frage stellt. Zu den Gegenargumenten vgl. PESCH, Apostelgeschichte 2, 97.

<sup>401</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 34.

<sup>402</sup> Vgl. a.a.O., 24-27.

<sup>403</sup> VON HARNACK spricht daher sogar von „der Missionarin Prisca und ihr(em) Gatte(n) Aquila“. Zitiert in: a.a.O., 25.

<sup>404</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zu *Paulus und die Frauen* bei TOMKINS, Paulus, 141-150. Darin wird – auf dem Hintergrund des zeitgenössischen Frauenbildes – sehr anschaulich, dass Paulus sich in einer schier revolutionären Weise für die Würde, die Freiheit und Rechte der Frauen stark gemacht hat. Ein Satz wie I Tim 2,11, dass die Frau sich in Unterordnung belehren lassen soll, war für Paulus' Zeitgenossen nur deshalb anstößig, weil er darin voraussetzt, dass sie überhaupt in philosophisch-theologischen Dingen unterrichtet wurde (was ihr sonst verwehrt blieb)!



Blick, also die Spannbreite von *skeptisch* (A1–), in negativer Weise wohl *zynisch-misstrauisch* (A1– –) bis hin zu *andere für wohlmeinend und aufrichtig haltend* (A1+), in extremer Ausprägung wohl *naiv* (A1++). Paulus hat durchaus einige negative Erfahrungen mit verschiedenen Personen gemacht. Als Beispiel sei hier nur Alexander der Schmied in II Tim 4,14f.<sup>405</sup> genannt, vor dem Timotheus sich ausdrücklich hüten soll. Andere Negativbeispiele<sup>406</sup> beziehen sich ebenfalls auf gemachte Erfahrungen, nicht jedoch auf eine grundsätzliche Skepsis gegenüber Menschen. Erstaunlich offen kann er in den Briefen an Gemeinden über seine Gefühlslage berichten (v.a. im II Kor). Wenn man bedenkt, dass in den Gemeinden ja auch Menschen diese Briefe lasen, die Paulus noch gar nicht kannte, muss man wohl unterstellen, dass er andere durchaus für wohlmeinend hielt. Am besten dürfte jedoch die Beschreibung „vertraut anderen, aber lässt Vorsicht walten“ und damit A1= auf ihn zutreffen. In gewisser Weise ähnlich gelagert ist die Facette A2, die Freimütigkeit, also die Frage, wie es um die Täuschungs- bzw. Manipulationsintention steht. Dabei geht es v.a. um die Frage, ob jemand aufrichtig und offen ist, in dem was er sagt (A2+), oder ob er eher vorsichtig und auf der Hut ist (A2–). Paulus unterstreicht in I Kor 2,4 (οὐκ ἐν πειθοῦς σοφίας λόγοις) in geradezu leidenschaftlicher Weise, dass er frei von Manipulationsintentionen ist.<sup>407</sup> Andererseits sieht man u.a. an Röm 1,11ff. ein eher vorsichtiges Herantasten und Vorfühlen bei den römischen Christen, um Möglichkeiten einer Unterstützung für seine später noch erläuterten Spanien-Pläne auszuloten.<sup>408</sup> Insgesamt scheint A2 daher ähnlich wie A1 in Richtung eines Mittelwerts (taktvoll und angemessen aufrichtig) zu gehen, daher fällt hier die Entscheidung für A2=. Mit A3 wird die Frage des Altruismus angeschnitten. Paulus setzte sich unermüdlich und mit großem persönlichem Einsatz für das Evangelium ein. Das kann als unbestritten gelten. Zahlreiche Bibelstellen belegen dies.<sup>409</sup> Die Frage ist, ob Paulus sich so uneingeschränkt auch für andere Menschen eingesetzt hat oder hätte. Wenn man als ein Beispiel für den unermüdlichen Einsatz für einen Menschen Timotheus anführt, steht fest, dass Paulus enormen persönlichen Eifer an den

<sup>405</sup> Offensichtlich war von ihm Schlimmstes zu erwarten, evtl. Gemeindezersetzendes. Paulus rechnet damit, dass auch Timotheus ihm begegnen wird. Vgl. SCHLATTER, Kirche der Griechen, 267f.

<sup>406</sup> Vgl. u.a. I Tim 1,20; Phil 1,15-17.

<sup>407</sup> Er verzichtet auf eine Überredungskunst logischer Argumentation (ἀπόδειξις), wie sie von den Rhetorikern seiner Zeit gelehrt wurde. Das von ihm hier gebrauchte πείθω wurde ja definiert als Gewinnung des Publikums für die Partei des Redners. Vgl. SCHNABEL, I.Korinther, 155f.

<sup>408</sup> So auch STUHLMACHER, Römer, 28.

<sup>409</sup> Vgl. u.a. Act 16,23ff.; Act 18,4; Act 21,27ff.; Röm 1,16f.; I Kor 1,23 etc.

Tag legt (II Tim 1,3: ἐν ταῖς δεήσεσίν μου νυκτὸς καὶ ἡμέρας), allerdings stellt sich die Frage, ob dies nicht mit dem unermüdlichen Einsatz für das Evangelium in direktem Zusammenhang steht. Paulus scheint jedenfalls keine typische Helfer-Natur besessen zu haben, die ihn in jeder Lage in die Unterstützerrolle gebracht hätte, andererseits war er sicher nicht gegen Hilfe verschlossen. Auch hier bietet sich eine Charakterisierung in der Mitte der Achse an. A3= bedeutet: Hilft, wenn er von etwas überzeugt ist. Deutet sich in den ersten drei Facetten eher eine Ausgeglichenheit (A=) an, wird in der vierten Facette erstmals ein Ausschlag in Richtung A4- anzunehmen sein. Dort geht es um das Konfliktverhalten. A4+ gibt bei Konflikten nach und fügt sich, A4- dagegen setzt sich durch, ist eher rivalisierend oder konkurrierend. Die gesamte Thematik des antiochenischen Zwischenfalls<sup>410</sup> und der Konflikt mit Petrus (Gal 2,11ff.<sup>411</sup>), der Streit mit Barnabas (Act 15,36-41<sup>412</sup>) inkl. der Trennung von Johannes Markus oder auch der Kampf um seine apostolische Autorität in Korinth (II Kor 10) zeigen einen durchsetzungsstarken Mann, der zu Auseinandersetzungen bereit ist und sich gewiss nicht einfach fügt. Es muss aber auch gesagt werden, dass es Paulus gelang, Konflikte zu entpersonalisieren<sup>413</sup>. Diese, generell für N- typische Fähigkeit dürfte bei ihm auch in der Facette A4 als – durchscheinen. A5 thematisiert die Genügsamkeit: A5- fühlt sich anderen überlegen (und ist in gewisser Weise arrogant), A5+ ist zurückhaltend und bescheiden anderen gegenüber. Paulus bezeichnet sich zwar äußerst dramatisch *wie eine Fehlgeburt* (ὡπερὲν τῷ ἐκτρώματι) und als *geringsten unter den Aposteln* (ὁ ἐλάχιστος τῶν ἀποστόλων; I Kor 15,8-9), allerdings liegt auch hier erneut eine theologische Einschätzung zugrunde<sup>414</sup>, die mit seiner Reue über sein einstiges Dasein als Verfolger der Gemeinde zu tun hat. Ein Rückschluss auf seine Persönlichkeit scheint aus dieser Bibelstelle schwierig. Dagegen zeigen andere Stellen, dass er natürlicherweise von einer gewissen Überlegenheit ausgeht (I Kor 14,18<sup>415</sup>; II Kor 11,18ff.) und andere zum

<sup>410</sup> Vgl. SCHNELLE, Paulus, 129-135.

<sup>411</sup> Obwohl Paulus bisher mit Petrus in einem guten Verhältnis stand, hatte er kein Problem damit, ihm entgegenzutreten, ihn in dieser Frage zu seinem Gegner werden zu lassen und ihn sogar vor anderen (öffentlich!) zurechtzuweisen. Vgl. BECKER, Galater, 38f.

<sup>412</sup> Vgl. auch FREY, Paulus, 210f.

<sup>413</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 202.

<sup>414</sup> Vgl. SCHNABEL, I.Korinther, 898-901.

<sup>415</sup> Wobei natürlich das μᾶλλον in Verbindung mit dem εὐχαριστῶ τῷ θεῷ nicht arrogant oder gar zynisch gemeint ist. Vgl. a.a.O., 813f.

Nachahmen seines eigenen Verhaltens drängt (I Kor 4,16; 11,1; Phil 3,17<sup>416</sup> u.a.), wengleich man sagen muss, dass er auch dies theologisch zu begründen vermag. „Stellenweise erscheint Paulus apodiktisch und unnachgiebig (Röm 1,29.32) (...) Wiederholt fordert er die exakte Bewahrung und Befolgung seiner Aussagen ein (1Kor 15,2) und verlangt Nachahmung seiner Vorbildlichkeit (Gal 4,18); dies erinnert an die Art, wie zwanghafte Charaktere andere Menschen energisch im Sinne eigener Vorstellungen zurechtweisen. Jedoch belegt Paulus dies auch argumentativ und setzt sich damit ab von der zwanghaften Willkür, die Unterordnung fordert, ohne dies zu begründen.“<sup>417</sup> Jedenfalls kann man nicht sagen, dass Paulus sich zurückhaltend gegenüber anderen verhält. Abgesehen von seiner Reue über sein eigenes Verhalten als Christenverfolger (s.o.) und der theologischen Reflexion der Gleichheit aller Menschen (Röm 2,11; Gal 3,28), schimmert doch als Charakterzug das Gefühl einer gewissen Überlegenheit durch, was zu einer Einschätzung bei A5– führt. Zur Facette A6 (Gutherzigkeit) ist zu sagen: „Insgesamt ‚empfangen wir‘ – trotz des Philipperbriefes – ‚nicht gerade den Eindruck einer hervorragenden natürlichen Güte‘, so verständlicherweise er ‚mit der ganzen Macht und Leidenschaft seiner Persönlichkeit ... seine eigentlichen Gegner‘ ‚trifft‘.“<sup>418</sup> Und weiter: Er „scheint kein ganz liebenswürdiges Naturell gehabt zu haben, so gewinnend er sein konnte und oftmals war.“<sup>419</sup> Die Nüchternheit in seinem Charakter (A6–) dürfte überwiegen, obwohl auch er eine gewisse Ansprechbarkeit für das Leid anderer<sup>420</sup> (also in Richtung A6=) aufweisen kann. Die Analyse dieses Faktors zeigt oft eine Tendenz in Richtung A=. Mindestens für die ersten drei Facetten muss das gelten. Trotzdem wird Paulus, da er in Konflikten deutliche Durchsetzungskraft beweist und die Gesamtneigung nicht in Richtung Verträglichkeit geht, innerhalb des Faktors A als A– zu kennzeichnen sein.

### 3.3.2.5 Paulus im Faktor C (Gewissenhaftigkeit)

Mit dem letzten Faktor wird die Gewissenhaftigkeit beschrieben oder anders ausgedrückt die Achse zwischen flexibel (C–), über ausbalanciert (C=) zu fokussiert (C+). C1 analysiert dabei zunächst die eigene Kompetenzüberzeugung. C1– ist nicht von

<sup>416</sup> An dieser Stelle im Phil wird aber zugleich deutlich, dass Paulus sich mit dieser Forderung nicht von anderen abheben will, sondern v.a. auf das Mit-Nachahmen Christi (und dessen Niedrigkeitsweg) zielt (und damit auch sich selber einschließt). Vgl. WALTER, Philipper, 84.

<sup>417</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 135.

<sup>418</sup> MERK, Persönlichkeit, 39.

<sup>419</sup> WREDE, zitiert in: a.a.O., 38.

<sup>420</sup> Das ist z.B. der Fall, wenn er sich um die finanziell in Not geratene Gemeinde in Jerusalem sorgt (I Kor 16,1ff. und II Kor 8 und 9) oder wenn er Timotheus ermuntert, um seiner Gesundheit willen auch mal ein Glas Wein zu trinken (I Tim 5,23).

seiner eigenen Kompetenz überzeugt und fühlt sich oft unvorbereitet, C1+ dagegen fühlt sich fähig und effektiv. Die zur Facette A5 bereits ausgeführte, von Paulus eingeforderte exakte Bewahrung und Befolgung seiner Aussagen (I Kor 15,2) und Nachahmung seiner Vorbildlichkeit (Gal 4,18<sup>421</sup>) deutet uneingeschränkt auf eine hohe Kompetenzüberzeugung (C1+) hin. C2 kennzeichnet die Ordnungsliebe, die Tendenz gut organisiert und methodisch zu sein bis hin zu einer Neigung zur Zwanghaftigkeit. Mit der Frage nach zwanghaften Tendenzen bei Paulus setzen sich GÖTTEL-LEYPOLD und DEMLING näher auseinander und können eine gewisse (wenn auch keine krankhafte) Tendenz dahingehend nachweisen.<sup>422</sup> Eng damit einher geht „die Skrupelhaftigkeit des Paulus, die sich beispielsweise in der Beteuerung der eigenen Integrität und Uneigennützigkeit zeigt (u.a. 2Kor 12,14; 1Thess 2,3).“<sup>423</sup> Gerade I Thess 2,3 zeigt, dass er die Habsucht und sexuelle Unzucht, die wandernden Bettelpriestern nachgesagt werden, entschieden abwehrt.<sup>424</sup> Er scheint hier sehr empfindlich zu sein. Was nun seine persönliche Organisiertheit, Ordnungsliebe und sein methodisches Arbeiten betrifft, könnte man allenfalls Rückschlüsse aus dem Aufbau seiner Briefe<sup>425</sup> ziehen. Ansonsten wird ja kaum über die Art und Weise seiner Arbeit in dieser Hinsicht berichtet. Eine gewisse zwanghafte Tendenz und das systematische Vorgehen bei der Missionierung legen allerdings eine Ausprägung in Richtung C2+ nahe. Über C3 (das Pflichtbewusstsein) bestehen keine Zweifel. Eine Wurzel liegt dabei sicher bereits in seiner pharisäischen Ausbildung. In Act 22,3 gebraucht er den Begriff ἀκριβεία (Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit), um seine Prägung zu beschreiben.<sup>426</sup> Er lässt sich vom Gewissen leiten, ist absolut zuverlässig und erfüllt seine Pflichten. „So fällt eine ausgeprägte und zeitlich stabile Über-Ich-Orientiertheit ins Auge: Seine Überzeugungen sind nach dem Berufungserlebnis von Damaskus verändert, ja ins Gegenteil verkehrt. In beiden Lebensabschnitten wirkt aber diese starke Über-Ich-Orientiertheit aktivierend (...) und ist handlungsleitend.“<sup>427</sup> Dieses Pflichtbewusstsein erwartet er auch von anderen. Sichtbar wird das u.a. an seiner

---

<sup>421</sup> Er respektiert dabei durchaus das gute (!) Bemühen auch anderer um die Gemeinde. Wo sich dies jedoch falsch, verfälschend oder einseitig gestaltet pocht er durchaus auf seine Autorität bzw. versucht, seine ‚Vaterschaft‘ zurück zu gewinnen, da er von der eigenen Kompetenz und Richtigkeit seines Weges überzeugt ist. Vgl. BECKER, Galater, 69f.

<sup>422</sup> Vgl. GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 133-136.

<sup>423</sup> A.a.O., 135.

<sup>424</sup> Vgl. HOLTZ, 1.Thessalonicher, 70f.

<sup>425</sup> Zum (strukturierten und nach hellenistisch-rhetorischen Maßstäben geglückten) Aufbau des Römerbriefs vgl. STUHLMACHER, Römer, 17-19.

<sup>426</sup> Vgl. SCHNELLE, Paulus, 52f.

<sup>427</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 134.

Reaktion zur Unzuverlässigkeit des Johannes Markus in Act 15,36ff.<sup>428</sup> Für Paulus disqualifiziert ihn das für die weitere Arbeit.<sup>429</sup> Er zeigt sich hier kompromisslos. Man wird Paulus folglich mit ziemlicher Sicherheit bei C3+ einordnen können. C4 fragt nach dem Leistungsstreben, also der Tendenz, sich hohe Ziele zu setzen und sich darauf zu konzentrieren, gepaart mit einem gewissen Hang zur Arbeitswut. U.a. in der Tatsache des Unterhaltsverzichts von Paulus (und Barnabas) durch die Gemeinden (I Kor 9,6.12.16-18; II Kor 2,17; I Thess 2,9) und der eigenen (harten) körperlichen Arbeit während (strapaziöser) Missionsreisen wird dies ersichtlich.<sup>430</sup> So auch GÖTTEL-LEYPOLD und DEMLING:

„Die Gewissenhaftigkeit des Paulus, ein anderer Aspekt der anankastischen Struktur, zeigt sich auch darin, dass er durch sein Pflichtbewusstsein völlig ‚in der Sache aufgeht‘. Er reibt sich körperlich, seelisch und in seinen Lebensumständen auf, hat kein geregeltes Einkommen, nimmt Schmähungen, Gewalt und Inhaftierung in Kauf. Dies berührt einen weiteren zwanghaften Wesenszug, nämlich die unverhältnismäßige Konzentration auf Leistung und Arbeit, gepaart mit einem ausgeprägten Sendungsbewusstsein (Gal 1,15f.) und unter Vernachlässigung privater menschlicher Beziehungen (Röm 15,22).“<sup>431</sup>

Damit erscheint die Einstufung bei C4+ unzweifelhaft. Aus der oben beschriebenen enormen Selbstdisziplin und der Selbstmotivation, Aufgaben abzuschließen und Ablenkungen zu widerstehen, erschließt sich auch die fünfte Facette, die genau nach dieser Konzentrationsfähigkeit fragt. Auch hier dürfte die Einordnung unschwer bei C5+ liegen. Bleibt zuletzt nach der Besonnenheit (C6) zu fragen. Gemeint ist die Fähigkeit, Dinge vor der Handlungsumsetzung zu durchdenken. Sein strategisches Vorgehen bei der Missionierung (zuerst in die Großstädte und Metropolen<sup>432</sup> und dort zuerst zu den Juden, in die Synagogen zu gehen<sup>433</sup>) oder seine geografischen Pläne zum Erreichen des Westens des Römischen Reiches mit einem strategischen Zwischenstopp in Rom (Röm 15,22) zeigen einen besonnenen, analytisch denkenden und Pläne entwickelnden Mann. Auch hier wird die Einordnung der Facette C6 im Plus-Bereich liegen. *Zusammenfassend* kann festgehalten werden, dass die Analyse

---

<sup>428</sup> Vgl. PESCH, Apostelgeschichte 2, 91-95.

<sup>429</sup> ÖHLER weist darauf hin, dass Intr. ἀφίστημι auch für Desertion verwendet werden kann und er anders als ROLOFF und PESCH keine theologischen Gründe für die Trennung angezeigt sieht. Vgl. ÖHLER, Barnabas, 441f.

<sup>430</sup> Vgl. a.a.O., 15-24.

<sup>431</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 134f.

<sup>432</sup> Vgl. RIESNER, Frühzeit, 215f.

<sup>433</sup> Vgl. Act 14,1; 17,1.17; 18,4; Röm 2,9f.

des Faktors C in sämtlichen Facetten die eindeutigsten Ergebnisse erbrachte. Kompetenzwahrnehmung, Zielfokussierung und Gewissenhaftigkeit weisen auf C+ hin.

### 3.3.2.6 Ein *Big Five*-Persönlichkeitsprofil von Paulus

Fasst man diese Persönlichkeitsstudie des Apostels Paulus in einem *Big Five*-Profil zusammen ergibt sich N- E+ O+ A- C+, was sich auch in einer Grafik<sup>434</sup> ausdrücken lässt. Vergleicht man nun dieses Persönlichkeitsprofil von Paulus mit dem einer idealen Führungskraft laut HOWARD und HOWARD<sup>435</sup>, wird man eine exakte Übereinstimmung feststellen. Dieses Profil wird auch in der *Furnham-Studie* (die mit 160 Managern der mittleren und höheren Managementebene durchgeführt wurde) als Idealprofil für Führungskräfte bestätigt.<sup>436</sup> Ein guter Leiter sollte demzufolge über eine hohe psychische Belastbarkeit (N-) verfügen, offen und extravertiert, mit starker persönlicher Präsenz auf Menschen zugehen können (E+), Offenheit für neue Ideen mitbringen (O+), unangepasst sein und seine Meinungen durchsetzen können (A-) sowie mit hoher Kompetenzüberzeugung, zielorientiert und diszipliniert an Aufgaben herangehen (C+). Folgt man dieser Definition und deren Bestätigung durch die *Furnham-Studie* wird man Paulus als ideale Führungsperson bezeichnen können. Allerdings weisen HOWARD und HOWARD darauf hin, dass es trotz dieses idealen Profils für Leiter, nötig ist – im Sinne Machiavellis – sowohl Löwe als auch Fuchs zu sein:

„Beherzigt man diese Aussagen, so müssen Führungskräfte, die im Allgemeinen gelassen sind (N-), in der Lage sein, hin und wieder Aufregung (N+) zu zeigen, damit andere sie nicht für gefühllos halten. Oder jemand, der in der Regel aus sich heraus geht und bestimmt auftritt (E+), sollte sich ab und zu zurückziehen (E-), weil andere sonst glauben könnten, er könne es mit sich selbst nicht aushalten. Man kann für Visionen eintreten (O+), sollte aber auch praktisch und effizient (O-) sein, damit andere nicht annehmen, man habe das Gefühl für die Realität verloren. Auch wenn eine Führungskraft unnachgiebig (A-) sein kann, muss sie hin und wieder auch fürsorglich (A+) auftreten, um nicht der Gier und Arroganz bezichtigt zu werden. Und eine Führungskraft, die vorwiegend zielgerichtet ist (C+), muss gelegentlich auch spontan und verspielt sein können (C-), weil ihre Mitarbeiter sonst befürchten, dass sie zusammenbrechen.“<sup>437</sup>

Interessanterweise scheint die bei der Festlegung von Paulus' Ausprägungen in den einzelnen Faktoren immer wieder auftauchende Unsicherheit des Autors (die sich am besten an der Formulierung ‚*einerseits* – *andererseits*‘ festmachen lässt), ihren Grund

---

<sup>434</sup> Vgl. Punkt 8.1.6, Abb.6. Man beachte dort auch die tabellarische Übersicht der Facetten.

<sup>435</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 109.

<sup>436</sup> Vgl. a.a.O., 109ff.

<sup>437</sup> A.a.O., 108f.

genau in dieser von HOWARD und HOWARD umschriebenen Fähigkeit zu haben, als Führungspersönlichkeit punktuell und akzentuiert immer wieder in die jeweils gegenteiligen Ausprägungen wechseln zu können. Aus theologischer Sicht erkennt der Verfasser einen weiteren Grund für Heranreifen und Vorhandensein dieser wertvoll erscheinenden Führungsqualität. Dies kann mit *Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben* bezeichnet werden und ist Thema des folgenden Abschnitts.

### 3.3.3 Die Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben

Da Individualität im biblischen Kontext einerseits stark sozial gedacht wird, andererseits eine Durchlässigkeit des Ichs besteht, ist es – wie bereits gezeigt – für Paulus unproblematisch, den Christen im Sinne von Gal 2,20 als ganz und gar von Christus erfüllt zu denken.<sup>438</sup> Diese neue Identität (κοινωνή κτίσις, II Kor 5,17<sup>439</sup>) unter Beibehaltung des Denkens und Fühlens und einer gewissen (wenn auch etwas unscharfen) Individualität kann als *Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben* bezeichnet werden. Paulus stellt starke Bezüge von seiner Persönlichkeit zu Christus und seinem Glauben her. „Seinen Selbstwert erhöht Paulus, indem er die Nähe zum leidenden Christus betont. Dadurch unterstreicht er die Erhabenheit seines eigenen Leidens und führt sie als Argument für sich und gegen ‚falsche Propheten‘ ins Feld (2Kor 11,16).“<sup>440</sup> Die Identifikation mit Christus ist dabei so hoch (Röm 6,1ff.), dass mitunter Persönlichkeit und Glaube schwer zu trennen sind. Bei all dem schimmert in seinen Äußerungen und Handlungen jedoch immer seine „geschlossene, originale Persönlichkeit als Verfasser“<sup>441</sup> durch. Er bleibt er selbst – und doch tun sich neue Wesenszüge und Verhaltensmuster auf. Eine Beobachtung sei die (bisweilen ins Zwanghafte tendierende und bei *Big Five* unter C+ eingestufte) Gewissenhaftigkeit:

„Die Züge werden auch durch das Berufungserlebnis nicht nivelliert im Sinne einer ‚Heilung‘. Entscheidend erscheint uns, dass die ‚Zwanghaftigkeit‘ des Paulus nicht in Psychopathologie verharrt, sondern zum Potential wird: Möglicherweise ist es Paulus durch den Glauben möglich, sich von den rigide-anankastischen Mustern, die ursprünglich in ihm angelegt sind, nicht gefangen nehmen zu lassen. Zum einen findet eine Nutzung für den missionarischen Auftrag statt (...) Zum anderen werden Persönlichkeitsakzente in die Religiosität projiziert: Dadurch geschieht eine Erweiterung des eigenen Selbst, ein Ausstieg

---

<sup>438</sup> Vgl. Punkt 3.2 sowie BERGER, *Historische*, 52-55.

<sup>439</sup> Mit dieser neuen Identität wird der Glaubende in die mit Christus beginnende eschatologische Schöpfung Gottes einbezogen. Vgl. WOLFF, *2.Korinther*, 127f.

<sup>440</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, *Persönlichkeitsstruktur*, 137.

<sup>441</sup> WREDE, zitiert in: MERK, *Persönlichkeit*, 38.

aus bzw. Überstieg (Transzendieren) der bisherigen Ich-Zentriertheit, vielleicht eine Reifung oder Veredelung.<sup>442</sup>

Ein anderes Beispiel ist die hohe Ausprägung von E+, die sich u.a. darin äußert, dass er gerne im Mittelpunkt steht und Anerkennung durch Menschen sucht. Es kann gezeigt werden, „dass Paulus durch sein Berufungserlebnis und das Heilwerden in Gott frei geworden ist von Überbedürftigkeit nach Beifall und Anerkennung durch andere, hin zu einer Autonomie nicht aus der eigenen Person, sondern gespeist durch den lebendigen Kontakt mit Gott (1Kor 2,12f).“<sup>443</sup> Ähnliches lässt sich über die Neigung sagen, die GÖTTEL-LEYPOLD und DEMLING unter dem Stichwort ‚Narzissmus‘ untersuchen (wobei dazu anzumerken ist, dass von Narzissmus im eigentlichen Sinne bei Paulus nicht gesprochen werden kann<sup>444</sup>). Jedenfalls wird dieser Wesenszug „sublimiert ... durch die Zentrierung auf Gott und seinen Auftrag. Sein ‚narzisstischer Schatten‘ macht den Menschen eitel und verwundbar, ein ‚narzisstisches Problem‘ jedoch verbiegt Identität, Charakter und Beziehungsfähigkeit.“<sup>445</sup> Davon kann bei Paulus keine Rede sein. Im Licht des oben ausgeführten *Big Five*-Profils wurde klar, dass die akzentuiert und punktuell eingesetzte und für Leiter bedeutsame Fähigkeit, zwischen den Ausprägungen in den einzelnen Dimensionen wechseln zu können, auch auf die Prägung von Paulus durch seinen Glauben zurückzuführen ist. Damit bleibt Persönlichkeit zwar über die Zeit hinweg konstant und individuell verschieden, jedoch nicht starr, sondern dynamisch und durch Glaubenserfahrungen erweiterbar. Der Glaube schafft eine Neuqualifikation des Ich, die weder Entscheidungen des Menschen, noch dessen Biografie und psychologische Konstitutionen aufhebt, sondern sie umgreift und neu ausrichtet.<sup>446</sup> Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Individualität menschlicher Persönlichkeit (durch die Menschen sich von anderen unterscheiden) in den paulinischen Texten wahrgenommen, akzeptiert und gewürdigt, weniger problematisiert wird. Über die Persönlichkeitsstruktur des Paulus konnte viel Erhellendes aufgezeigt werden, was (je nach eigenem Wertekonstrukt) durchaus kritisch bzw. negativ betrachtet werden kann. Zugleich wurde deutlich, dass die Durchdringung mit seinem christlichen Glauben die gegebenen Persönlichkeitsstrukturen von Paulus, wenn auch nicht immer verändert, so doch in gewisse

---

<sup>442</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 135f.

<sup>443</sup> A.a.O., 137.

<sup>444</sup> Eine ausführliche Darstellung der Narzissmusproblematik als Auswirkung eines Verlassenheitserlebnisses findet sich bei ASPER, Verlassenheit, 29-92.

<sup>445</sup> GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 138.

<sup>446</sup> Vgl. SCHNELLE, Paulus, 598-605.



Bahnen gelenkt hat. Theologisch gesprochen kann so Persönlichkeit durch das eigene Glaubenserleben erweitert werden. Das scheint auch bei der Aufstellung von Kriterien zur Überprüfung des *Big Five*-Modells von besonderer Relevanz zu sein.

### **3.4 Das Zusammenspiel unterschiedlicher Persönlichkeiten: Paulus und seine Mitarbeiter**

Paulus war kein Einzelkämpfer, sondern stets von ganzen Mitarbeiterteams umgeben.<sup>447</sup> Hierin zeigt sich nicht nur ein *Persönlichkeitszug* (E+)<sup>448</sup> und ein theologisch reflektiertes und begründetes *Plädoyer für Teamleitung*<sup>449</sup>, sondern auch eine (sicher auch zeitlich-kulturell bedingte) *soziale Individualität*<sup>450</sup>. Welche Auswirkungen nun die Persönlichkeit des Paulus auf das Zusammenspiel mit anderen Leitern und Mitarbeitern hat, soll im Folgenden dargestellt werden. Diese Reflexion zielt auf die Beantwortung der Forschungsfrage ab, in der es ja gerade um die Konsequenzen von Persönlichkeit im Miteinander von Leitungsteams geht. Gezeigt wird das anhand von Paulus' Leitungsstil, des Miteinanders in Teams, der Motivation seiner Mitarbeiter und anhand seines Umgangs mit anderen Meinungen.

#### **3.4.1 Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf den Leitungsstil**

Paulus kann als Vater und Vorbild für die Gemeinden und Mitarbeiter angesehen werden. Er verfügte über eine väterlich-familiäre Autorität und kann durchaus als dominant gelten.<sup>451</sup> Darin zeigen sich bereits erste auffällige Aspekte seines *Big Five*-Profils im Hinblick auf seinen Leitungsstil. Als emotional stabiler Leiter (N-) verliert er nicht schnell die Nerven und kann selbst in schwierigen Situationen andere ermutigen (z.B. Timotheus). Damit übernimmt er auch konsequent Verantwortung (was auch mit seinem hohen Anteil an C+ einhergeht). Er erscheint somit als Konstante (*Felsen*<sup>452</sup>), auf die andere sich – auch in Extremlagen – verlassen können. Darin zeigt sich eine außerordentlich hohe Führungskompetenz. Neben diesem angenehm wirkenden Aspekt seines Profils taucht ein unbequemer, jedoch konsequenter Zweig auf: Die Kombination aus Dominanz (E3+), emotionaler Stabilität (N-), geringer Verträglichkeit (A4-) und hoher Gewissenhaftigkeit (C+) wird auch im konsequenten und mit Nachdruck eingeforderten Vorgehen gegenüber unzulänglichem

---

<sup>447</sup> Vgl. BERGER, Paulus, 26f.

<sup>448</sup> Vgl. Punkt 3.3.2.2.

<sup>449</sup> Vgl. Punkt 2.1.2.

<sup>450</sup> Vgl. Punkt 3.2.

<sup>451</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 178-182.

<sup>452</sup> Wie sehr er sich selber – im Gegensatz zu dem eigentlich als ‚Felsen‘ der Gemeinde eingesetzten Simon Petrus (Kephas) – als fest einschätzte wird in Gal 2,11ff. deutlich.

Verhalten in der Gemeinde ersichtlich. An dem Text II Kor 5<sup>453</sup>, der von einem besonders krassen Fall von πορνεία handelt, soll das exemplarisch verdeutlicht werden: Er tritt fordernd-dominant und durchsetzungsstark auf. Dabei macht er selbstverständlich Gebrauch von seiner apostolischen Autorität und begründet dies u.a. mit seiner Beziehung zu Christus<sup>454</sup> (E3+; V.3-4). Er lässt sich dabei nicht von Gegenwind beirren (oder davon, dass die Korinther wohl stolz auf derartige Toleranz waren), zeigt sich als emotional stabil und hält sich nicht damit auf, sich in die Gefühlslage anderer hineinzusetzen (N–; V.12-13). Er wirkt in der Sache als unbequem (A–; V.5-11). Das liegt auch daran, dass er sehr zuverlässig und gewissenhaft um die Erfüllung der Weisungen Christi bemüht ist (C+; V.1; vgl. auch V.6-7 mit der Aufforderung, den alten Sauerteig auszufegen<sup>455</sup> oder auch V.11). U.U. wurde dieser rigorose Leitungsstil bei manchen Christen in den Gemeinden als zu wenig einfühlsam, mitunter hart empfunden, was aber nicht anhand von Bibelstellen belegt werden konnte. Jedenfalls scheint dieses Auftreten als Leiter nicht nur Zuspruch, sondern auch spürbaren Widerspruch hervorgerufen zu haben, was an einer – wohl als unsachgemäß einzuschätzenden – Kritik an ihm als Person und Apostel abzulesen ist (II Kor 10 und 11). Darüber hinaus zeigt sich: Wenn auch wenig zur direkt geäußerten Kritik an seinen Mitarbeitern vorliegt, so ist doch der Text in Phil 2,20f.<sup>456</sup> beispielhaft für einen (wenn die Sache es erfordert) unbequemen und harten Kritiker (A– und N–). Trotz seiner unzweifelhaften Autorität und Dominanz war Paulus stets an der Förderung der Selbständigkeit und Mündigkeit seiner Mitarbeiter (und auch der Gemeinden vor Ort) gelegen.<sup>457</sup> Vermutlich fiel es ihm jedoch leichter, andere in eine derartige Mündigkeit zu führen und dann an einem anderen Ort zu wirken als selber kollegial zu agieren. Nach der Trennung von Barnabas hat er nicht mehr so ausgeprägt kollegial gearbeitet. Von da an erscheinen seine Mitarbeiter eher als Gehilfen.<sup>458</sup> **Zusammenfassend** wird man hier ein Beispiel für eine reife (durch den Glauben erweiterte) Form eines *Big Five*-Führungsprofils finden können. Paulus muss als reifer und sich selbst reflektierender Leiter betrachtet werden, der manchmal unbequem und in der Sache konsequent dominant, zuverlässig und emotional stabil auf-

<sup>453</sup> Zur Exegese vgl. SCHRAGE, 1.Korinther I, 367-402 sowie SCHNABEL, 1.Korinther, 270-301.

<sup>454</sup> Zur Verschmelzung seiner persönlichen Identität mit Christus vgl. auch Punkt 3.2.

<sup>455</sup> Die Dringlichkeit geht mit der Sorge des Apostels einher, dass ansonsten schon bald die Gemeinde für alle möglichen anderen Sünden ‚empfänglich‘ sein würde. Vgl. SCHNABEL, 1.Korinther, 286f.

<sup>456</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 193-200.

<sup>457</sup> Vgl. a.a.O., 182f.

<sup>458</sup> Vgl. ÖHLER, Barnabas, 444.

tritt. Das brachte ihm nicht nur Freunde und Zuspruch ein und erschwerte kollegiales Arbeiten zugunsten eines starken Führungsverhaltens. Allerdings ist gerade die Gemeinden und Mitarbeiter in ihrer Selbständigkeit fördernde Haltung hervorzuheben.

### **3.4.2 Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf das Miteinander in Teams**

Zwar konnte bisher gezeigt werden, dass Paulus kein Einzelkämpfer war, sondern Mitarbeiter um sich scharte und darum bemüht war, in den von ihm gegründeten Gemeinden Leitungsteams einzusetzen, eine Analyse seines Verhaltens in den einzelnen Teams dagegen ist freilich schwierig. Der textliche Befund dazu ist dürftig. Das hängt damit zusammen, dass Paulus durch seine Briefe Anweisungen von außen gibt und Lukas in Acta v.a. das Vortreiben der Mission im Blick hat (die Frage der Teamarbeit lässt sich so höchstens aus Randnotizen rekonstruieren).

Dennoch kann gerade in seinem Einbringen in die antiochenische Gemeinde (Act 11,25ff.) und seiner Zusammenarbeit mit Barnabas<sup>459</sup> einiges über Paulus' Teamverhalten entdeckt werden. Paulus verzichtete zunächst auf eine eigene missionarische Wirksamkeit, als er sich der Gemeinde in Antiochia anschloss. Er konnte sich dort als *Juniorpartner* dem Barnabas unterordnen (in Act 13,1 wird er erst als fünfter genannt<sup>460</sup>), der ihn überhaupt erst in die Gemeinde einführt<sup>461</sup> und erscheint in dieser etwa acht bis neun Jahre dauernden Zeit als außerordentlich kooperativ und zurückhaltend.<sup>462</sup> Es zeigt sich eine komplementäre Kommunikationsform, die sich erst später in eine symmetrische Beziehung weiterentwickelte.<sup>463</sup> Diese freiwillige Unterordnung erscheint umso bemerkenswerter, wenn man bedenkt, wie selbstbewusst und durchsetzungsstark sich Paulus ansonsten zeigt.<sup>464</sup> Auch hier ist eine reife, erweiterte Führungspersönlichkeit zu sehen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die – zunächst untergeordnete, später mehr kollegiale – Beziehung und Zusammenarbeit mit Barnabas<sup>465</sup> v.a. auf eine starke theologische Übereinstimmung und menschliche

---

<sup>459</sup> Zur näheren Auseinandersetzung mit der Person des Barnabas, Paulus' Verhältnis zu seinem einstigen Mentor und späteren Kollegen sowie zur Gemeinde in Antiochia sei ÖHLERS Habilitationsschrift *Barnabas* empfohlen, die viele der genannten Punkte sehr aufschlussreich erörtert.

<sup>460</sup> Dass er deshalb als bestimmende Persönlichkeit in Antiochien gewertet werden kann sieht auch Öhler so. Vgl. ÖHLER, Barnabas, 66.

<sup>461</sup> Vgl. a.a.O., 192f.

<sup>462</sup> Vgl. FREY, Paulus, 218f.

<sup>463</sup> Vgl. BUCHER, Bibel-Psychologie, 93-95.

<sup>464</sup> Vgl. FREY, Paulus, 219.

<sup>465</sup> Vgl. ÖHLER, Barnabas, 484.

Sympathie zurückzuführen ist.<sup>466</sup> Hier zeigt sich trotz hoher Dominanz und niedriger Verträglichkeit eine außerordentliche Teamfähigkeit. Mit dem Aufsteigen des Paulus in dessen Bedeutung in der frühen Christenheit einerseits und der Diskussion um Johannes Markus und der schließlich vollzogenen Trennung von Barnabas (Act 15,36ff.<sup>467</sup>) andererseits wird aber auch erkennbar, dass die niedrige Verträglichkeit von Paulus (A-) durchaus zu Brüchen führen kann, wenn bestimmte Dinge nicht in seinem Sinne verlaufen. Missionsgeschichtlich bedeutete dieser Zwischenfall natürlich einen wichtigen Punkt für die weitere Ausbreitung des Evangeliums<sup>468</sup> – und Paulus Ansatz einer imperiumsweiten Mission erwies sich im Nachhinein auch als richtig.<sup>469</sup> Über die – ggf. auch geistlichen – Hintergründe soll hier nichts gesagt werden. Außerdem war der Bruch mit Barnabas kein Zerwürfnis, wie u.a. einige nach diesem Vorfall zu datierenden respektvolle Erwähnungen von Barnabas z.B. in I Kor 9,6 zeigen.<sup>470</sup> Hinsichtlich der Fragestellung nach der Auswirkung von Paulus' Persönlichkeit auf die Zusammenarbeit in Teams wird jedoch sichtbar, dass seine A--Ausprägung auch zu solchen Trennungen beitragen konnte. Damit ist nicht gesagt, dass dies zwangsläufig negativ zu bewerten ist. Unter bestimmten Umständen sind getrennte Wege und das Auflösen bisheriger Zusammenarbeit sogar sinnvoll und sicher heilsamer als einen aufreibenden und Kräfte raubenden gemeinsamen Weg *um jeden Preis* zu gehen.<sup>471</sup> Als weiteres Beispiel für Persönlichkeit und Teamarbeit bei Paulus sei wiederum das Ehepaar Priska (oder Priszilla) und Aquila genannt.<sup>472</sup> Dieses Paar scheint für Paulus eine besondere (persönliche) Bedeutung gehabt zu haben, wie neben dem Bericht in Act 18 auch die zahlreichen Erwähnungen in seinen Briefen bezeugen (Röm 16,3; I Kor 16,19; II Tim 4,19). Er bezeichnet sie als τῶν συνεργῶν μου, nennt, wie bereits erwähnt, ganz untypisch für die Zeit Priska (also die Frau) zuerst. Sie waren – wie Paulus – von Beruf Zeltmacher und Juden. Die beiden Städter erscheinen als mobiles, weltoffenes und gebildetes Ehepaar. In all diesen Punkten zeigen sie viele Gemeinsamkeiten mit Paulus. Aus Sicht des Verfassers demonstriert dies zweierlei: (1) Die Art der Gemeinsamkeiten (mobil, Städter, weltof-

---

<sup>466</sup> Vgl. FREY, Paulus, 219.

<sup>467</sup> Vgl. ÖHLER, Barnabas, 439-454.

<sup>468</sup> Vgl. RIESNER, Frühzeit, 248f.

<sup>469</sup> Vgl. ÖHLER, Barnabas, 454.

<sup>470</sup> Vgl. FREY, Paulus, 220. BUCHER vertritt zudem die These, dass Paulus mit einer impliziten psychologischen Imitationstheorie Barnabas ein Stück weit ‚entschuldigte‘, was er mit der Sympathie für seinen einstigen Mentor in Zusammenhang bringt. Vgl. BUCHER, Bibel-Psychologie, 96f.

<sup>471</sup> Vgl. LEMAN, Hirtenprinzip, 41f.

<sup>472</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 24-27.

fen) sowie die Tatsache, dass Paulus eine Frau ebenbürtig und *vor* ihrem Ehemann als Mitarbeiterin bezeichnet, deuten auf die O+-Ausprägung bei Paulus und seine Neigung, besonders mit ähnlich konstituierten Menschen zusammenzuarbeiten hin. (2) Genau darin zeigt sich, welche Relevanz die ‚Chemie‘<sup>473</sup> in der Teamzusammensetzung hat. **Zusammenfassend** kann Paulus als kooperativer Teamarbeiter gesehen werden, der gerne mit Menschen zusammen wirkt, bei denen die ‚Chemie‘ stimmt, dessen A--Prägung aber auch Grenzen der Kooperation deutlich werden lässt.

### 3.4.3 Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf die Motivation seiner Mitarbeiter

Im Faktor E gilt Paulus als extravertiert (E+). Er hat gerne Menschen um sich und kann auf diese zugehen. Die engen Beziehungen zu seinen Mitarbeitern wurden bereits diskutiert. Auch seine Offenheit für neue Erfahrungen (O+) kommt ihm dabei sicherlich zugute, wenn es darum geht, sich auch auf neue Menschen mit ihren je eigenen Ansichten, Erfahrungen und Horizonten einzulassen. Da er sich selber aber auch durch hohe Gewissenhaftigkeit (C+) auszeichnet, scheint er auch und gerade die Zuverlässigkeit von Mitarbeitern und Gemeinden besonders zu loben und hervorzuheben. Ein besonderer Aspekt dabei ist die Motivation seiner Mitarbeiter. In den Briefen wird dies an den sog. *Belobigungen* erkennbar. Er versieht sie mit Prädikaten und hebt (auch gegenüber anderen) das hervor, was besonders rühmlich an ihnen ist.<sup>474</sup> Die Diakonin Phöbe hat vielen beigestanden (αὐτὴ προστάτις πολλῶν ἐγενήθη; Röm 16,1f.) und Priska und Aquila (Röm 16,3f.) sind diejenigen, die ihr Leben für Paulus hingehalten haben. Bei ihnen geht er sogar soweit, dass *alle* Gemeinden ihnen dankbar sind (εὐχαριστῶ ἀλλὰ καὶ πᾶσαι αἱ ἐκκλησίαι τῶν ἐθνῶν; V.4). Maria scheint eine Mitarbeiterin gewesen zu sein, die sich mit viel Mühe besonders um die Gemeinde in Rom verdient gemacht hat (Röm 16,6) und Andronikus und Junia werden als berühmt bzw. hervorragend (ἐπίσημοι) unter den Aposteln bezeichnet (Röm 16,7). Viele andere Beispiele ließen sich anführen (u.a. I Kor 16,10ff.; II Kor 8,16ff.<sup>475</sup>; Phil 1,1; I Thess 3,1ff. u.v.a.). Neben den offiziellen Mitarbeiterbelobigungen, die er in einer Art Empfehlungsschreiben gegenüber ande-

<sup>473</sup> Vgl. Punkt 2.1.1 und HYBLES, Mutig führen, 96f.

<sup>474</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 190.

<sup>475</sup> Zur Ernennung von Titus in II Kor 8,16ff. ist zudem zu sagen, dass Paulus hier nicht nur motiviert, sondern als Eigenschaft seines Mitarbeiter besonders dessen σπουδή (Tüchtigkeit, Eifer) hervorhebt, im Hellenismus allgemein die wichtigste Qualifikation eines Verwaltungsbeamten. Paulus wählt also auch hier einen gewissenhaften (C+) Menschen (was wiederum seinem eigenen Naturell entspricht). Titus gilt für Paulus sogar als übereifrig (σπουδαιότερος). Vgl. BETZ, 2.Korinther 8 und 9, 133f.

ren ausdrückt, wendet er sich auch direkt an Mitarbeiter, um sie zu loben und zu motivieren. Timotheus und Titus sind dafür klare Beispiele. In II Tim 1,3ff.<sup>476</sup> wird ersichtlich, dass Paulus neben dem Lob v.a. auch das Ziel der Ermutigung und des Ansporns zu Glaubenstreue und engagierter Mitarbeit verfolgt. Sein eigenes bis zur Selbstaufopferung gehendes Engagement (C+) dient dabei als Grundlage weiterer Begründungen und Ausführungen (II Tim 1,4.8.12). Als C+ erwartet Paulus offensichtlich ähnliche Zuverlässigkeit und Hingabe auch von Timotheus (II Tim 1,6-8.13f.). Bei dieser (gemäß C+) hohen Hingabe, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit versteht er es, offene Zuneigung und Freundlichkeit (E1+) zu zeigen (II Tim 1,3-5), die bei aller Paraklese einen motivierenden Grundton erzeugt. Ähnlich verfährt er mit Gemeinden. Exemplarisch verdeutlicht werden soll das an der Gemeinde in Philippi (Phil 1). Er dankt für und lobt die Gemeinde überschwänglich (E+, Phil 1,3-11<sup>477</sup>), führt sein eigenes Engagement und Leiden für Christus aus (N-, Phil 1,12-26<sup>478</sup>) und kommt darüber zur Ermahnung, dass auch die Philipper sich im Glauben treu und in der Sache engagiert bewähren sollen und auch Bereitschaft zeigen, für Christus zu leiden (N- und C+, Phil 1,27-30<sup>479</sup>). Obwohl der niedrige N-Wert oft Grund für ein geringeres Einfühlungsvermögen ist, kommt ihm diese Stressunempfindlichkeit auch bei der Mitarbeitermotivation zugute. So wird in Phil 1,14 erkennbar, dass der Mut und die emotionale Stabilität des Paulus auch für andere Christen Antrieb sind, selbst unerschrocken für das Evangelium einzutreten.<sup>480</sup> Sein Ziel ist dabei neben dem Zeigen von Zuneigung, Lob und Motivation, die Mitarbeiter in Selbständigkeit und Mündigkeit zu führen.<sup>481</sup> Dort, wo er unzufrieden mit dem Verhalten von Mitarbeitern ist bzw. andere ihn enttäuschen, setzt er gezielt Kritik ein, ohne sich allzu sehr Gefühlen hinzugeben. Er bleibt klar, mitunter wenig einfühlsam (A- und N-). Beispiele dafür finden sich in den Nebenbemerkungen in Phil 1,14-18 und 2,20f.<sup>482</sup> sowie in seiner Enttäuschung über Barnabas (Gal 2,11-13<sup>483</sup>). Eine offene Frage ist, ob die Persönlichkeit des Paulus hinsichtlich der Mitarbeitermotivation auch Widerstand oder innere Sperrn erzeugen konnte. Ein mögliches

<sup>476</sup> Vgl. SCHLATTER, Kirche der Griechen, 213-232.

<sup>477</sup> Vgl. WALTER, Philipper, 34-37.

<sup>478</sup> Vgl. a.a.O., 37-44.

<sup>479</sup> Vgl. a.a.O., 44-50. Man beachte besonders den Exkurs zum Leiden um Christi willen, a.a.O., 47ff.

<sup>480</sup> Vgl. a.a.O., 39.

<sup>481</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 182f.

<sup>482</sup> Für WALTER ist es schwer, den Vers 21 gerade wegen seiner pessimistischen, ja bitteren Sprache überhaupt richtig in diesem Kontext einzuordnen. Vgl. WALTER, Philipper, 68.

<sup>483</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 16.

Beispiel wäre Apollos und die Bemerkung von Paulus in I Kor 16,12. Obwohl Paulus versichert, dass er ihn oft ermahnt habe, nach Korinth zu kommen (πολλὰ παρεκάλεσα), tut Apollos dies zum jetzigen Zeitpunkt (νῦν) nicht mit der sehr allgemein gehaltenen Begründung, dass es nicht sein Wille (θέλημα) sei. Die Gründe dafür können vielschichtig sein und es ist aus dieser Bemerkung kein gespanntes Verhältnis zwischen Paulus und Apollos erkennbar.<sup>484</sup> Eine mögliche Deutung wäre, dass Paulus' Verhalten eine Reaktanz bei Apollos erzeugte, weil er nicht mehr aus freien Stücken nach Korinth gereist wäre.<sup>485</sup> Eine solche Deutung mag zwar denkbar sein (und würde ein Beispiel für Widerstand erzeugendes Verhalten gegenüber Paulus' Dominanz sein), kann jedoch keinesfalls als gesichert gelten. *Zusammenfassend* ist festzuhalten: Es wird ersichtlich, wie sich das Persönlichkeitsprofil des Paulus auch in der Motivation seiner Mitarbeiter widerspiegelt. Der oben ausgeführte konsequente und mitunter unbequeme Führungsstil, der hohe Erwartungen an ein Team oder überhaupt an Mitarbeiter mit sich bringt, muss mit einer Möglichkeit hoher Mitarbeitermotivation einhergehen, will Paulus seine συνεργοί nicht verlieren. Hier kommt ihm sein E+-Anteil und seine ohne Mühen offen gezeigte Zuneigung zugute. Dies in Kombination mit taktisch gut platzierten Belobigungen und Kritiken führt zu der dieses *Big Five*-Profil kennzeichnenden Art der Mitarbeitermotivation.

#### **3.4.4 Paulus' Persönlichkeit und ihre Auswirkungen auf den Umgang mit anderen Meinungen**

Der Aspekt des Umgangs mit anderen Meinungen muss hier noch einmal gesondert erwähnt werden, zum Einen, um die spezielle Problematik dabei aufzuzeigen, zum Anderen, um ergänzend die Auswirkungen der reifen Persönlichkeit zu veranschaulichen. Am eindrucklichsten zu sehen ist Paulus' Umgang mit anderen Meinungen an den Beispielen *Petrus* (Gal 2,11ff.) und *Barnabas* (Act 15,36ff.). Er zeigt sich hier als unnachgiebig, konsequent und kompromisslos. In der Folge führte das (wie im Fall Barnabas) zu Bruch und Trennung. Es gelang ihm so, das Evangelium unverfälscht und ungekürzt in den Gemeinden weiterzugeben (wie u.a. der ganze Galaterbrief bezeugt) und insofern heilsam zu wirken. Andererseits führte so das Verhältnis von Paulus zu den anderen Aposteln auch in eine tiefe Krise.<sup>486</sup> Insbesondere mit der Gemeinde in Jerusalem war ein tiefer Riss nicht mehr zu vermeiden. Auch wenn

---

<sup>484</sup> Vgl. SCHNABEL, 1.Korinther, 1013ff.

<sup>485</sup> Vgl. BUCHER, Bibel-Psychologie 95f. und REBELL, Gehorsam, 92.

<sup>486</sup> Vgl. FREY, Paulus, 213-227, insbesondere 226f.

er hohen Einsatz zeigte, um hier zu heilen (als Beleg sei hier die Kollektensammlung für die Gemeinde in Jerusalem genannt, II Kor 8-9<sup>487</sup>), gelang es Paulus nicht (endgültig), diese Brücken wieder aufzubauen. Ähnliches lässt sich zur Gemeinde in Antiochia sagen. Paulus betonte immer mehr die Eigenständigkeit seiner Mission. FREY bezeichnet diesen Riss gar als Tragik.<sup>488</sup> Bei aller – für die Wahrheit – positiven Auswirkungen dieses Persönlichkeitszuges wird so auch die Problematik offenkundig, auf die insbesondere im Coaching von GL-Kreisen zu achten sein wird. Auf der anderen Seite muss Paulus – trotz seiner geringen Verträglichkeit (A–) – nicht unbedingt seine Meinungen um jeden Preis durchsetzen. Im Gegenteil. Er versucht, den Juden ein Jude und den Griechen ein Grieche (I Kor 9,20ff.) zu sein, wenn es die Sache des Evangeliums erfordert. Hinsichtlich theologisch zweitrangiger Fragen kann er – um das Gewissen nicht zu beschweren – jedem in gewissem Rahmen seine Façon zugestehen, wie das Beispiel des Götzenopferfleischs in Korinth (I Kor 8) zeigt. Ähnlich verhält es sich mit der Frage nach der Beschneidung: Timotheus beschneidet er (Act 16,3)<sup>489</sup>, Titus nicht (Gal 2,3)<sup>490</sup>. Die reife und durch den Glauben erweiterte Persönlichkeit wird also eine hohe Unterscheidungsfähigkeit an den Tag legen und in der Lage sein, dem Evangelium dienlich und somit anders zu handeln.

### **3.5 Ergebnis: Die Korrelation von Persönlichkeit, Teamarbeit und Leitungsstilen bei Paulus**

Ein Ziel dieser Studie war das Aufzeigen oder Widerlegen einer spezifischen Relevanz des Persönlichkeits- auf den Leitungsstil. Es konnte ein *Big Five*-Profil des Apostels nachgezeichnet werden, das interessanterweise mit dem bei HOWARD und HOWARD vorgestellten idealen *Profil für Führungskräfte* übereinstimmt. Paulus hat – bei aller ‚ἐν ἑμοὶ Χριστός‘-Ausrichtung (Gal 2,20) – in seinem gesamten dominant-konsequenten, aber auch offenen und Menschen zugewandten Führungsverhalten seine individuelle Persönlichkeit durchschimmern lassen. An den Stellen, an denen sein Profil als problematisch gelten muss, ist es ihm immer wieder gelungen, durch *Erweiterung durch den Glauben* sein Verhalten in positive, der Sache und den Men-

---

<sup>487</sup> Diese beiden Kapitel werden literargeschichtlich als eigenständige Briefe gesehen und gängigerweise unter dem Aspekt von Paulus' Verhältnis zur Gemeinde in Korinth behandelt. Vgl. BETZ, 2.Korinther 8 und 9, 79-226. Es muss allerdings die Frage gestellt werden, warum Paulus sich mit einem so hohen persönlichen Einsatz für die Jerusalemer Gemeinde engagiert. Der Gedanke von FREY, hierin (auch) einen Versuch der Heilung seines Verhältnisses zu den Jerusalemern zu sehen, wirkt zumindest nachdenkenswert. Vgl. FREY, Paulus, 226f.

<sup>488</sup> Vgl. a.a.O., 227.

<sup>489</sup> Vgl. OLLROG, Paulus, 21.

<sup>490</sup> Vgl. a.a.O., 34.



schen dienliche Bahnen zu lenken. Die spezifische Relevanz ist also gegeben. Ein weiteres Ziel war, die Frage nach der Relevanz des Persönlichkeitsstils auf den Umgang mit Mitarbeitern in einem Team zu beantworten. Dabei musste die Einschränkung vorgenommen werden, dass hinsichtlich der Textbelege ein großer Mangel für eine im Letzten stichhaltige Bewertung besteht. So weit möglich konnte aber auch hier nachgewiesen werden, dass Auswirkungen offenkundig sind und es Paulus – bei aller persönlichen und geistlichen Reife – nur bis zu bestimmten Grenzen möglich war, sich untergeordnet in ein Team einzubringen. In allgemein (zumindest heute) üblichen Maßstäben der Teamfähigkeit dürfte das als problematisch gelten. Als drittes Ziel wurde formuliert, Erkenntnis darüber zu gewinnen, ob bzw. inwiefern derartige Auswirkungen Gemeindeleitung und damit im Letzten Gemeindebau beeinflussen. Dazu muss v.a. auf den Punkt der Mitarbeitermotivation verwiesen werden. Da Gemeindebau nur als Zusammenspiel verschiedener *συνεργοί* mit unterschiedlichsten Gaben (I Kor 12) funktioniert, wird eine hohe Motivation derselben unverzichtbar sein. Paulus gelang es, gleichzeitig freundschaftlich-offen-zuneigend und (heraus)fordernd-aktivierend zu operieren. Würde sein C+ nicht mit E+, sondern vielleicht mit E– kombiniert sein, könnten die (starken) Forderungen alleine dazu führen, die Menschen zu verlieren. Umgekehrt gilt: Wäre er zwar freundschaftlich-offen, aber ohne seine Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und Engagement einfordernde Grundhaltung ausgestattet, könnte er vielleicht Menschen gewinnen, aber nicht nachhaltig Gemeinde bauen. Die Einflüsse der Persönlichkeit von Leitern auf den Gemeindebau liegen also auf der Hand und müssen auch heute gut reflektiert und bedacht eingesetzt werden. Haben Leiter ein ganz anderes Profil als Paulus, werden sich dazu entsprechend andere Fragestellungen auf tun. Als Viertes sollte die Frage geklärt werden, ob diese Einflüsse negativ oder positiv bewertet werden können oder als neutral einzustufen sind. Nahezu jede, auch vermeintlich positive Facette in den *Big-Five*-Dimensionen hat auch eine Kehrseite. Dies wurde ausführlich erörtert und anhand der Paulus-Beispiele untermauert. Zieht man nur die eben angesprochene Thematik der Mitarbeitermotivation heran wird schnell klar, dass auch die zunächst positiv wirkende Kombination von E+ und C+ gerade für bestimmte Menschen überfordernd wirken kann (andere brauchen vielleicht gerade diese Art). Vermutlich sind die Einflüsse *per se* nicht negativ oder positiv zu sehen (sondern lediglich in bestimmten Kontexten und für bestimmte Menschen). Vielmehr wird es die Herausforderung jedes Leiters sein, sich der Einflüsse seiner eigenen Persönlichkeitsmerkmale

bewusst zu werden, diese zu reflektieren und ggf. gezielt(er) einzusetzen. Als letztes ging es um das Klären der Frage, inwieweit der Glaube Persönlichkeit beeinflusst und ob daraus Ziele zur Persönlichkeitsentwicklung zu postulieren sind. Diese Frage konnte – zumindest in ihrem ersten Teil – mit der sog. *Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben* wohl am eindeutigsten beantwortet werden. Der Glaube trifft auf eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur, ignoriert diese nicht, sondern integriert sie in eine je eigene und individuelle Form des Glaubens- und Lebensstils. Persönlichkeitszüge (wie u.a. die hohe Gewissenhaftigkeit) bei Paulus (die u.U. zu problematischem Verhalten führen könnten) werden so zum Potenzial (und damit in eine fruchtbare Bahn gelenkt). Die Frage nach ggf. daraus zu postulierenden Zielen zur Persönlichkeitsentwicklung wurde bisher noch nicht diskutiert. Sie scheint jedoch folgendermaßen zu beantworten zu sein: Christlicher Glaube gibt keine Persönlichkeitsentwicklung in eine für alle gleichermaßen bestimmte und klar umrissene Richtung vor (was die Einzigartigkeit des Menschen, die Gott in dessen Erschaffung angelegt hat, negieren würde), sondern er will die individuell verschiedenen Persönlichkeitszüge zu einer dem Evangelium angemessenen Potenzialentfaltung führen.

### **3.6 Ableitung theologischer Kriterien**

Die nachgewiesene hohe Korrelation von Persönlichkeits- und Leitungsstil und Zusammenarbeit in Teams führen zur Formulierung theologischer Kriterien zur Überprüfung des FFM. Dabei werden nur die speziell theologischen Kriterien genannt. Solche, die bereits bei den persönlichkeitspsychologischen Kriterien herausgearbeitet wurden, erscheinen hier nicht noch einmal.

#### **3.6.1 Gleichwertigkeit aller Menschen**

Stellen wie Röm 2,11<sup>491</sup> oder Gal 3,28<sup>492</sup> belegen, dass Paulus nicht nur von der Schöpfung her, sondern (soteriologisch gesehen) auch von der Erlösung her von der Gleichwertigkeit aller Menschen ausgeht. Das relativiert z.B. auch die Exklusivität der Sicht auf seine eigene Berufung und Beauftragung. Diese Gleichwertigkeit führt auch dazu, dass er sowohl seinen Mitarbeitern als auch den Gemeinden eine hohe Selbständigkeit und Mündigkeit zutraut und sie dahingehend fördern will. Bei aller Unterschiedlichkeit zwischen Menschen in Eigenschaften und Verhalten sowie Ga-

---

<sup>491</sup> Vgl. GÖTTEL-LEYPOLD, Persönlichkeitsstruktur, 138.

<sup>492</sup> Hier wird als Folge und Ausmaß der soteriologischen Wirklichkeit besonders deutlich die Aufhebung ethnisch-religiöser (Juden und Griechen), geschlechtlicher (Männer und Frauen) und standesgemäßer Unterschiede (Freie und Sklaven) sichtbar. Vgl. BECKER, Galater, 59f.

ben, die auch je eigene Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit sich bringen, muss doch von dieser fundamentalen Gleichheit ausgegangen werden und es darf keine prinzipielle Wertung in besser oder schlechter erfolgen. Die Anfrage an ein Persönlichkeitsmodell muss daher lauten: Wird diese wertfreie Beurteilung aller Menschen wahr und ernst genommen?

### **3.6.2 Unterscheidung zwischen *neutralen* Persönlichkeitszügen und theologisch bedeutsamen *Wertungen***

Diese Gleichwertigkeit aller Menschen, die von Gott als Individuen erschaffen wurden, bringt es mit sich, dass viele und wesentliche Persönlichkeitszüge als neutral einzustufen und daher nicht in Kategorien wie positiv und negativ einzuteilen sind. Gleichzeitig sind aus Sicht einer christlichen Ethik und Lebensführung bestimmte Wertungen unerlässlich. Als Beispiel sei hier (allgemein) die gegenseitige Unterordnung bzw. (spezieller) die Unterordnung unter einen Leiter zu nennen (z.B. I Kor 16,16). Ein als neutral einzuschätzender Persönlichkeitszug wie Dominanz (z.B. in E3+), der auch zu einem Potenzial hin entfaltet werden kann, darf nicht eine Unterordnung im geistlichen Sinne (z.B. einer GL gegenüber) behindern. Aus theologischer Sicht wird daher die Anfrage gestellt: Erlaubt das FFM eine Unterscheidung zwischen neutralen Persönlichkeitszügen und theologisch bedeutsamen Wertungen?

### **3.6.3 Soziale Individualität**

Bei aller (post)modernen Betonung von Individualität wird in biblischen Texten das Phänomen ersichtlich, dass die Menschen wesentlich stärker in sozialen Gefügen und Bindungen gedacht und gehandelt haben. Gerade im Kontext von Gemeinden und insbesondere im Rahmen deren Leitungsteams gilt das als bedeutsam. Der Autor verwendet dafür den Begriff der *sozialen Individualität*. Die Frage wird sein, ob das FFM als Tool zur Teamentwicklung von GL den Gemeinschaftsgedanken in einer dem biblischen Horizont angemessenen Weise betont, sprich: ob das Erkennen individueller Wesenszüge für die Gemeinschaft (das Team) fruchtbar gemacht wird – oder ob es zu sehr die Individualität der Einzelnen herausstellt.

### **3.6.4 Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben**

Wie ausführlich erläutert liegt eine Besonderheit des christlichen Glaubens darin, dass er die gottgewollte und -gegebene Persönlichkeit nicht ignoriert, aber doch erweitern kann. Das Modell muss deshalb von seinem Grundverständnis her Raum lassen für Veränderbarkeit und Erweiterung der eigenen Persönlichkeit durch den

Glauben und darf Persönlichkeit nicht determiniert denken. Mindestens muss es die Option eröffnen, dass ein Mensch Züge seiner Persönlichkeit durch den Glauben in bestimmte (positive) Richtungen nutzen, kanalisieren kann. Darunter fällt auch, als Zielsetzung der Persönlichkeitsentwicklung die o.g. Potenzialentfaltung in den Fokus zu rücken. Danach wird beim vierten theologischen Kriterium zu fragen sein.

### **3.6.5 Geistliche Reflexion problematischer Persönlichkeitsaspekte**

Unbestritten haben Persönlichkeitszüge Kehrseiten bzw. Problemanzeigen. So kann eine geringe Verträglichkeit (A-) Menschen verletzen, während eine hohe (A+) dazu führen kann, dass geistliche Wahrheiten um der Harmonie willen preisgegeben werden. Auch wenn die Chance der *Erweiterung durch den Glauben* darin liegt, bestimmte Persönlichkeitszüge in fruchtbare Bahnen zu lenken und entsprechendes Potenzial zu entfalten, gilt umgekehrt, dass bestimmte Ausprägungen zu problematischen Situationen führen oder gar einer Neigung für bestimmte Sünden Vorschub leisten können. Aus theologischer Sicht wäre es daher wünschenswert, dass ein Persönlichkeitsmodell auch dazu anregt, derartige problematische Aspekte geistlich zu reflektieren. Nun wird das in einem säkularen Modell nicht von sich aus vorkommen oder eingebaut sein. Die Frage muss jedoch lauten, ob es dazu generell Raum gibt.

## **3.7 Offene Fragen**

### **3.7.1 Der Zusammenhang von Persönlichkeitsstil und Sünde**

Im Enneagramm wird jedem Typ eine sog. „Wurzelsünde“ zugeordnet. Etwas Vergleichbares wurde für das Big Five-Modell bisher noch nicht gewagt. Da es sich hier ja auch nicht um Typen handelt, ist das vielleicht schon aus diesem Grund schwieriger. Darüber hinaus wären noch andere Fragen zu klären, v.a. die, ob es theologisch zulässig ist, von bestimmten Persönlichkeitsausprägungen auf Neigungen zu bestimmten Sünden zu schließen. Diese Frage muss zwar offen bleiben, könnte jedoch ein interessanter Aspekt hinsichtlich einer weiterführenden Forschungsarbeit sein. Schließlich soll das FFM ja auch zur geistlichen Reflexion kritischer Persönlichkeitszüge anregen, wie unter 3.6.5 gesagt wurde.

### **3.7.2 Weitere Ziele zur Persönlichkeitsentwicklung**

Die Frage nach den Zielen der Persönlichkeitsentwicklung wurde oben lediglich dahingehend beantwortet, dass sie in der positiven und vollen Entfaltung des individuell von Gott in jedem Menschen angelegten unterschiedlichen Potenzials liegen soll-

ten. Das ist sicherlich richtig, doch auch sehr allgemein gehalten. Eine Frage, die – auch aus Eingrenzungsgründen – unbeantwortet bleiben muss ist die, ob es noch weitere solcher Ziele gibt, die darüber hinaus gehen und z.B. zur Anvisierung generell für alle Menschen sinnvoller Persönlichkeitsmerkmale führen sollten. Aus theologischer Begründung heraus wäre hier etwa die Thematik der Früchte des Geistes (Gal 5,22f.) anzuführen, die in neun Varianten das (neue) Verhalten aller Christen beschreiben.<sup>493</sup> Darüber hinaus könnten Ziele zur Persönlichkeitsentwicklung speziell von christlichen Leitern erarbeitet werden.<sup>494</sup>

#### **4. Überprüfung des *Big Five*-Modells für das Teamcoaching von Gemeindeleitungen anhand der aufgestellten Kriterien**

Es geht im letzten Hauptteil nun darum, zur Beantwortung der Forschungsfrage das *Big Five*-Modell anhand der herausgearbeiteten Kriterien zu überprüfen.

##### **4.1 *Persönlichkeitspsychologische Kriterien***

###### **4.1.1 Anthropologische Grundlegung**

Die beiden Fragen lauteten: (1) *Wird die anthropologische Grundlegung des Persönlichkeitsmodells erkennbar?* (2) *Ist diese anthropologische Grundlegung mit dem biblischen Menschenbild vereinbar?* Dieses erste Kriterium wird nur bedingt erfüllt. Soweit man sehen kann, haben die anerkannten *Big Five*-Forscher bisher keine ausführlich reflektierte anthropologische Grundlegung ihres Ansatzes veröffentlicht. Eine derartige Arbeit steht noch aus. Darin besteht ein Defizit des Modells (und vielleicht zugleich eine Chance). Etwas, einem grundlegenden Menschenbild Vergleichbares, wird an verschiedenen Stellen erkennbar, etwa wenn unterstellt wird, dass Menschen anderen Menschen so wichtig sind, dass sie sie in ihren Sprachen ausführlich beschreiben, so eine Grundthese. Es geht dabei weniger darum, zu erklären *woher* eine bestimmte Persönlichkeit kommt, als vielmehr darum, zu beschreiben, *wie* diese sich äußert und welche Konsequenzen daraus für das Miteinander im Alltag zu ziehen sind. Die anthropologische Basis ist damit stark sozialbezogen. Ferner wurde gezeigt, dass die menschlichen Wesenszüge von Theoretikern des FFM durchaus als sehr komplex, individuell unterschiedlich und grundsätzlich nicht wertend gesehen werden. Die Forschungsarbeit ist streng wissenschaftlich und fußt auf empirischen Untersuchungen. Eine Präferenz für eine bestimmte Religion oder Weltanschauung

---

<sup>493</sup> Vgl. BECKER, Galater, 90f.

<sup>494</sup> Mögliche Spuren dazu finden sich bei EISINGER, Ausbildung, 123-134 und 159-188.

ist nicht erkennbar. Manche Forscher stellen es in den größeren Kontext einer Evolutionsperspektive<sup>495</sup>, doch auch das ist nur eine Kann-Option in der *Big Five*-Forschung. Diese weltanschaulich neutrale, stark naturwissenschaftlich-empirische Sichtweise des Menschen (die v.a. zu Beschreibungen, weniger zu Erklärungen führt) lässt (und genau darin liegt die Chance) auch die Offenheit für eine Anwendbarkeit z.B. im christlichen Kontext zu. Die sozial ausgerichtete Anwendbarkeit für das menschliche Miteinander oder die beziehungsorientierte Grundannahme im lexikalischen Ansatz etwa erscheinen sogar äußerst kongruent mit biblischen Aussagen. Insgesamt kann damit gesagt werden: Auch wenn die anthropologische Grundlegung zu wenig reflektiert erscheint, ist die große Weite im Menschenbild mit dem biblischen vereinbar, ohne dass das *Big Five*-Modell selbst explizit christlich wäre.

#### **4.1.2 Erfassen der Komplexität von Persönlichkeit**

Die drei Anfragen aus diesem Gesichtspunkt heraus lauten: (1) *Wird sowohl die biologische als auch die biografische Komponente berücksichtigt?* (2) *Erstreckt sich die Persönlichkeitsbeschreibung sowohl auf zugrunde liegende Eigenschaften als auch auf sichtbares Verhalten?* (3) *Wird die Individualität des einzelnen Menschen in ausreichendem Maße gewürdigt?* Gerade in der gemeinsamen Betonung biologischer und biografischer Komponenten liegt eine herausragende Stärke des FFM. Es konnte gezeigt werden, dass sowohl Erbmaterial als auch familiäres Umfeld, Prägungen und unterschiedliches Erleben eines Umfelds sowie die Veränderungen im Alter zusammen Persönlichkeit ausmachen.<sup>496</sup> Das wird im *Big Five*-Modell ausdrücklich so bejaht. Obwohl es von seinem Grundansatz her als Eigenschaftsmodell zu sehen ist, geht es bewusst um die Beschreibung und Reflexion menschlichen Verhaltens. Es werden keine Typologien von Menschen entworfen, sondern individuelle Ausprägungen auf einzelnen Achsen gesucht. Die Zusammensetzungen sind dabei bei jedem Menschen neu und anders. Was dieses Kriterium betrifft, kann – bei aller grundsätzlichen Schwierigkeit etwas so Komplexes wie menschliche Persönlichkeit zu beschreiben – gesagt werden, dass das FFM dazu in einem weit besseren Maße geeignet ist als die meisten anderen Modelle. Dieses Kriterium kann als erfüllt gelten.

---

<sup>495</sup> Vgl. PERVIN, *Persönlichkeitstheorien*, 264ff. Sehr interessant ist, dass die fünf grundlegenden und universellen Fragen, die Menschen stellen, wenn sie einer anderen Person begegnen, erstaunlich stark mit den fünf Faktoren übereinstimmen. Diese Fragen können von einer evolutionären Entwicklung des Menschen her gesehen werden. Vgl. ebd.

<sup>496</sup> Vgl. dazu auch a.a.O., 260-264.

#### **4.1.3 Besseres Verstehen der eigenen Persönlichkeit**

*Dient das Persönlichkeitsmodell dazu, dass der Einzelne (zumindest in subjektiver Wahrnehmung) sich selbst und seine Persönlichkeit (neu) reflektiert und darüber zu einem besseren Verstehen seiner eigenen Individualität gelangt?* Zu einer fundierten Beurteilung dieses wichtigen Kriteriums müsste eine empirische Untersuchung vorgenommen werden. Neben der Problematik, dass eine derartige Wahrnehmung ohnehin (relativ) subjektiv ist, müsste man dieses Empfinden bei einer repräsentativen Zahl von Testpersonen abfragen. Das kann an dieser Stelle nicht geleistet werden. Allerdings lässt die relativ gute Erfassung der Komplexität menschlicher Persönlichkeit (wie beim zweiten Kriterium ausgeführt) und die ausführliche Auswertung des Testergebnisses (zumindest bei NAVIKA) die Vermutung zu, dass genau das erreicht werden könnte. Diese Vermutung muss bis zur Beantwortung der Frage anhand gesicherten Datenmaterials (welches auf jeden Fall erstellt werden sollte!) genügen, um das dritte Kriterium als potenziell erfüllt anzusehen.

#### **4.1.4 Besseres Verstehen der Persönlichkeit anderer**

Vor der prinzipiell selben Schwierigkeit steht der Autor bei der Überprüfung des vierten Kriteriums: *Hilft das Persönlichkeitsmodell dabei, die Persönlichkeit der anderen Teammitglieder zu reflektieren, besser zu verstehen und zu einer Akzeptanz und Achtung andersartiger Persönlichkeitsstrukturen als der eigenen zu gelangen?*

Sowohl Argumentation als auch Ergebnis dürften mit 4.1.3 deckungsgleich sein.

Für HOWARD und HOWARD, die das *Big Five*-Modell für die Teamentwicklung einsetzen, ist das nicht nur eine Vermutung, sondern die explizite Absicht dieses Modells. Das vierte Kriterium kann vor diesem Hintergrund (angesichts des Fehlens empirischen Datenmaterials zu dieser Frage) vorsichtig als erfüllt angesehen werden.

#### **4.1.5 Mögliches Vorhersagen des Verhaltens Einzelner**

*Hilft das Persönlichkeitsmodell dabei, das Verhalten der Kollegen in vielen (wenn auch nicht allen) Fällen zu einem gewissen Grad vorhersagen zu können, um statt Konflikten, Stress und Ablenkungen gegenseitige konstruktive Kritik in einem harmonischen Gesamtrahmen, Entspannung und Zielkonzentration zu erzeugen?* Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass die beiden zuletzt angeführten Kriterien bejaht werden konnten. Denn nur wenn jemand sich selber *und* den anderen versteht, kann er u.U. vorhersagen, wie beide in einer bestimmten Situation reagieren werden. Da diese beiden Fragen bei aller Vorsicht (in Ermangelung des geforderten Datenma-

terials) als bejaht gelten können, liegt auch die Vermutung nahe, dass entsprechende Vorhersagen möglich sein könnten. Allerdings ist hier sehr genau auf die Formulierung der Fragestellung zu achten: *Hilft es dabei?* Diese Betonung des *helfen* scheint dem Verfasser elementar zu sein, denn mehr als eine (erste) Hilfe oder Anregung kann das *Big Five*-Modell dazu sicher nicht leisten. Damit derartige Vorhersagen wirklich gelingen, muss sich der Einzelne schon sehr intensiv mit der Persönlichkeit seines Gegenübers befassen, sich dessen *Big-Five*-Profil zumindest in wesentlichen Teilen einprägen, im Gedächtnis abrufbereit halten und in der Lage sein, es mit Alltagssituationen in Zusammenhang zu bringen. Das erfordert eine enorm hohe Transferleistung und intensive Arbeit an und mit den Teammitgliedern. Insofern kann man sagen: Ja, das FFM kann dabei helfen, es wird aber nicht mehr als eine derartige erste Hilfestellung sein können, da hier intensive Arbeit des Einzelnen gefordert ist.

#### **4.1.6 Erklären gruppensdynamischer Prozesse im Team**

Ähnliches (nämlich die Betonung des Verbs *helfen*) lässt sich auch zum sechsten Kriterium sagen: *Hilft das Modell bei der Erklärung gruppensdynamischer Prozesse?* Das FFM wird nicht per se gruppensdynamische Prozesse erklären, auch wenn alleine das Verstehen der einzelnen Teammitglieder gewisse ‚Aha-Erlebnisse‘ bezüglich des Verhaltens in der Gruppe nahe legt. Jedoch liegt für den Teamcoach eine Chance darin, aufbauend auf den Ergebnissen der *Big Five*-Tests des gesamten Teams, Erklärungsansätze zur Gruppendynamik<sup>497</sup> zu geben (oder mit der Gruppe zu erarbeiten). Wenn Person A (z.B. aufgrund eines hohen N-Werts) grundsätzlich sensibel auf Person B (niedriger N- und ggf. auch A-Wert) reagiert und so eine sinnvolle Zusammenarbeit in jeder Sitzung erschwert wird, liegen genau darin jene Grundlagen für gruppensdynamische Prozesse, die durch Persönlichkeitsstile ausgelöst werden.

#### **4.1.7 Messbarkeit, Zuverlässigkeit, wissenschaftliche Fundierung**

Zuletzt geht es darum zu fragen, *ob bzw. inwieweit anerkannte Wissenschaftler in einem möglichst breiten Konsens die Varianz, Reliabilität, Zuverlässigkeit und Aussagekraft dieses Modells bestätigen.* Diese Frage wurde ausführlich diskutiert (inkl. der manchmal problematischen Methodik der Persönlichkeitsforschung). Unter 2.4.7 wurde gezeigt, dass hier kein Persönlichkeitsmodell ohne Kritiker auskommt. Aller-

---

<sup>497</sup> Dass der Coach sich mit gruppensdynamischen Prozessen auseinandergesetzt hat kann und muss dabei vorausgesetzt werden.



dings kann für das FFM gesagt werden, dass es in einem breiten Konsens<sup>498</sup> als variant, reliabel, zuverlässig und aussagekräftig anerkannt wird und in Standardwerken zu Persönlichkeitstheorien stets ausführlich behandelt und entsprechend gewürdigt wird. Das gilt trotz mancher Schwächen, die u.a. die Faktorenanalyse mit sich bringt. Der andere große Einwand, der gegen den *Big Five*-Ansatz vorgebracht wird, ist die Zahl der Faktoren. Hier kommt der Autor zu folgendem Schluss: Es ist durchaus denkbar, dass in absehbarer Zeit aus wissenschaftlicher Sicht eine andere Faktorenzahl besser geeignet erscheint. Für die Fragestellung des GL-Coachings ist das jedoch zweitrangig. Entscheidend ist, dass die Testergebnisse Gesprächsgrundlagen liefern, um den anderen besser zu verstehen und das Team weiterzuentwickeln. Das dafür nötige Mindestmaß an wissenschaftlicher Fundierung ist gewährleistet. Darüber hinaus gehende Forschungserkenntnisse sollten in Zukunft berücksichtigt werden, haben allerdings keinen direkten Einfluss auf die Entscheidung, ob zum jetzigen Zeitpunkt das Modell als Instrument im Teamcoaching empfohlen werden kann.

#### **4.1.8 Zwischenbilanz zu den persönlichkeitspsychologischen Kriterien**

Im Wesentlichen können alle sieben aufgestellten Kriterien als erfüllt angesehen werden. Sämtliche Schwierigkeiten beziehen sich v.a. auf zwei Bereiche: (1) (Noch) nicht erhobene empirische Daten. (2) Manche Einwände von Persönlichkeitsforschern, die sich v.a. auf statistische Daten beziehen. Allerdings ist das Modell in der Summe in einem breiten Konsens zumindest soweit wissenschaftlich anerkannt, dass es in der Beratungspraxis aus persönlichkeitspsychologischer Sicht bedenkenlos eingesetzt werden kann und für wesentliche Aspekte des Teamcoachings mindestens Hilfen liefert, um sich selber und andere verstehen, Verhalten anderer in Teilen vorherzusagen und Gruppendynamik erklären zu können.

## **4.2 Praktische Kriterien**

### **4.2.1 Unterstützung beim Erkennen der Teamsituation**

*Gibt das Persönlichkeitsmodell eine Hilfestellung dabei, die Situation des eigenen Teams realistisch einzuschätzen?* Bei diesem Kriterium kommt es sehr stark auf das Vorgehen des Teamcoachs an. So müssten u.a. Fragen des Teamverständnisses geklärt, weitere Hilfestellungen wie die anfangs erläuterte Teamleistungskurve erläutert sowie gezielte, die Gruppe herausfordernde Fragen gestellt werden. Die vermutlich

---

<sup>498</sup> Vgl. NETTER, Einleitung, 7.

größte Schwierigkeit bei dieser Frage liegt wohl darin, dass das Testverfahren keine Fremdbeurteilung vorsieht. Auch wenn diese zur richtigen Erstellung des Profils nicht notwendig ist, wäre sie aus diesem Gesichtspunkt heraus u.U. sinnvoll: Wenn die einzelnen Teammitglieder sich nämlich Gedanken über die Persönlichkeit, das Empfinden und Verhalten der anderen im Team machen, kann das eine erste Anregung sein, über die gesamte Teamsituation nachzudenken. Wenn auch der Test keine Fremdbeurteilungsbögen beinhaltet, könnte – nachdem ausführlich in das *Big Five*-Modell eingeführt wurde – ein Weg darin liegen, die anderen auf den einzelnen Skalen grob einzuschätzen, um später darüber ins Gespräch zu kommen. Wird darauf verzichtet, muss auf jeden Fall ein anderer Weg gefunden werden, um für jeden aus dem Team ein Gesamtbild der ganzen Gruppe zu erhalten. Daran sollte sich ein intensiver Gesprächsgang anschließen, der die Konsequenzen unterschiedlicher Persönlichkeitszüge auf das Gruppenverhalten reflektiert. Werden diese genannten Schritte berücksichtigt (das ist die Voraussetzung!), kann das Modell eine Hilfe dabei sein, die Situation des eigenen Teams realistisch einzuschätzen. Durch das FFM alleine kann nicht dargelegt werden, wie gut die Teammitglieder einander kennen oder sich gegenseitig im Blick haben (was unter 2.2.1 als Indikator genannt wurde).

#### **4.2.2 Unterstützung beim Erarbeiten von Strategien zur Teamentwicklung**

*Kann das Persönlichkeitsmodell dabei helfen kann, Strategien zur weiteren Teamentwicklung zu entwerfen?* HOWARD und HOWARD sehen gerade darin einen Vorzug des Modells.<sup>499</sup> Werden die persönlichen Kompetenzen und Defizite, die Persönlichkeitsstrukturen der einzelnen Teammitglieder und deren Auswirkungen auf das Miteinander richtig identifiziert, können – bei hoher Wertschätzung des Einzelnen<sup>500</sup> – Wege zur *Human-Resources-Optimierung* gefunden werden.<sup>501</sup> Dazu zählen u.a. die gezielte Einsetzung an bestimmten Dienstplätzen (und damit auch die Übertragung von Kompetenzen an Mitarbeiter, die von ihrer Struktur her besser für bestimmte Aufgaben geeignet sind), die gezielte Förderung vorhandener Ressourcen (inkl. des Trainings konkreter Persönlichkeitsaspekte, die für die Aufgabe förderlich sind)<sup>502</sup>

---

<sup>499</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 164.

<sup>500</sup> Wenn erkannt und akzeptiert wird, dass – auch durch theologische Reflexion – keine Wertung in unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen liegt, muss sich auch niemand verbiegen, der z.B. mit einer introvertierten Ausrichtung große Schwierigkeiten im Bereich repräsentativer Aufgaben hat.

<sup>501</sup> Vgl. dazu das Kapitel zur Optimierung der Personalentwicklung bei HOWARD, Führen, 219-228.

<sup>502</sup> Um das in Fußnote 500 genannte Beispiel fortzusetzen: Wer eine extravertierte Ausrichtung hat, sollte z.B. durch seine Gemeindeleitung im Bereich von Präsentationen geschult werden, wenn darin ein Gewinn für das Team bzw. die Gemeinde liegt.

oder die Umgestaltung der gesamten Teamstruktur. Innerhalb einer GL könnten so z.B. Vereinbarungen getroffen werden, wie etwa die, dass A-Leiter Konflikte in der Gemeinde ansprechen, dass ein C+-Mitarbeiter (neu) die Aufgabe der Kassenführung übernimmt oder das Teammitglied mit den meisten =-Ausprägungen für die vermittelnde Rolle zuständig ist, wenn Missverständnisse im Team auftreten. Viele weitere Beispiele ließen sich anfügen bzw. müssten im konkreten Teamcoaching entsprechend erarbeitet werden. Die von HOWARD und HOWARD vorgeschlagene Vorgehensweise für das HRO-Modell<sup>503</sup> könnte dazu sicher eine wertvolle Anregung liefern, wenngleich sie für den Gemeindekontext noch an einigen Stellen überarbeitet werden müsste. Jedenfalls scheint das FFM viele nützliche Vorlagen für eine Strategieentwicklung zur weiteren Teamgestaltung zu liefern. Die Einschränkungen dabei sind (1) wieder einmal der Teamcoach, der es richtig platzieren und um andere Elemente ergänzen muss und (2) der enorme Aufwand, den dies bedeutet (weshalb die Frage gestellt werden muss, wie viele GL dazu tatsächlich bereit wären).

#### **4.2.3 Relevanz für gemeindeleitungstypische Fragestellungen**

Das dritte Praxis-Kriterium fragt: *Zeigen die Erkenntnisse aus dem Einsatz des Modells eine (ausreichende) Relevanz für gemeindeleitungstypische Fragestellungen (z.B. theologische Ausrichtung der Gemeinde, Steuerung von Veränderungsprozessen, Kommunikation von GL zu den Mitgliedern) oder nicht?* Da das FFM nicht vor einem christlichen Hintergrund erarbeitet wurde, zielt es natürlich erst einmal nicht auf gemeinde(leitungs)typische Fragestellungen ab. Allerdings ähneln zum einen Gemeindeleitungen in vielerlei Hinsicht anderen Leitungsteams (für die HOWARD und HOWARD in ausreichendem Maß eine Relevanz des Modells nachgewiesen haben<sup>504</sup>), zum anderen konnte in der theologischen Reflexion der Beweis für die Korrelation von Persönlichkeit und Führungsstil (in diesem Fall bei Paulus) erbracht werden. Das entscheidende Argument wird jedoch die Betrachtung der einzelnen Faktoren sein<sup>505</sup>, bei denen gezeigt werden konnte, dass konkrete Persönlichkeitszüge sehr deutlich Auswirkungen auf gemeindeleitungstypische Fragestellungen haben. Als Beispiele seien nur die O6+-Ausprägung genannt (undogmatisches Denken), bei der Persönlichkeit und theologische Wahrheit leicht vermischt werden können oder der

---

<sup>503</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 227f.

<sup>504</sup> Das gesamte Buch mit dem Titel *Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell* zielt genau darauf ab, es im Kontext der Personalführung und verantwortlicher Teams in der Wirtschaft einzusetzen.

<sup>505</sup> Vgl. die Punkte 2.5.2.1 bis 2.5.2.5.

Faktor A, wenn man zwischen Persönlichkeitsstil (Harmonie) und evtl. geistlicher Rückgratlosigkeit unterscheiden muss. Auch dieses Kriterium kann als erfüllt gelten und gleichzeitig mit der Aufforderung an weitere Arbeiten versehen werden, für jeden Faktor gemeindeleitungstypische Fragestellungen zu erarbeiten.

#### **4.2.4 Umfang und Aufwand des Testverfahrens<sup>506</sup>**

Schwieriger sieht es beim vierten Kriterium aus. Die Fragen waren: (1) *Können alle Teilnehmer (möglichst zeitgleich) den Test ausfüllen?* (2) *Sind die Fragen zügig und ohne längere Überlegungsphasen zu beantworten?* (3) *Stehen den Testteilnehmern unmittelbar nach dem Ausfüllen des Tests Ergebnisse zur Verfügung?* Es müssten (z.B. bei einem Klausurwochenende) genügend Computer mit installiertem NAVIKA vorhanden sein, um den Test zeitgleich ausfüllen zu können. Alternativ kann der Teamcoach den Teilnehmern aber den Tests mittels eines Mailer-Programms vorab zukommen lassen. Dieses erste Teil-Kriterium ist also ein kleines logistisches Problem, das sich aber lösen lässt. Die 120 Fragen sind relativ zügig zu beantworten. Im Aufwand ist der Test durchaus mit anderen vergleichbar und muss nicht als übermäßig aufwändig angesehen werden. Allerdings ist die Auswertung sehr lang (in Papierform etwa 40 Seiten). Es ist kaum möglich, die Ergebnisse so zur Verfügung zu stellen, dass jedes Teammitglied sie griffbereit hat und v.a. ist es schwer zu praktizieren, dass alle die Testergebnisse der anderen lesen (und dann auch noch so weit präsent haben, dass darüber sinnvolle Gespräche zu führen sind). Die wesentlich einfachere Struktur, z.B. des DISG-Tests, scheint hier praktikabler zu sein. Der große Vorteil von *Big Five*, die Komplexität menschlicher Persönlichkeit relativ gut wiederzugeben, wird an diesem Punkt zum Problem. Es erfordert von den einzelnen Teilnehmern ein hohes Maß an Zeit, Arbeit, Konzentration und Sich-hinein-Denken in Modell, Test und Persönlichkeit der anderen, um hier im Sinne eines Gewinn bringenden Teamcoachings sinnvoll weiterarbeiten zu können. Andererseits liegt natürlich in der Notwendigkeit dieses hohen Aufwands auch die Chance, intensiv an sich selbst und der Gruppenentwicklung zu arbeiten.

#### **4.2.5 Übertragbarkeit auf das und Anwendbarkeit im Coachinggespräch innerhalb des Teams**

Das leitet unmittelbar über zum nächsten Punkt: (1) *Können alle Teammitglieder das Modell so gut verstehen, dass sie wissen, was die Ergebnisse bedeuten?* (2) *Sind die*

---

<sup>506</sup> Für das Testverfahren wird aufgrund der unter 2.5.3 erörterten Gründe NAVIKA zugrunde gelegt.

*Ergebnisse aller Teammitglieder für alle gleichzeitig zugänglich bzw. einsehbar, damit Gesprächsgänge nachvollziehbar werden? (3) Sind die Ergebnisse so strukturiert, dass entweder direkt Fragen für das Gespräch im Team möglich sind oder der Coach in der Lage ist, derartige Fragen aus den Testergebnissen abzuleiten?* Eine Einführung in das Modell ist ohnehin unumgänglich. Das wird allerdings bei jedem anderen Persönlichkeitsmodell, will man es im Teamcoaching anwenden, ebenfalls so sein. Die komplexere Struktur kann mittels anschaulicher Folien vermittelt werden. Das bedeutet v.a. eine Herausforderung für den Coach und ist weniger ein Problem des Modells an sich. Da die Beschreibung der Facetten in der schriftlichen Auswertung des Tests gut zur Sprache kommt, dürfte es für niemanden eine größere Schwierigkeit darstellen, die Ergebnisse zu verstehen (wenn er z.B. die Auswertung eines anderen Mitglieds zu einer bestimmten Facette liest). Zur zweiten Frage: Es wird Aufgabe des Teamcoachs sein, Möglichkeiten einer guten Präsentation für die Gruppe zu finden (z.B. mittels Beamer-Projektionen oder Flipcharts). Darin liegt vielleicht die größte Schwierigkeit. Da die Ergebnisse vielschichtig und komplex sind, aber den Teilnehmern visuell vor Augen stehen sollten, wird eine für alle prä-sente Visualisierung nicht leicht sein. Zur dritten Frage: Die Ergebnisse an sich stellen zwar keine Fragen für das Gespräch dar, vergleicht man jedoch die Texte zweier sehr unterschiedlicher Facetten dürften sich entweder von selbst schnell Fragen anbieten oder der Teamcoach könnte ohne größere Schwierigkeiten solche formulieren.

#### **4.2.6 Sprachniveau und wertschätzende Ausdrucksform<sup>507</sup>**

*(1) Hilft das Modell, innerhalb des Teams (bezüglich der Persönlichkeitsfragestellung) zu einer einheitlichen Ausdrucksweise und Terminologie und zu einem Sprachniveau zu gelangen, die von allen Mitgliedern verstanden wird und dem alle folgen können? (2) Ist die Ausdrucksform des Tests (v.a. dessen Auswertung) wertschätzend, sodass die Einordnung in dem Profil für alle erträglich ist und nicht bereits dadurch innere Blockaden oder Sperren entstehen?* Die erste Forderung dürfte ohne Probleme als erfüllt gelten, sofern eine gründliche Einführung in das FFM erfolgt und über Tests und Gesprächsgänge darüber automatisch eine intensive Beschäftigung aller Teammitglieder resultiert. Die Ausdrucksform kann bei den *Big Five* natürlich an einigen Stellen als wertend empfunden werden. Bereits die Bezeichnung *Neurotizismus* legt eine eher negative Assoziation nahe. Ähnlich verhält es sich, wenn z.B. im

---

<sup>507</sup> Vgl. EBERLE, Brennpunkt, 88.

Faktor C Begriffe wie *chaotisch* verwendet werden. Unter diesen Gesichtspunkten muss das zweite Teil-Kriterium für die *Big Five* als nicht erfüllt gelten. Greifen Teamcoaches jedoch auf NAVIKA zurück, ist anzumerken, dass dort an wesentlichen Stellen Sprachkorrekturen vorgenommen wurden, die zu begrüßen sind: Der Faktor N wird z.B. mit *Nervosität*, *Sensibilität*, *Stressanfälligkeit* umschrieben (das klinisch klingende *Neurotizismus* wird so vermieden). *Gewissenhaftigkeit* wird *Ziel-fokussierung* (Faktor Z) genannt und eine Z--Ausprägung mit *Flexibilität* wiedergegeben. Aus Sicht des Autors ist das eine gelungene Sprachkorrektur, die – zumindest für diesen Test – das zweite Teilkriterium erfüllt.

#### **4.2.7 Vergleich mit anderen Persönlichkeitsmodellen**

*Gibt es überzeugende Gründe dafür, ein weiteres Modell einzuführen und zu verbreiten, da es entweder den anderen überlegen ist oder sie in bestimmten Fragestellungen zumindest ergänzt?* Die anderen im christlichen Bereich gängigen Persönlichkeitsmodelle haben jeweils eigene Stärken und Schwächen. Wie gezeigt wurde, sollte hier nicht in *besser* oder *schlechter*, sondern in *geeigneter* oder *weniger geeignet für eine bestimmte Situation und Fragestellung* unterschieden werden. Als Stärken der anderen Modelle gegenüber *Big Five* wurde herausgearbeitet: (1) Die (bereits vorhandene) religiöse Füllung beim Enneagramm und (2) die einfachere Struktur durch vier ‚Typen‘ bei DISG und RIEMANN. Gegenüber allen drei Modellen überzeugt *Big Five* jedoch durch (1) eine wissenschaftlichere Fundierung und Bestätigung, (2) eine bessere Differenzierung der Komplexität des Menschen, (3) vorhandene und speziell für Führungskräfte ausgerichtete (und auf GL übertragbare) Coaching-Anregungen (HOWARD), (4) eine – anders als v.a. bei DISG – lizenzfreie Verwendung von *Big Five* bzw. eine mit NAVIKA eher günstige Testvariante<sup>508</sup>. Auch wenn dieser finanzielle Aspekt nicht das letzte Entscheidungskriterium sein sollte, dürfte er doch die anderen Überlegungen zumindest ergänzen.

#### **4.2.8 Zwischenbilanz zu den praktischen Kriterien**

Fasst man die sieben aufgestellten praktischen Kriterien zusammen, lässt sich sagen, dass das FFM in der Summe für das Teamcoaching von GL durchaus praktikabel und sinnvoll erscheint, allerdings (1) an vielen Stellen einen hohen Arbeits- und Erklärungsaufwand für den Teamcoach bedeutet, (2) hohes (auch zeitliches) Engagement

---

<sup>508</sup> Zum Vergleich: Die DISG®-Trainerlizenz kostet z.B. beim Deutschen Institut für Marketing 2.490,00 € zzgl. Mwst. Vgl. DIM, DISG-Modell. Die NAVIKA-Professional-Lizenz kostet 100,00 €. Vgl. DROGAT, Navika.

der Testteilnehmer bzw. der gecoachten Gruppe erwartet (was aber zugleich die Chance beinhaltet, sich intensiv mit sich selber, den anderen und dem Team zu befassen) und es (3) sein könnte, dass es aufgrund des gesteigerten Aufwands von vielen GL nicht favorisiert wird. Lassen Coach und GL sich jedoch auf diesen höheren Aufwand ein, überzeugt es durch differenziertes Kennen lernen der Teammitglieder, hilfreiche Anregungen zur Teamentwicklung und Ausgangspunkte für das Coaching.

### **4.3 Theologische Kriterien**

#### **4.3.1 Gleichwertigkeit aller Menschen**

Die Frage war, *ob das FFM die Gleichwertigkeit aller Menschen wahr- und ernst nimmt*. Da – wie schon ausgeführt – das Menschenbild von *Big Five*-Theoretikern bisher nicht hinreichend diskutiert wurde, gibt es schwerlich zu diesem Kriterium passende, explizite Aussagen. Allerdings wird aus den Ausführungen bei HOWARD und HOWARD ersichtlich, dass mit den unterschiedlichen Persönlichkeitsausprägungen ein zielgerichteter, der individuellen Persönlichkeit angemessener Arbeitsplatz gefunden<sup>509</sup> bzw. Partnerschaft<sup>510</sup> oder Zusammenarbeit in Teams durch Kennen, Wertschätzen und Reagieren auf den anderen<sup>511</sup> optimiert werden soll. Es geht darum zu fördern und nicht das zu erlernen, was ohnehin nicht veränderbar ist.<sup>512</sup> Damit wird klar, dass es um die Chance der Ergänzung, nicht um eine Wertung der Person geht. Auf diesem Hintergrund gilt dieses Kriterium als erfüllt.

#### **4.3.2 Unterscheidung zwischen *neutralen* Persönlichkeitszügen und theologisch bedeutsamen *Wertungen***

Es wurde die Anfrage formuliert, *ob es mithilfe des FFM gelingen kann, zwischen neutralen Persönlichkeitszügen und theologisch bedeutsamen Wertungen zu unterscheiden*. Eine so geartete Zielsetzung muss dem *Big Five*-Modell natürlich von seiner Grundausrichtung her fremd sein, da es nicht in einem theologischen oder christlichen Kontext konzipiert wurde. Die unter 4.3.1 ausgeführten möglichst wertfreien Beschreibungen dürften ein derartiges Vorhaben auch schwierig gestalten. Andererseits kann natürlich der Teamcoach (ist er selbst Christ oder gar Theologe) die Auswertungstexte des NAVIKA-Tests verwenden, um (innerhalb eines GL-Teams) einen solchen Gesprächsgang zu eröffnen. Ein Text wie z.B. zu der NAVIKA-Auswertung

---

<sup>509</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 173-184.

<sup>510</sup> Vgl. a.a.O., 151-161.

<sup>511</sup> Vgl. a.a.O., 163-172.

<sup>512</sup> Vgl. a.a.O., 187-191 und 219-228.

Z3<sup>513</sup> könnte u.a. von Paulus-Texten<sup>514</sup> her reflektiert werden. Das FFM bietet die geforderte Unterscheidung zwar nicht an, steht dem aber nicht im Wege, dass sie vom Teamcoach eingeführt und gebraucht wird.

### 4.3.3 Soziale Individualität

Die Frage lautete, *ob das FFM den Gemeinschaftsgedanken in einer für den biblischen Horizont angemessenen Art und Weise berücksichtigt, ob das Erkennen individueller Wesenszüge für das Team fruchtbar gemacht wird – oder ob es zu sehr die Individualität der einzelnen hervorhebt*. Das Modell an sich hat primär zum Ziel, die individuelle Persönlichkeit eines Menschen zu beschreiben. Ein Gemeinschaftsgedanke ist zunächst nicht im Blick. Teamcoaches gehen jedoch diesen weiterführenden Schritt, schließlich soll es um die Optimierung der Zusammenarbeit gehen. Wie stark der Teamcoach in einer GL den biblisch verankerten Gemeinschaftsgedanken fokussiert wird von dessen eigener Einstellung und Arbeitsweise abhängen. Das *Big Five*-Modell an sich steht dem jedenfalls nicht entgegen. Einzig die äußerst starke Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit könnte hier angekreidet werden, in der Hinsicht, dass dies zu sehr ego-zentrierte Folgen haben könnte und der in der Arbeit beschriebenen sozialen Individualität nicht in ausreichendem Maße gerecht wird. Geschieht dies jedoch im Kontext eines Teams, was v.a. zur Auseinandersetzung mit den anderen Mitgliedern einlädt, dürfte diese Gefahr im Wesentlichen gebannt sein.

### 4.3.4 Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben

Die Anfrage an das Modell war, *ob es von seinem Grundverständnis her Raum lässt für Veränderbarkeit und Erweiterung der eigenen Persönlichkeit durch den Glauben und Persönlichkeit nicht determiniert denkt*. Darunter fällt auch, als Zielsetzung der Persönlichkeitsentwicklung die o.g. Potenzialentfaltung in den Fokus zu rücken. Es wurde gezeigt, dass die Entwicklung der *Big Five* stark genetisch und durch familiäre Prägung bedingt und im Alter von etwa 30 Jahren abgeschlossen ist, sodass es danach kaum noch Veränderungen gibt.<sup>515</sup> Dies legt nahe, dass Persönlichkeit (relativ) determiniert gedacht wird, was ein Nichterfülltsein dieses Kriteriums vermuten ließe. Andererseits wurde an Paulus deutlich, dass bei ihm zwar seine Persönlichkeit erhalten blieb, sie von seinem Glauben integriert (und nicht negiert oder nivelliert) wurde, sondern zur Potenzialentfaltung gelangte. Für eine derartige Entfaltung ist auch dann

---

<sup>513</sup> Vgl. DROGAT, Auswertung, 15 sowie Punkt 8.2.2, Beispiel 2.

<sup>514</sup> Vgl. Punkt 2.5.2.5.

<sup>515</sup> Vgl. Punkt 2.5.2.



Raum, wenn die Grundstrukturen der Persönlichkeit als feststehend betrachtet werden. Da mit dem theologischen Kriterium der Erweiterung durch den Glauben letztlich nicht mehr als die Durchdringung und Erweiterung durch Christus und die Potenzialentfaltung gemeint ist, ist dies mit dem Grundansatz der *Big Five* vereinbar.

#### **4.3.5 Geistliche Reflexion problematischer Persönlichkeitsaspekte**

Die Frage muss lauten, *ob das FFM generell dazu Raum gibt, kritische Persönlichkeitsaspekte, die u.U. in sündhaftes Verhalten führen können, zu reflektieren.*

Klar ist, dass eine solche Fragestellung in einem säkularen Modell nicht vorkommt. Wird der Teamcoach im christlichen Kontext solche problematischen und evtl. in sündhaftes Verhalten führenden Punkte ansprechen, ist dies in gewisser Weise ein Verlassen der ursprünglichen Ausrichtung des FFM. Dies erscheint dem Kontext angemessen aber legitim zu sein. Natürlich muss dazu eine gründliche theologische Reflexion erfolgen (etwa was als problematischer Persönlichkeitsaspekt gesehen werden kann oder ob es überhaupt zulässig ist, von Persönlichkeit auf Sündengefährdung zu schließen).<sup>516</sup> Erfolgt diese Reflexion jedoch und ist es dem Kontext angemessen, verbietet das *Big Five*-Modell eine solche Handhabung nicht. Es ist nicht ersichtlich, was, rein vom Modell her gesehen, dem widerspräche.

#### **4.3.6 Zwischenbilanz zu den theologischen Kriterien**

Fasst man die fünf aufgestellten Kriterien zusammen, wird man v.a. einen Grundtenor erkennen: Das FFM ist wertneutral. Aus theologischer Sicht und für den Kontext des GL-Coaching relevant erscheinende Aspekte und Kriterien kommen in der Grundkonzeption des Modells schlicht nicht vor. Allerdings konnte nichts Stichhaltiges ausgemacht werden, das diesen Aspekten entgegen stünde. Es kommt – allgemein gesprochen – also fast ausschließlich auf den Teamcoach (und die Gruppe) an, ob das Modell (auch) eine christliche Füllung bekommt (oder nicht). Möglich ist es.

## **5. Abschließende Diskussion der Ergebnisse**

### **5.1 Zusammenfassung und Ertragssicherung**

Der örtlichen GL kommt beim Bau dynamischer und wachsender Gemeinden eine entscheidende Schlüsselrolle zu. Das bezieht sich u.a. auf Aspekte wie Vorbildcharakter, Ziel- und Strategieentwicklung, Krisen- und Konfliktmanagement, eine ausgewogene theologische Sichtweise, finanzielle Haushalterschaft, den Überblick über

---

<sup>516</sup> Vgl. Punkt 3.7.1.

die Gesamtgemeinde und ein pastorales Nachgehen einzelner Mitglieder. Alle diese Aufgaben und die dahinter stehenden Ziele sind in höchstem Maße verantwortungsvoll und menschenorientiert. Sie sind vielschichtig, erfordern große Kompetenzen und Weitsicht und sind deshalb ergänzungsbedürftig. Einer allein kann das nicht schultern. Die Teamleitung ist somit aus praktischen, aber auch aus biblischen Argumenten heraus alternativlos. Befasst man sich nun näher mit Teams, Teamentwicklung und Teamcoaching wird schnell klar, dass eine GL es sich auf diesem Hintergrund (um der Gemeinde Jesu willen) gar nicht leisten kann, nur eine *Arbeitsgruppe* oder ein *Pseudo-Team* zu sein. Die einzelnen Teammitglieder müssen einander im Blick haben, sich ‚Bälle zuspielen‘ und die Ergänzungspotenziale im Team optimal nutzen. Ziel sollte die Entwicklung zu *Hochleistungs-Teams* sein. Aus diesem Grund sollte jede GL höchstes Interesse daran haben, Zeit und Energie in diese Entwicklung zu stecken. Coaching zur Teamentwicklung kann hierzu ein richtiger Schritt sein. Es wurde ebenfalls klar, dass ein solches Teamcoaching auf verschiedene Tools zurückgreifen muss (je nach Situation und konkret gefasster Aufgabenstellung für den Teamcoach). Ein wesentlicher Gesichtspunkt wird jedoch immer die Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit sein. Fachliche Kompetenzen sind entweder selbstverständlich oder erlernbar oder werden durch andere kompensiert. Für Gruppendynamik, das Zusammenspiel in der Gruppe und optimale Ergänzung kommt es jedoch auf die Persönlichkeitseigenschaften der Teammitglieder an und darauf, diese voneinander zu kennen inkl. der Bereitschaft sie an der jeweils richtigen Stelle einzusetzen. Die Diskussion des Persönlichkeitsbegriffs erbrachte eine Vielzahl divergierender Definitionen und Theorien. Ein *Richtig* oder *Falsch* konnte nicht ausgemacht werden. Entscheidend dabei ist, für wen und in welchem Zusammenhang jemand eine bestimmte Theorie nutzen will. Für den Fall des GL-Coaching erscheint eine gute, anthropologische Reflexion (verwurzelt im biblischen Menschenbild), die Wertschätzung der Einzigartigkeit und der Respekt vor der Unterschiedlichkeit des andern und natürlich die Zielsetzung, sich selber, die anderen und die Gruppendynamik besser zu verstehen, um daraus Strategien für die weitere Teamentwicklung abzuleiten, relevant. Eine wesentliche Hilfe für diese Zielsetzung können Persönlichkeitsmodelle darstellen. Das *Big Five*-Modell wurde in seiner Geschichte, seinen Hintergründen, der wissenschaftlichen Fundierung, seinem Aufbau und den aktuellen Testverfahren ausführlich vorgestellt, mit anderen (im christlichen Bereich verbreiteten) Modellen verglichen und in den Kontext der Persönlichkeits-

theorie eingeordnet. Es wurde sichtbar, dass es in einem relativ breiten Konsens von Persönlichkeitsforschern als fundiert, seriös und praktikabel betrachtet wird (empirische und statistische Gegenargumente wurden aufgezeigt, sind bei anderen Modellen aber nicht weniger verbreitet). Mit dieser auch wissenschaftlichen Akzeptanz unterscheidet es sich von den anderen drei genannten, im christlichen Bereich bekannten Modellen. Ein weiterer großer Vorteil ist die Möglichkeit, die Komplexität menschlicher Persönlichkeit relativ umfassend zu beschreiben. Das Modell wertet nicht. Chancen und konkrete Strategien für gegenseitiges Verstehen, Ergänzung, Zusammenarbeit und Teamwork können aus den Ergebnissen abgeleitet werden. Der NAVIKA-Test stellt als computergestütztes Programm eine gute Testmöglichkeit dar. Die Kehrseite der sehr guten und ausführlichen Persönlichkeitsbeschreibung ist die umfangreiche Auswertung. Dies erfordert ein hohes Maß an Arbeit und Konzentration von den Mitgliedern. Prägnante Zusammenfassungen und Visualisierungen scheinen erforderlich zu sein, um die Ergebnisse sinnvoll im Teamgespräch nutzen zu können. Hier besteht ein Defizit des Modells, das jedoch auch nur schwer zu lösen sein dürfte. Die theologische Reflexion, die im Wesentlichen anhand einer Persönlichkeitsstudie des Apostels Paulus durchgeführt wurde, erbrachte interessante Erkenntnisse zu dessen Persönlichkeit, zeigte die hohe Korrelation von Persönlichkeit, Führungsstil und Teamverhalten im NT auf und führte v.a. zu der Einsicht, dass Persönlichkeit durch den Glauben erweitert werden kann (und soll). Außerdem dürfte deutlich geworden sein, dass eine Individualität nach heutigen Maßstäben biblischen Autoren und Lesern fremd war. Trotz der Einzigartigkeit, mit der Gott einen Menschen erschafft, wird Persönlichkeit nur im Kontext von Gemeinschaft gedacht. Der Autor nannte dies *soziale Individualität*. Überträgt man auch diese theologischen Erkenntnisse auf das GL-Coaching mit *Big Five* (oder auch jedem anderen Persönlichkeitsmodell) müssen immer Möglichkeiten der Erweiterung (Potenzialentfaltung) vorhandener Persönlichkeit durch den Glauben aufgezeigt werden und stets die Rückfrage nach der sozialen Bedeutung der Erkenntnisse gestellt werden (Was bedeutet das für uns als Team, für uns als Gemeinde, für unsere Stadt?). Was das *Big Five*-Modell an sich angeht, wurde klar, dass es keinen spezifisch christlichen Hintergrund hat, es jedoch – eben weil es äußerst wert- und weltanschaulich neutral ist – durchaus im christlichen Kontext anwendbar ist. In der Summe der Betrachtungen kann gesagt werden, dass es ein hilfreiches Instrument für den Einsatz im Teamcoaching von GL darstellt, mit der Einschränkung, dass sein Einsatz nur dann vorge-

nommen werden sollte, wenn die GL bereit ist, sich auf diesen arbeitsreichen Weg zu begeben. Das Modell ist umfangreich. Es wäre wünschenswert, diese Kehrseite als Chance zu nutzen. Dann zeigt es sich auch den anderen christlich etablierten Modellen gegenüber als überlegen. Was für Teamcoaches, die die *Big Five* in diesem Kontext einsetzen wollen, bleibt sind im Wesentlichen zwei große Aufgaben: (1) Eine anschauliche Einführung in das Modell, gut durchdachte Erklärungen und Visualisierungen der Gruppenergebnisse verbunden mit hilfreichen, anregenden Fragen für das Gespräch. Dazu wäre es sicher hilfreich, eines Tages einen Leitfaden zu erarbeiten. (2) Eine theologische Reflexion und Füllung des Modells, etwa zu Menschenbild, allgemeinen (christlichen) Zielen der Persönlichkeitsentwicklung (vielleicht im Sinne von Gal 5,22f.) oder potenziellen ‚Sünden-Fallen‘.

## **5.2 Weiterführende Fragen und Forschungsperspektiven**

### **5.2.1 Empirische Erhebungen**

Zu den noch offenen Fragen für die Forschung gehören einmal weiterführende empirische Erhebungen. Der Autor ist an einigen Punkten der Arbeit an Grenzen gestoßen, da keine entsprechenden Untersuchungen existieren. Es wäre lohnenswert, über einen längeren Zeitraum hinweg mittels Fragebögen, Interviews und weiterer empirischer Methoden<sup>517</sup> konkrete Gemeindeleitungen (die z.T. mithilfe von *Big Five* ge-coacht wurden oder werden) zu beobachten und unter den entsprechenden Fragestellungen zu analysieren, um an das nötige Datenmaterial zu gelangen. Einige denkbare Projekte seien hier genannt: (1) Vorbehalte gegenüber psychologischen Methoden in evangelikalischen Gemeinden bzw. Leitungen. (2) Nachhaltigkeit eines Teamcoachings mit *Big Five* für die Zusammenarbeit in der GL über einen längeren Zeitraum hinweg. (3) Überprüfung, inwieweit das Modell tatsächlich zu einem besseren Verstehen von sich selbst und anderen führt.

### **5.2.2 Theologische Durchdringung der *Big Five***

Ein zweites weiterführendes Forschungsfeld wäre die theologische Durchdringung des Modells bzw. die weitere Erforschung des Einsatzes im Gemeindeleitungskontext. Dazu zählen Fragen wie (1) die nach der Zulässigkeit der Rückschlüsse vom Persönlichkeitsstil auf eine Tendenz zu bestimmten Sünden (vergleichbar den Wurzelsünden beim Enneagramm) und eine eventuelle Festmachung an konkreten *Big*

---

<sup>517</sup> Vgl. KUCKARTZ, Evaluation, 15-115.

*Five*-Dimensionen; oder (2) ergänzende Anregungen zur Auseinandersetzung mit der Erweiterung der Persönlichkeit durch den Glauben durch entsprechend ausgearbeitete Texte zu den einzelnen Facetten (ähnlich den Auswertungstexten beim NAVIKA-Test); oder (3) ein konkret entwickeltes Konzept für ein Klausurwochenende mit einer Gemeindeleitung, bei der mithilfe des *Big-Five*-Modells gecoacht werden soll.

### 5.3 *Fazit*

Auf den drei Prüf-Feldern der theologischen Reflexion, der Praxistauglichkeit und der persönlichkeitspsychologischen Grundlegung konnte das Modell soweit standhalten, dass seine Verwendung durchaus zu begrüßen ist. Die Schwächen im empirischen Bereich, im großen Umfang bzw. Aufwand und in der noch nicht vollzogenen theologischen Durchdringung lassen sich lösen. Es bleibt damit sowohl für die Forschung als auch für die Praktiker, die mit diesem Modell arbeiten, noch einiges an Arbeit offen. Was jedoch SAUM-ALDEHOFF allgemein formuliert hat, kann im Speziellen auch für das GL-Coaching gelten: „Das Modell der Big Five hat also durchaus Schwächen – doch es ist auf absehbare Zeit kein besseres in Sicht.“ Bis dahin können und sollten im konkreten Einsatz weitere Erfahrungen mit den *Big Five* auch im speziellen Kontext des GL-Coaching gemacht werden. Es gibt dabei kein *richtig* oder *falsch*, sondern ein *passend* oder *nicht passend*. Will eine GL nachhaltig in Teamentwicklung investieren und sind die Mitglieder bereit, dazu auch Zeit und Kraft in das gegenseitige intensive Kennen lernen zu stecken, steht der Verwendung der *Big Five* nichts im Wege. Eine Einführung in diesen Zweig der praktischen Theologie wird somit vom Autor ausdrücklich empfohlen. Entsprechende Erfahrungen können auch die weitere Forschungsarbeit befruchten. Ist man mit der Beratung einer GL betraut, die sich nicht auf diesen arbeitsintensiven Weg einlassen will, ist es gut, noch andere, einfacher konzipierte Modelle zu haben, auf die man dann zurückgreifen kann.

## 6. Abkürzungsverzeichnis

FFM	=	Fünf Faktoren-Modell der Persönlichkeit / Big Five-Modell
FPI	=	Freiburger Persönlichkeitsinventar
GL	=	Gemeindeleitung
HRO	=	Human Resources Optimierung, ein Modell, dass in Kapitel 16 bei HOWARD und HOWARD vorgestellt wird (219-228).
NEO-PI-R	=	Neuroticism, Extraversion, Openness; <i>Revised NEO Personality Inventory</i> nach COSTA und MCCRAE
SE	=	Soziale Erwünschtheit
VP	=	Versuchsperson

Alle anderen Abkürzungen sind dem IATG<sup>2</sup> entnommen.

## 7. Bibliographie

- ALAND Barbara u.a. (Hg.): Novum Testamentum Graece et Latine, Stuttgart <sup>27</sup>1998.
- ALF-JÄHNIG, Rainer u.a.: Teamcoaching. Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach, Bonn 2008.
- ALLIK, Jüri/MCCRAE, Robert R.: Art. A Five-Factor Theory Perspective, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 303-322.
- ALLPORT, Gordon W.: Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart, Stuttgart 1949.
- AMELANG, Manfred/BARTUSSEK, Dieter: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung (4., überarbeitete und erweiterte Auflage), Stuttgart u.a. 1997.
- APG ONLINE-REDAKTION KATHOLISCH.DE (Hg.): <www.katholische-kirche.de> Download 03.01.2011.
- ASENDORPF, Jens B.: Psychologie der Persönlichkeit (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage), Berlin u.a. 1999.
- ASHTON, Michael C./LEE, Kibeom: Art. Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure, in: Personality and Social Psychology Review, 150-166, Download von: <<http://psr.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/2/150>> Download 09.12.2010.
- ASPER, Kathrin: Verlassenheit und Selbstentfremdung. Neue Zugänge zum therapeutischen Verständnis, München <sup>3</sup>1993.
- BANNISTER, Don/FRANSELLA, Fay: Der Mensch als Forscher (Inquiring Man). Die Psychologie der persönlichen Konstrukte, Münster 1981.
- BAUER, Walter: Griechisch – Deutsches Wörterbuch zu den Schriften des Neuen Testaments und der übrigen urchristlichen Literatur, Berlin <sup>5</sup>1958.
- BECKER, Eve-Marie: Autobiographisches bei Paulus, in: BECKER, Eve-Marie /PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 67-87.

- BECKER, Eve-Marie: Biographie und Person des Paulus, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 1-8.
- BECKER, Jürgen: Der Brief an die Galater, in: BECKER, Jürgen/LUZ, Ulrich: Die Briefe an die Galater, Epheser und Kolosser, NTD 8/1, 1998, 9-105.
- BERGER, Klaus: Historische Psychologie des Neuen Testaments, SBS 146/147, 1991.
- BERGER, Klaus: Paulus, München <sup>3</sup>2008.
- BETZ, Hans Dieter: 2.Korinther 8 und 9. Ein Kommentar zu zwei Verwaltungsbriefen des Apostels Paulus, Gütersloh 1993.
- BILEZIKIAN, Gilbert: Gemeinschaft. Gottes Vision für die Gemeinde, Asslar <sup>2</sup>2000.
- BLANCHARD, Kenneth u.a.: Das Jesus-Prinzip. Führen mit biblischer Weisheit, Asslar <sup>2</sup>2001.
- BORKENAU, Peter u.a.: Art. Persönlichkeitspsychologie: Stand und Perspektiven, in: Psychologische Rundschau, 56 (4), 2005, 271-290.
- BORMANN, Lukas: Autobiographische Fiktionalität bei Paulus, in: BECKER, Eve-Marie /PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 106-124.
- BRAUNS, Horst-Peter: Testen als Interaktion, in: in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 107-139.
- BRENNECKE, Hanns Christof: Die Anfänge einer Paulusverehrung, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 295-305.
- BRUNNER, Emil: Die christliche Lehre von Schöpfung und Erlösung. Dogmatik Band II, Zürich <sup>3</sup>1972.
- BUCHER, Anton: Bibel-Psychologie. Psychologische Zugänge zu biblischen Texten, Stuttgart u.a. 1992.
- BÜHNER, Markus: Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München <sup>2</sup>2006.



- BUGBEE, Bruce u.a.: D.I.E.N.S.T. Dienen im Einklang von Neigungen, Stärken und Talenten. Berater-Arbeitsbuch, Wiesbaden 1996.
- BUND EVANGELISCHER GEMEINSCHAFTEN (Hg.): <<http://www.bevge.de>> Download 03.01.2011.
- BUND FREIER EVANGELISCHER GEMEINDEN IN DEUTSCHLAND (Hg.): <<http://www.feg.de>> Download 03.01.2011.
- BUND FREIER EVANGELISCHER GEMEINDEN IN DEUTSCHLAND (Hg.): Gemeindeberatung. <<http://www.feg.de/index.php?id=288>> Download 03.01.2011.
- CHURCH, A.Timothy/KATIGBAK, Marcia S.: Art. The Five-Factor Model in the Philippines. Investigating Trait Structure and Levels Across Cultures, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 129-154.
- DIM DEUTSCHES INSTITUT FÜR MARKETING GMBH (Hg.): DISG® - das weltweit führende Persönlichkeitsmodell im Businessumfeld. <<http://www.disg-modell.de>> Download 04.01.2011.
- DROGAT, Martin: Auswertung für Anne Jedermann. <<http://martindrogat.de/downloads/AnneJedermann.pdf>> Download 03.01.2011.
- DROGAT, Martin: NAVIKA. <<http://www.martindrogat.de/navika.html>> Download 10.12.2010.
- EBERLE, Walter/HARTWICH, Erwin: Brennpunkt Führungspotential. Persönlichkeitseinschätzung als unternehmerische Aufgabe, Frankfurt 1995.
- EISINGER, Thomas: Theologische Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung. Eine exemplarische Konzeptentwicklung am Beispiel des Theologischen Seminars der Liebenzeller Mission, Edition afem, mission academics 30, Nürnberg und Bonn 2009.
- EVANGELISCHE HOCHSCHULE TABOR (Hg.): Modulhandbuch des M.A. Evangelische Gemeindepraxis. <[http://www.eh-tabor.de/t3/fileadmin/eh-tabor/studium/ma\\_ev\\_gemeindepraxis/ma\\_eg\\_modulhandbuch.pdf](http://www.eh-tabor.de/t3/fileadmin/eh-tabor/studium/ma_ev_gemeindepraxis/ma_eg_modulhandbuch.pdf)> Download 03.01.2011.
- EVANGELISCHE KIRCHE IN DEUTSCHLAND (Hg.): <<http://www.ekd.de>> Download 03.01.2011.

- FEE, Gordon D.: 1 and 2 Timothy, Titus, NIBC 13, 1995.
- FRACH, Christian: Aspekte moderner Gemeindeleitung im paulinischen Horizont. Relevanz und Umsetzung paulinischer Aussagen zu Visionen, Teamarbeit und Charisma in der Landeskirchlichen Gemeinschaft Augsburg, unveröffentlichte Examensarbeit, Marburg 2003.
- FREY, Jörg: Paulus und die Apostel. Zur Entwicklung des paulinischen Apostelbegriffs und zum Verhältnis des Heidenapostels zu seinen „Kollegen“, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 192-227.
- FRIEDMAN, Howard S./SCHUSTACK, Miriam W.: Persönlichkeitspsychologie und Differentielle Psychologie, München 2004.
- FUCHS-BRÜNINGHOFF, Elisabeth/GRÖNER, Horst: Zusammenarbeit erfolgreich gestalten. Eine Anleitung mit Praxisbeispielen, München 1999.
- GAY, Friedbert: Das persolog Persönlichkeits-Profil: Persönliche Stärke ist kein Zufall, Remchingen <sup>31</sup>2004.
- GLÖCKNER, Konrad: Personsein als Telos der Schöpfung. Eine Darstellung der Theologie Paul Tillichs aus der Perspektive seines Verständnisses des Menschen als Person, Tillich-Studien 15, Münster 2004.
- GÖTTEL-LEYPOLD, Monika/DEMLING, Joachim Heinrich: Die Persönlichkeitsstruktur des Paulus nach seinen Selbstzeugnissen, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 125-148.
- GÜLGÖZ, Sami: Art. Five-Factor Model and the NEO-PI-R in Turkey, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 175-196.
- GUTHRIE, Donald: New Testament Introduction, Leicester (England) u. Downers Grove, Illinois (USA) 1990.
- GUTHRIE, Donald: The Pastoral Epistles. An Introduction and Commentary, TNTC, 1990.

- HAGEN, Helmut Peter von: Validierung von Persönlichkeitskonstrukten am Beispiel des Freiburger Persönlichkeitsinventars, EHS. Reihe VI: Psychologie, 587, Frankfurt am Main 1997.
- HEININGER, Bernhard: Im Dunstkreis der Magie: Paulus als Wundertäter nach der Apostelgeschichte, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 271-294.
- HENNIG, Jürgen: Immunsystem und Persönlichkeit, in: HENNIG, Jürgen/NETTER, Petra (Hg.): Biopsychologische Grundlagen der Persönlichkeit, München 2005, 511-538.
- HENNIG, Jürgen/NETTER, Petra (Hg.): Biopsychologische Grundlagen der Persönlichkeit, München 2005.
- HENNIG, Jürgen/NETTER, Petra: Neurotransmitter und Persönlichkeit, in: HENNIG, Jürgen/NETTER, Petra (Hg.): Biopsychologische Grundlagen der Persönlichkeit, München 2005, 191-290.
- HERRMANN, Theo: Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, Göttingen u.a. <sup>3</sup>1976.
- HOEFERT, Hans-Wolfgang: Ansätze zu einer kompetenzspezifischen Situationstaxonomie, in: ders. (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 85-106.
- HOEFERT, Hans-Wolfgang: Einleitung und Überblick, in: ders. (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 7-27.
- HÖRSTER, Gerhard: Bibelkunde und Einleitung zum Neuen Testament, Wuppertal 1998.
- HOLLING, Heinz: Die Bedeutung des modernen Interaktionismus für die Analyse von Self-Disclosure, in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 184-198.
- HOSSIEP, Rüdiger/PASCHEN, Michael (unter Mitarbeit von Oliver Mühlhaus und Annelen Collatz): Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Manual, Göttingen u.a. <sup>2</sup>2003.
- HOLTZ, Traugott: Der erste Brief an die Thessalonicher, EKK 13, 1986.

- HOWARD, Pierce J./HOWARD, Jane Mitchell: Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Das Instrument für optimale Zusammenarbeit, Frankfurt 2002.
- HYBLES, Bill: Mutig führen. Navigationshilfen für Leiter, Asslar 2002.
- HYBLES, Bill u.a.: D.I.E.N.S.T. Entdecke dein Potenzial. Teilnehmerbuch, Asslar 2003.
- ISER, Julia/SCHMIDT, Peter: Werte und Big Five: Trennbarkeit der Konzepte und Erklärungskraft für politische Orientierungen, in: SCHUMANN, Siegfried: Persönlichkeit. Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2005, 301-320.
- JÄGGI, Carola: Archäologische Zeugnisse für die Anfänge der Paulus-Verehrung, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 306-322.
- JEREMIAS, Joachim: Die Briefe an Timotheus und Titus. Der Brief an die Hebräer, NTD 9, <sup>12</sup>1981.
- JUNG, Carl Gustav: Psychologische Typen, Zürich <sup>8</sup>1949.
- KATZENBACH, Jon R./SMITH, Douglas K.: Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Frankfurt 2003.
- KLAGES, Helmut/GENSICKE, Thomas: Wertewandel und Big-Five-Dimensionen, in: SCHUMANN, Siegfried: Persönlichkeit. Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2005, 279-300.
- KOHLENBERGER III, John R. u.a. (Hg.): The Exhaustive Concordance to the Greek New Testament, Michigan (USA) 1995.
- KREUTER, Franz: Person und Gnade. Die systematische Grundlegung des Personbegriffes in der Theo-Logie und Anthro-Logie von J.E. von Kuhn unter Berücksichtigung der Natur/Gnade-Kontroverse mit C. von Schüzler, Frankfurt am Main u.a. 1984.
- KRIMMER, Heiko: Römerbrief (Ed.C 10) <sup>4</sup>1995.
- KROPF, Detlef: Kriterien für einen psychologischen Situationsbegriff in der Psychotherapie, in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 159-183.

- KUCKARTZ, Udo u.a.: Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden 2007.
- KUHL, Julius: Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und Selbststeuerung, Göttingen 2009.
- LAMPE, Peter: Der Brief an Philemon, in: WALTER, Nikolaus u.a.: Die Briefe an die Philipper, Thessalonicher und an Philemon, NTD 8/2, 1998, 205-233.
- LANG, Frieder R./LÜDTKE, Oliver: Der Big-Five-Ansatz in der Persönlichkeitsforschung, in: SCHUMANN, Siegfried: Persönlichkeit. Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2005, 29-40.
- LANTERMANN, Ernst D.: Integration von Kognitionen und Emotionen in Handlungen, in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 67-84.
- LEHWALD, Anne/SCHIELICKE, Anna-Maria: Die ‚Big Five‘ – Fünf-Faktoren-Modell zur Beschreibung der Persönlichkeit (veröffentlichte Studienarbeit), Dresden 2004.
- LEINER, Martin: Psychologie und Exegese. Grundfragen einer textpsychologischen Exegese des Neuen Testaments, Gütersloh 1995.
- LEININGER, April: Art. Vietnamese-American Personality and Acculturation: An Exploration of Relations Between Personality Traits and Cultural Goals, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 197-226.
- LEMAN, Kevin/PENTAK, William: Das Hirtenprinzip. Sieben Erfolgsrezepte guter Menschenführung, Gütersloh 2005.
- LENK, Wolfgang: Faktorenanalyse: Ein Mythos? Historische und konzeptionelle Untersuchungen zur Faktorenanalyse und Intelligenzforschung, Weinheim und Basel 1983.
- LIEBELT, Markus: Allgemeines Priestertum, Charisma und Struktur. Grundlagen für ein biblisch-theologisches Verständnis geistlicher Leitung, Systematisch-Theologische Monographien, 5, Wuppertal 2000.
- LIPS, Hermann von: Glaube – Gemeinde – Amt. Zum Verständnis der Ordination in den Pastoralbriefen, Göttingen 1979.

- LODHI, P.H. u.a.: Art. The Five-Factor Model of Personality: Measurement and Correlates in the Indian Context, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 227-248.
- LOGAN, Robert: Mehr als Gemeindegrowth. Prinzipien und Aktionspläne zur Gemeindeentwicklung, Frankfurt 1992.
- LOGAN, Robert/GEORGE, Carl: Das Geheimnis der Gemeindeleitung, Wiesbaden 1987.
- LUZ, Ulrich: Der Brief an die Epheser, in: BECKER, Jürgen/LUZ, Ulrich: Die Briefe an die Galater, Epheser und Kolosser, NTD 8/1, 1998, 107-181.
- LUZ, Ulrich: Der Brief an die Kolosser, in: BECKER, Jürgen/LUZ, Ulrich: Die Briefe an die Galater, Epheser und Kolosser, NTD 8/1, 1998, 183-244.
- MAGNUSSON, David: Interaktionale Modelle des Verhaltens, in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 28-43.
- MARTIN, Thomas A. u.a.: Art. Applications of the Russian NEO-PI-R, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 261-278.
- MCCRAE, Robert R.: Art. NEO-PI-R Data from 36 Cultures: Further Intercultural Comparisons, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 105-126.
- MCCRAE, Robert/COSTA, Paul T. Jr.: Personality in Adulthood. A Five-Factor Theory Perspective, New York 2003.
- MEDIENWERK DER EVANGELISCH-METHODISTISCHEN KIRCHE (Hg.): <<http://www.emk.de>> Download 03.01.2011.
- MERK, Otto: Die Persönlichkeit des Paulus in der Religionsgeschichtlichen Schule, in: BECKER, Eve-Marie und Peter Pilhofer (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 29-45.

- MERKENS, Hans: Merkmale sozialer Situationen und Methoden ihrer Analyse, in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 199-216.
- NETTER, Petra/HENNIG, Jürgen: Einleitung, in: HENNIG, Jürgen/NETTER, Petra (Hg.): Biopsychologische Grundlagen der Persönlichkeit, München 2005, 1-33.
- NIEDERWIMMER, Kurt: Art. Tiefenpsychologie und Exegese, in: RIESS, Richard (Hg.): Perspektiven der Pastoralpsychologie, Göttingen 1974, 63-78.
- NN: Statistiklehrgang der Fernuni Hagen. <[http://www.psychologie.fernuni-hagen.de/lernstats/LS/Frames/11\\_FRAME.html](http://www.psychologie.fernuni-hagen.de/lernstats/LS/Frames/11_FRAME.html)> Download 04.12.2010.
- NN: Workplace. <<http://www.centacs.com/services/assessments-tools>> Download 03.01.2011.
- OBOOTH, Monika/SEILS, Gabriele: Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch, Paderborn 2006.
- ÖHLER, Markus: Barnabas. Die historische Person und ihre Rezeption in der Apostelgeschichte, WUNT 156, 2003.
- OLLROG, Wolf-Henning: Art. *συνεργός*, in: EWNT <sup>23</sup>, 1992, 726-729.
- OLLROG, Wolf-Henning: Paulus und seine Mitarbeiter. Untersuchungen zu Theorie und Praxis der paulinischen Mission, Wissenschaftliche Monographien zum Alten und Neuen Testament 50, Neukirchen-Vluyn 1979.
- OSTENDORF, Fritz u.a.: Die Multitrait-Multimethod-Analyse. Konvergente und diskriminante Validität der Personality Research Form, Göttingen u.a. 1986.
- PEKRUN, Reinhard: Emotion, Motivation und Persönlichkeit, Fortschritte der psychologischen Forschung 1, München und Weinheim 1988.
- PERVIN, Lawrence A.: Handbook of Personality. Theory and Research, New York und London, 1990.
- PERVIN, Lawrence A.: Persönlichkeitspsychologie in Kontroversen, München u.a. 1981.

- PERVIN, Lawrence A.: Persönlichkeitstheorien. Vierte, völlig neu bearbeitete Auflage, München 2000.
- PESCH, Rudolf: Die Apostelgeschichte. 1. Teilband: Apg 1-12, EKK 5, 1986.
- PESCH, Rudolf: Die Apostelgeschichte. 2. Teilband: Apg 13-28, EKK 5, 1986.
- PETERMANN, Franz: Die Bedeutung des Situationskonzepts in klinisch-psychologischen Einzelfalluntersuchungen, in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 140-158.
- PIEDMONT, Ralph L. u.a.: Art. The Applicability of the Five-Factor Model in a Sub-Saharan Culture: the NEO-PI-R in Shona, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 155-174.
- POORTINGA, Ype H. u.a.: Art. Cross-Cultural Equivalence of the Big Five: A Tentative Interpretation of the Evidence, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 281-302.
- POTTER, Jeff: Die Big 5. Persönlichkeitstest.  
<<http://www.outofservice.com/bigfive>>Download 04.01.2011.
- RAAD, Boele de: The Big Five Personality Factors. The Psycholexical Approach to Personality, Göttingen u.a. 2000.
- REBELL, Walter: Gehorsam und Unabhängigkeit. Eine sozialpsychologische Studie zu Paulus, München 1986.
- REBELL, Walter: Psychologisches Grundwissen für Theologen. Ein Handbuch, München 1992.
- REINMUTH, Eckart: Der erste Brief an die Thessalonicher, in: WALTER, Nikolaus u.a.: Die Briefe an die Philipper, Thessalonicher und an Philemon, NTD 8/2, 1998, 105-157.
- REINMUTH, Eckart: Der zweite Brief an die Thessalonicher, in: WALTER, Nikolaus u.a.: Die Briefe an die Philipper, Thessalonicher und an Philemon, NTD 8/2, 1998, 159-203.
- RIEMANN, Fritz: Die Persönlichkeit des Predigers aus tiefenpsychologischer Sicht, in: RIESS, Richard (Hg.): Perspektiven der Pastoralpsychologie, Göttingen 1974, 152-166.



- RIEMANN, Fritz: Grundformen der Angst. Sonderausgabe der 37. Auflage, München 2007.
- RIEMANN, Rainer/SPINATH, Frank M.: Genetik und Persönlichkeit, in: HENNIG, Jürgen/NETTER, Petra (Hg.): Biopsychologische Grundlagen der Persönlichkeit, München 2005, 539-629.
- RIESNER, Rainer: Die Frühzeit des Apostels Paulus. Studien zur Christologie, Missionsstrategie und Theologie, WUNT 71, 1994.
- ROHR, Richard/EBERT, Andreas: Das Enneagramm. Die 9 Gesichter der Seele, München <sup>45</sup>2008.
- ROLLAND, Jean-Pierre: Art. Cross-Cultural Generalizability of the Five-Factor Model of Personality, in: MCCRAE, Robert R./ALLIK, Jüri (Hg.): The Five-Factor Model of Personality Across Cultures, New York u.a. 2002, 7-28.
- RUTHE, Reinhold/MÜNZBERGER, Lydia: Typen und Temperamente. Die vier Persönlichkeitsstrukturen, Moers <sup>7</sup>2009.
- SADLER, Manfred/WEBER, Hannelore: Psychologie der Persönlichkeit, Weinheim und München 1996.
- SAUM-ALDEHOFF, Thomas: Big Five. Sich selbst und andere erkennen, Düsseldorf 2007.
- SAUM-ALDEHOFF, Thomas: Art. Ein langer, immer ruhiger werdender Fluss, in: Psychologie heute, 2/2003, 28-35.
- SCHLATTER, Adolf: Die Kirche der Griechen im Urteil des Paulus. Eine Auslegung seiner Briefe an Timotheus und Titus, Stuttgart <sup>2</sup>1958.
- SCHMIDT, Hans Hartmut: Gruppen leiten – das Kursbuch. Gesprächsführung, Motivation, Konfliktlösungen, Anregungen, Moers 1998.
- SCHNABEL, Eckhard J.: Der erste Brief des Paulus an die Korinther, Historisch-Theologische Auslegung, Wuppertal 2006.
- SCHNELLE, Udo: Neutestamentliche Anthropologie. Jesus – Paulus – Johannes, BThSt 18, 1991.
- SCHNELLE, Udo: Paulus. Leben und Denken, Berlin 2003.
- SCHNELLE, Udo: Paulus und das Gesetz. Biographisches und Konstruktives, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 245-270.

- SCHNEEWIND, Klaus A.: Persönlichkeitstheorien I. Alltagspsychologie und mechanistische Ansätze, EdF 168, 1982.
- SCHNEEWIND, Klaus A.: Persönlichkeitstheorien II. Organismische und dialektische Ansätze, EdF 216, 1984.
- SCHNEIDER-FLUME, Gunda: Zur Frage nach dem christlichen Menschenbild, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 347-368.
- SCHNITKER, Ruth: Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI-R), in: KANNING, Uwe Peter/HOLLING, Heinz (Hg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente, Göttingen u.a. 2002, 356-362.
- SCHRAGE, Wolfgang: Der erste Brief an die Korinther. 1. Teilband (1.Kor 1,1-6,11), EKK VII/1, 1991.
- SCHULTER, Günter/NEUBAUER, Aljoscha: Zentralnervensystem und Persönlichkeit, in: HENNIG, Jürgen/NETTER, Petra (Hg.): Biopsychologische Grundlagen der Persönlichkeit, München 2005, 35-190.
- SCHULZ, Peter: Person-Umwelt-Interaktion und Stress, in: HOEFERT, Hans-Wolfgang (Hg.): Person und Situation. Interaktionspsychologische Untersuchungen, Göttingen 1982, 44-66.
- SCHWEMER, Anna Maria: Verfolger und Verfolgte bei Paulus. Die Auswirkungen der Verfolgung durch Agrippa I. auf die paulinische Mission, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 169-191.
- SCHWARZ, Christian A.: Die 3 Farben deiner Gaben. Wie jeder Christ seine geistlichen Gaben entdecken und entfalten kann, Emmelsbüll 2001.
- SEIWERT, Lothar/GAY, Friedbert: Das neue 1x1 der Persönlichkeit, München 2004.
- SIMON, Patricia: Wie sich Gruppen entwickeln: Modellvorstellungen zur Gruppenentwicklung, in: STUMPF, Siegfried/THOMAS, Alexander: Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003, 35-56.
- SPARKASSENAKADEMIE des Sparkassenverbands Bayern (Hg.): Flyer Studiengang Sparkassenfachwirt / Sparkassenfachwirtin für die Kundenberatung (KBL). <<http://www.sparkassenakademie-bayern.de/assets/files/bildung/studium/sparkassenfachwirt/inhalte/090918-flyer.pdf>> Download 13.01.2011.

- SPARN, Walter: Einführung in die Thematik „Biographie und Persönlichkeit des Paulus“, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 9-28.
- STUHLMACHER, Peter: Der Brief an die Römer, NTD 6, 1998.
- STUMPF, Siegfried/THOMAS, Alexander (Hg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003.
- SUZAKI, Kiyoshi: Die ungenutzten Potentiale. Neues Management im Produktionsbetrieb, München und Wien 1994.
- THEIBEN, Gerd: Paulus – der Unglücksstifter. Paulus und die Verfolgung der Gemeinden in Jerusalem und Rom, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 228-244.
- THEIBEN, Gerd: Psychologische Aspekte paulinischer Theologie, Forschungen zur Religion und Literatur des Alten und Neuen Testaments, 131, Göttingen 1983.
- THOMAE, Hans: Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie, Göttingen u.a. 1988.
- THOMPSON STUDIENBIBEL. Bibeltext nach der Übersetzung Martin Luthers. Rev. Fassung von 1984, hg. v. Hänssler – Verlag, Neuhausen – Stuttgart, 1986.
- TOMKINS, Stephen: Paulus und seine Welt, Freiburg im Breisgau 2007.
- TRILLING, Wolfgang: Der zweite Brief an die Thessalonicher, EKK 14, 1980.
- VOUGA, François: Personalität und Identität bei Paulus. Die theologische Entdeckung des Humors, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 149-168.
- WALTER, Nikolaus: Der Brief an die Philipper, in: ders. u.a.: Die Briefe an die Philipper, Thessalonicher und an Philemon, NTD 8/2, 1998, 11-104.
- WEDDERBURN, Alexander J.M.: Eine neuere Paulusperspektive?, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 46-66.

- WISCHMEYER, Oda: Paulus als Ich-Erzähler. Ein Beitrag zu seiner Person, seiner Biographie und seiner Theologie, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 88-105.
- WISCHMEYER, Wolfgang: Paulus und Augustin, in: BECKER, Eve-Marie/PILHOFER, Peter (Hg.): Biographie und Persönlichkeit des Paulus, WUNT 187, 2005, 323-346.
- WOLFF, Christian: Der erste Brief des Paulus an die Korinther, ThHK 7, 2000.
- WOLFF, Christian: Der zweite Brief des Paulus an die Korinther, ThHK 8, 1989.
- WOLFF, Hans Walter: Anthropologie des Alten Testaments, München 31977.
- WOTTAWA, Heinrich: Grundlagen und Probleme von Dimensionen in der Psychologie, Psychologia Universalis, Band 40, Meisenheim am Glan, 1979.
- ZIMBARDO, Philip G.: Psychologie. Deutsche Bearbeitung von Siegfried Hoppe-Graf, Barbara Keller und Irma Engel (6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage), Berlin u.a. 1995.

## 8. Anhang

### 8.1 Abbildungen

#### 8.1.1 Abbildung 1: Teamleistungskurve

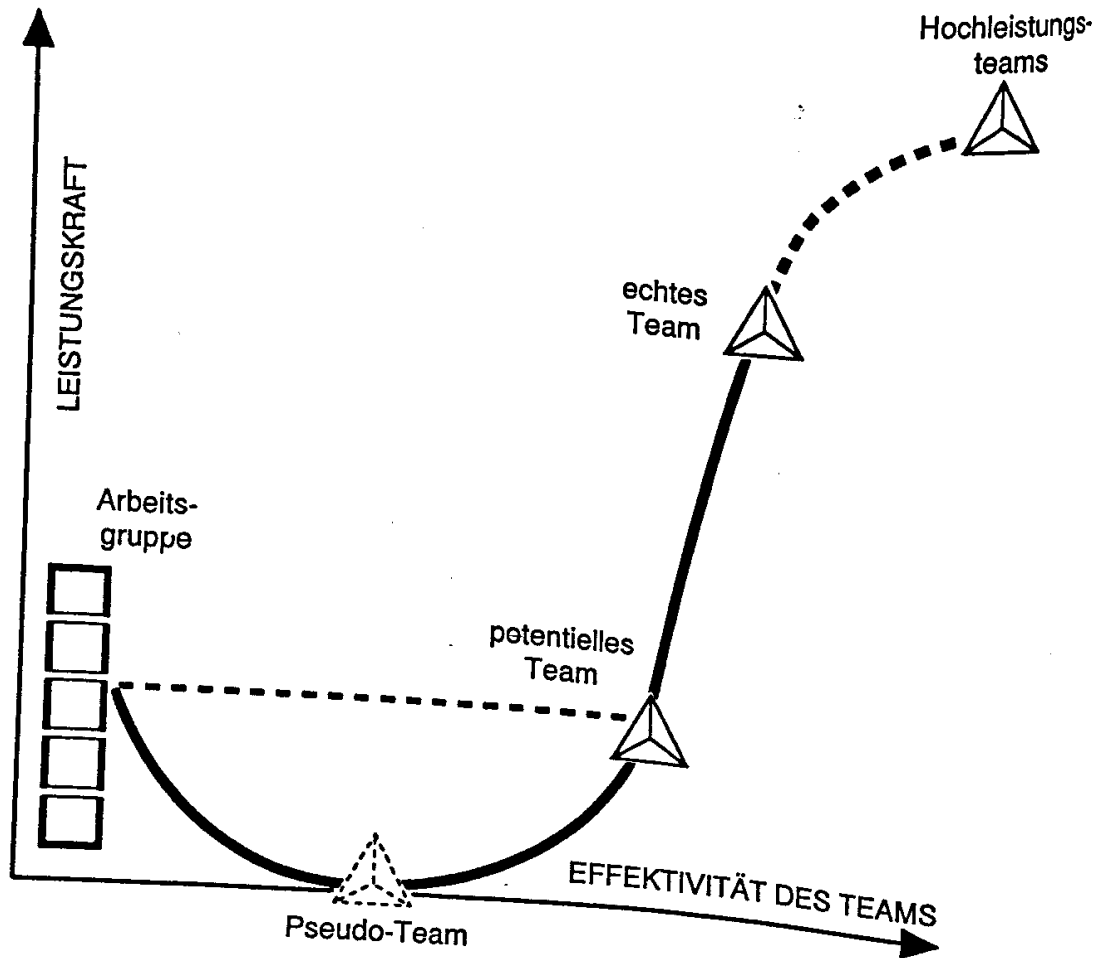


Abb.1: Teamleistungskurve nach KATZENBACH und SMITH<sup>518</sup>

<sup>518</sup> Grafik entnommen aus: KATZENBACH, Teams, 118.

### 8.1.2 Abbildung 2: Anteil der Persönlichkeitsunterschiede

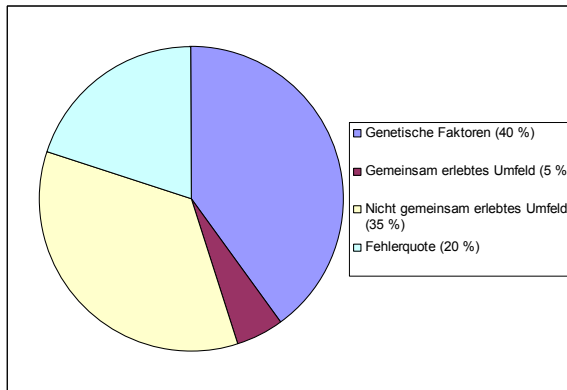


Abb. 2: Anteil der Persönlichkeitsunterschiede. Eigene Grafik des Verfassers<sup>519</sup>

### 8.1.3 Abbildung 3: Das System der Big Five

(Jeder Pfeil steht für einen dynamischen Prozess)

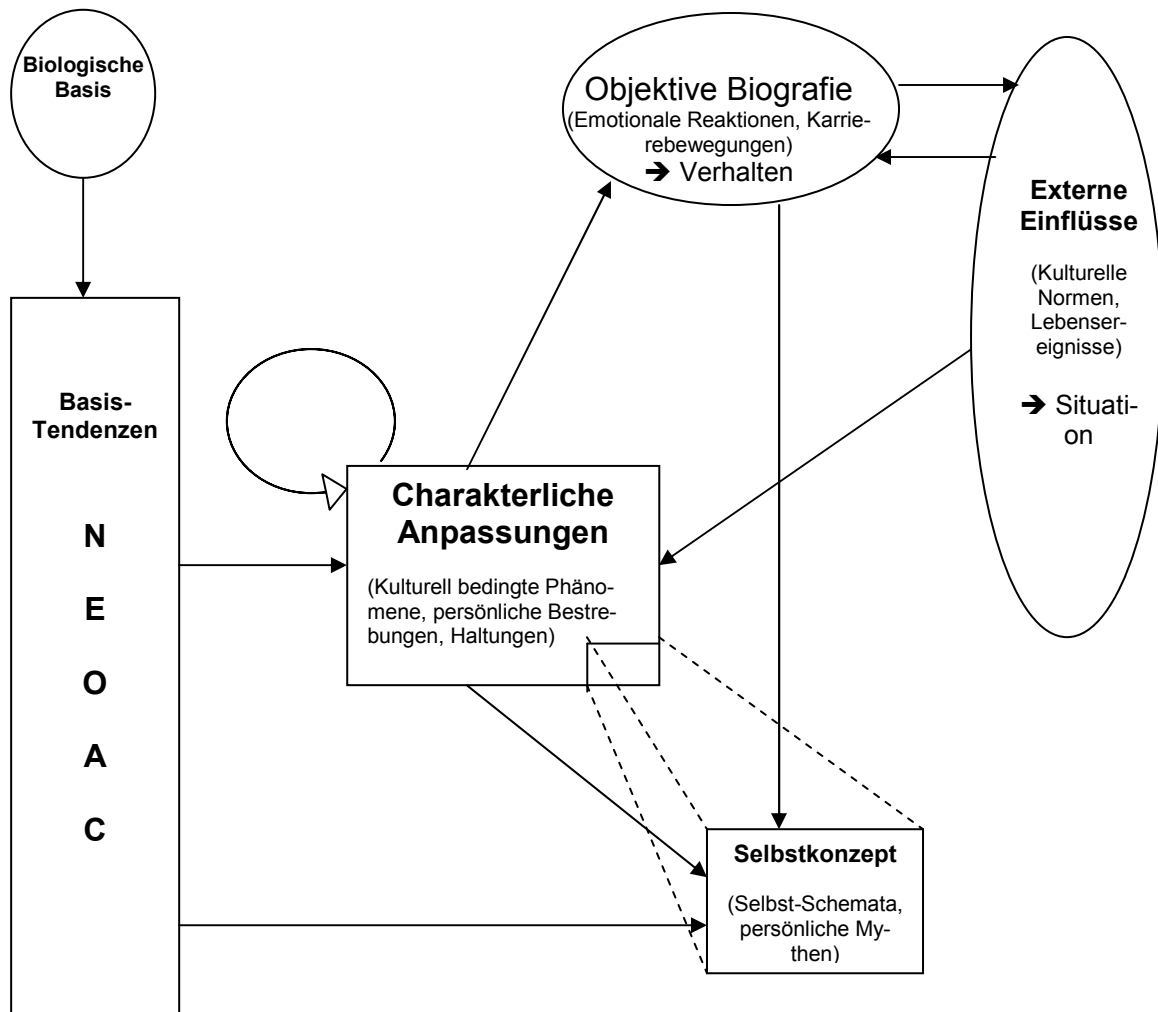


Abb. 3: Das System der Big Five und seine Wechselwirkungen. Zeichnung und Übersetzung aus dem Englischen durch den Verfasser in Anlehnung an MCCRAE und COSTA<sup>520</sup>, Personality, 192.

<sup>519</sup> In Anlehnung an die Grafik bei PERVIN, Persönlichkeitstheorien, 263.

<sup>520</sup> Vgl. MCCRAE, Personality, 192.

### 8.1.4 Abbildung 4: Selbst-, Fremd- und Realbild

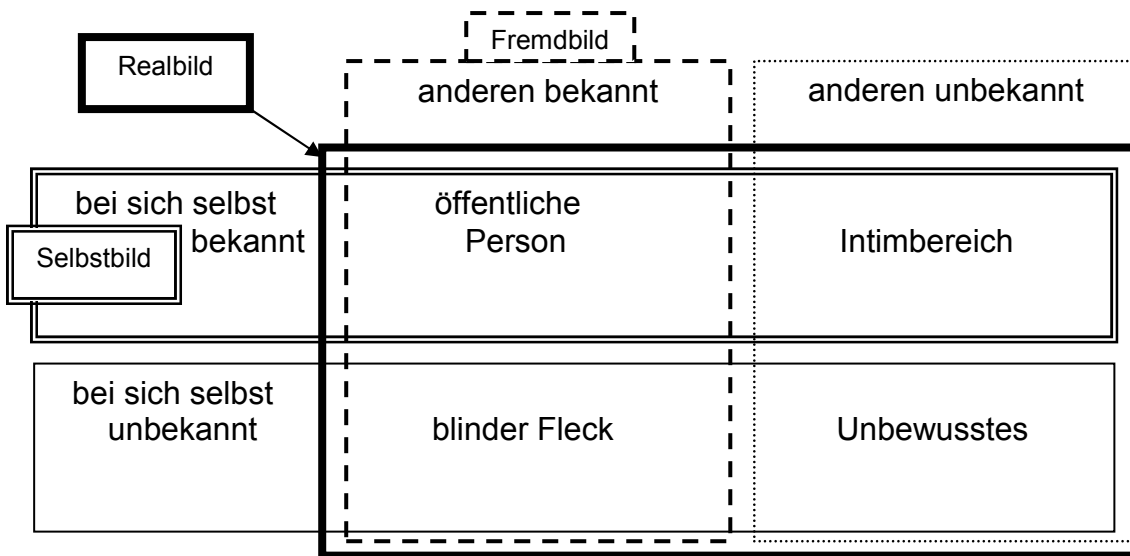


Abb.2: Selbstbild, Fremdbild und Realbild in Anlehnung an das Johari-Fenster, Grafik in Anlehnung an EBERLE und HARTWICH.<sup>521</sup>

### 8.1.5 Abbildung 5: Ein DISG-Profil

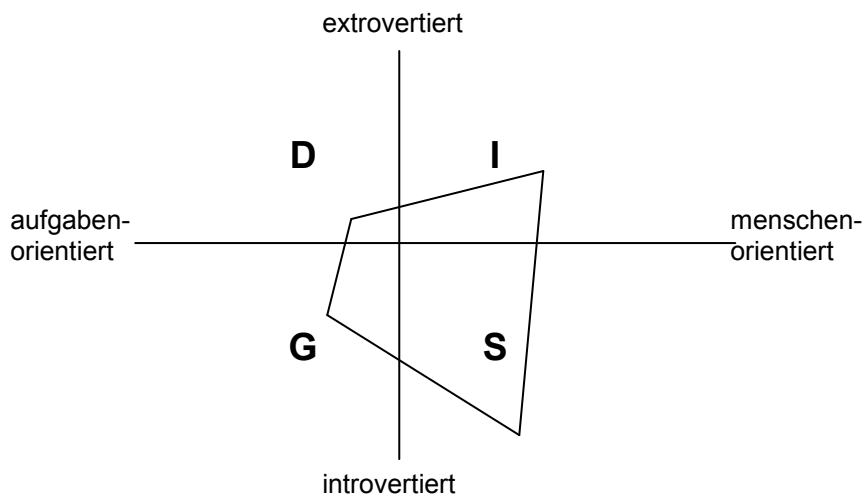
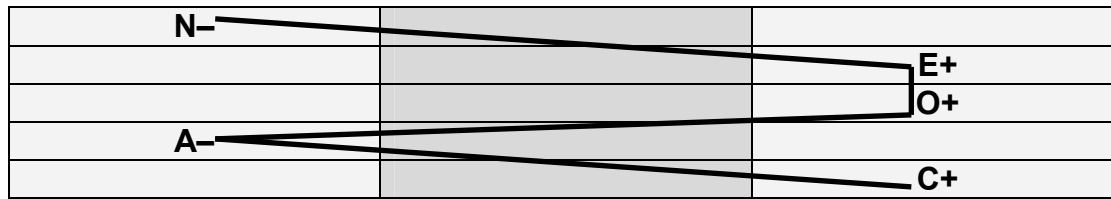


Abb.5: Ein DISG-Profil, eigene Grafik des Verfassers<sup>522</sup>

<sup>521</sup> Vgl. EBERLE, Brennpunkt, 80.

<sup>522</sup> In Anlehnung an: SEIWERT, 1x1, 19.

### 8.1.6 Abbildung 6: *Big Five*-Profil von Paulus



		--	-	=	+	++
<b>N</b>	N1		X			
	N2			X		
	N3		X			
	N4		X			
	N5			X		
	N6		X			
<b>E</b>	E1				X	
	E2			?		
	E3				X	
	E4					X
	E5			?		
	E6				X	
<b>O</b>	O1				X	
	O2			?		
	O3				X	
	O4			X		
	O5				X	
	O6				X	
<b>A</b>	A1			X		
	A2			X		
	A3			X		
	A4		X			
	A5		X			
	A6			X		
<b>C</b>	C1				X	
	C2				X	
	C3					X
	C4				X	
	C5				X	
	C6				X	

Abb. 6: Rekonstruiertes *Big Five*-Profil von Paulus, eigene Grafik d. Verfassers<sup>523</sup> sowie tabellarische Facettenübersicht

<sup>523</sup> Vgl. HOWARD, Führen, 109.



## 8.2 *Beispieltexte NAVIKA*

### 8.2.1 Beispiele für Fragen im NAVIKA-Test

Anmerkung: Die folgenden Beispiele sind Fragen eines NAVIKA-Tests<sup>524</sup>. Der gesamte Test umfasst 120 solcher Fragen. An dieser Stelle sollen nur beispielhaft einige dieser Fragen wiedergegeben werden. Das Schema folgt dabei immer dem einer Aussage, der man von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ in insgesamt sieben Abstufungen zustimmen kann.

trifft gar nicht zu			↔			trifft völlig zu
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Ich zeige meine Gefühle meist offen.  
Auf einer Feier mit vielen anderen Menschen fühle ich mich wohl.  
Ich sage meist, was ich denke.  
Ich bin ein aktiver Mensch.  
Ich will etwas erleben.  
Ich bin optimistisch.  
Ich lerne beständig dazu, weil ich meine Sache gut machen will.  
Ich bin ordentlich.  
Ich neige zu Perfektionismus.  
Konkurrenz finde ich belastend.  
Ich kann mich gut konzentrieren.  
Ich plane gerne, bevor ich etwas anpacke.  
Ich mache mir oft Sorgen.  
Ich fühle mich manchmal ungerecht behandelt.  
Ich neige zu depressiven Gefühlen.  
Ich überlege oft, was andere von mir denken.  
Spontan tue ich manchmal Dinge, die ich später bereue.  
Ich fühle mich schnell unter Druck.  
Andere würden vielleicht sagen, dass ich eine blühende Fantasie habe.  
Kunst fasziniert mich.

---

<sup>524</sup> Vgl. DROGAT, NAVIKA. Bei Lizenzwerb kann man diesen Test auf dem eigenen Computer installieren und für die Coachingarbeit verwendet. Nach Ausfüllen eines Tests werden solche Auswertungstexte angezeigt.

## 8.2.2 Beispiele für NAVIKA-Auswertungstexte

Anmerkung: Die folgenden vier Beispiele sind Auswertungstexte eines NAVIKA-Tests<sup>525</sup>. Eine gesamte Auswertung ist etwa 40 Seiten (bzw. Open-Office-Folien) lang.<sup>526</sup> An dieser Stelle soll nur beispielhaft eine solche Auswertung in Auszügen wiedergegeben werden. Auf diese wird sich im Text der Arbeit bezogen.

### Facetten O: Übersicht

O1=	Fantasie
O2=	Kunst und Kultur
O3=	Emotionalität
O4>	Abwechslung
O5>	Querdenken
O6>	Hinterfragen
110	Punkte Faktor „O“

Beispiel 1: Übersicht Facetten einer Dimension (hier: O)

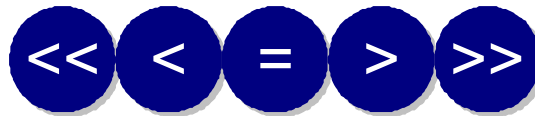
---

<sup>525</sup> Vgl. Fußnote 524.

<sup>526</sup> Vgl. DROGAT, Auswertung.

## Facette Z3:

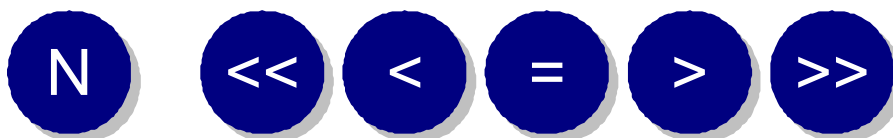
Zuverlässigkeit.  
Pflichtbewusstsein.



Zuverlässigkeit und Pflichtbewusstsein sind nicht Ihre Lieblingsbegriffe. Sie betonen eher die "Kür" als die "Pflicht". Wahrscheinlich betonen Sie Ihre Freiheit und wollen auf keinen Fall nur "funktionieren". Perfektionismus liegt Ihnen vermutlich in den meisten Bereichen fern. Ihre Gefahr ist eher, dass Sie Aufgaben oder Vereinbarungen nicht allzu ernst nehmen und dadurch andere Menschen frustrieren oder verärgern. Wenn Sie mit Z3>-Typen zusammenarbeiten, sind Konflikte geradezu vorprogrammiert.

Beispiel 2: Auswertung einer Facette (hier: Z3<<, entspricht: C3--)

## Auswertung N: Nervosität, Sensibilität, Stressanfälligkeit



52-71

Sie erleben sich weder als besonders stabil noch als ausgesprochen sensibel.

### **Umgang mit Stress:**

Sie können Stresssituationen als belastend erleben, im Allgemeinen aber durchaus damit umgehen. Vielleicht bevorzugen Sie ein mittleres Maß an Stress oder Herausforderungen. Noch wahrscheinlicher ist, dass Sie ein gut ausgewogenes Verhältnis brauchen: Durchaus einmal eine Phase mit Herausforderungen, dann aber wieder eine Zeit der Entspannung, in der Sie die Dinge ruhiger angehen lassen können und persönlich nicht in der Schusslinie stehen. Achten Sie darauf, dass diese Balance gelingt und die Belastungszeiten nicht überhand nehmen.

### **Zusammenleben, Teamarbeit:**

Sie können vermutlich beide Seiten verstehen: die Menschen, die auf Stress und Belastungen sensibel reagieren, aber auch diejenigen, die besondere Herausforderungen brauchen und genießen. Sie nehmen Konfliktsituationen wahr, ohne darauf gleich allzu emotional zu reagieren. So eignen Sie sich vielleicht gut als Vermittler zwischen den N<- und den N>-Typen.

Beispiel 3: Auswertung einer Dimension / eines Faktors (hier: N)

## Übersicht: Hauptdimensionen

O	<<	<	=	>	>>
Z	<<	<	=	>	>>
E	<<	<	=	>	>>
A	<<	<	=	>	>>
N	<<	<	=	>	>>

Beispiel 4: Übersicht eines Gesamtergebnisses (die jeweilige Ausprägung wird im Testergebnis farblich hervorgehoben, was an dieser Stelle nicht möglich war).

## **9. Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre mit meiner Unterschrift, dass ich die vorliegende Masterarbeit in der gesetzten Frist selbstständig verfasst und keine anderen als die erlaubten Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen in der Arbeit, die anderen Werken wörtlich oder sinngemäß entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen und Tabellen sind von mir angefertigt worden, soweit sie nicht als Entlehnungen gekennzeichnet sind. Die Arbeit hat einen Umfang von 38.903 Worten.

München, 27.01.2011

---

(Christian Frach)

## **10. Einverständniserklärung Bibliothek**

Ich bin damit einverstanden, dass die vorliegende CTL-M.A.-Masterarbeit in die Bibliotheken des Theologischen Seminars St. Chrischona, der Evangelischen Hochschule Tabor und des Theologischen Seminars der Liebenzeller Mission eingestellt werden darf.

München, 27.01.2011

---

(Christian Frach)