

Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen

Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) ist eine neue Persönlichkeits-theorie, die erklärt, welche neuropsychologischen Funktionen und Prozesse in unserem Gehirn ablaufen, wenn wir unsere Handlungen bzw. unser Verhalten willentlich steuern. Sie entstand auf der Basis langjähriger Spitzenforschung unter der Leitung von Prof. Dr. Julius Kuhl am Max-Planck-Institut für psychologische Forschung in München und als Inhaber des Lehrstuhls für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Osnabrück (s.a. www.psi-theorie.com).

Die PSI-Theorie fußt jedoch nicht nur auf umfassenden wissenschaftlichen Experimenten und Studienergebnissen: Sie integriert zudem die Erkenntnisse vieler verschiedener Schulen der Persönlichkeitspsychologie, die bisher unverbunden und teils auch sehr einseitig versucht haben, menschliches Verhalten und Handeln auf Basis einzelner oder weniger Persönlichkeitsdimensionen zu erklären (z.B. Sigmund Freud, Carl Gustav Jung, Hans Jürgen Eysenck, Carl Rogers, Iwan Pawlow und Kurt Lewin). Die PSI-Theorie erklärt dagegen unser willentliches Handeln aus dem Zusammenspiel vieler verschiedener motivationaler, kognitiv-emotionaler sowie volitionaler Einzelfunktionen und berücksichtigt dabei die Ergebnisse der jüngsten Gehirnforschung. Sie stellt daher erstmals eine systemische Persönlichkeits- und Motivationstheorie dar, die es erlaubt, die Ursachen unseres Verhaltens und Handelns gezielt funktionsanalytisch zu ergründen und dabei die Rolle unserer Wahrnehmung, Informationsverarbeitung, Motivation, Emotionen, Temperamente sowie unserer Willenskraft bzw. Selbststeuerung sehr differenziert zu erfassen. Denn ein und derselben Erlebens-, Handlungs- oder Verhaltensweise können sehr verschiedene neuropsychologische Prozesse und Funktionen ursächlich zugrunde liegen.

Ebenso lassen sich die für einen Job geforderten beruflichen Kompetenzen auf unterschiedliche Persönlichkeitsfunktionen und somit Ursachen zurückführen. Deshalb ist es so eminent wichtig, vor einem Personal- oder Potential-Assessment nicht nur die für den jeweiligen Job bzw. die zu besetzende Funktion im Unternehmen ein sauberes Stellenanforderungsprofil zu erheben und die geforderten Kompetenzen genau zu definieren. Ebenso gilt es, die gewünschten Verhaltens- und Handlungsweisen sowie die äußeren und inneren Hürden, Stress- oder Belastungsfaktoren genau zu definieren, um darüber die passenden bzw. not-wendigen Persönlichkeitsfunktionen abzuleiten und zu gewichten, die eine Vorhersage über eine bestmögliche berufliche Performanz und Entwicklung erlauben.

Denn bspw. macht es einen erheblichen Unterschied, ob ein Manager oder ein Keyaccount-Manager Führungs- bzw. Vertriebsstärke nur unter „normalen“ Rahmenbedingungen zeigen kann – oder ob er vielleicht sogar gerade dann aufblüht, wenn es einmal schwierig wird und es bspw. gilt, sich gegen einen aggressiven Mitbewerber im Markt erfolgreich zu behaupten. Dieses kleine Beispiel lässt schon erahnen, dass es verschiedene kognitive, emotionale, motivationale und volitionale Aspekte sind, die darüber entscheiden, ob sich der Manager bzw. der Vertriebler auch unter den erschwerten Rahmenbedingungen bewähren kann.

Die PSI-Theorie und die auf ihr aufbauenden EOS-Potentialanalysen (s. [ganzheitliche Potential-messung](#)) liefern somit eine ideale Basis, um die berufliche Anforderungen (wie bspw. jobspezifische Kompetenz- oder Potential-Anforderungen) auf einer neuen, wissenschaftlich fundierten Basis zu betrachten und zu überprüfen, inwieweit die gewünschte Passung zwischen einem externen oder internen Kandidaten, Mitarbeiter oder Potentialträger und dem jobspezifischen Anforderungsprofil gegeben ist. Dies ermöglicht dem Personal-Assessment ebenso wie der Ermittlung individueller Trainings- und Qualifizierungsbedarfe von Mitarbeitern und Führungskräften in Ihrem Unternehmen vollkommen neue Erkenntnisgewinne sowie einen Zugewinn an Qualität und Nachhaltigkeit.

Das Modell der Handlungssteuerung

Das Modell der Handlungssteuerung leitet sich direkt aus der PSI-Theorie ab. Es erklärt, was im Gehirn passieren muss, damit aus unseren Ideen auch wirklich Taten werden. Das Modell beschreibt zunächst einen einfachen Prozess, der jedes Mal in unserem Gehirn durchlaufen wird, wenn wir selbstgesteuert, also ohne Druck oder Zwang von außen, ins Handeln kommen. Wir unterscheiden vier verschiedene Phasen einer Handlung:

- A. Zielbildung (gelb)**
- B. Handlungsplanung (rot)**
- C. Zielumsetzung (grün) und**
- D. Handlungskontrolle (blau)**

Diese vier Phasen einer Handlung werden im Idealfalle wie in der angegebenen Reihenfolge durchlaufen und über vier verschiedene Hirnfunktionssysteme gesteuert, die wie in der Abb. 1 gezeigt, schwerpunktmäßig auf die beiden Hirnhälften verteilt sind.

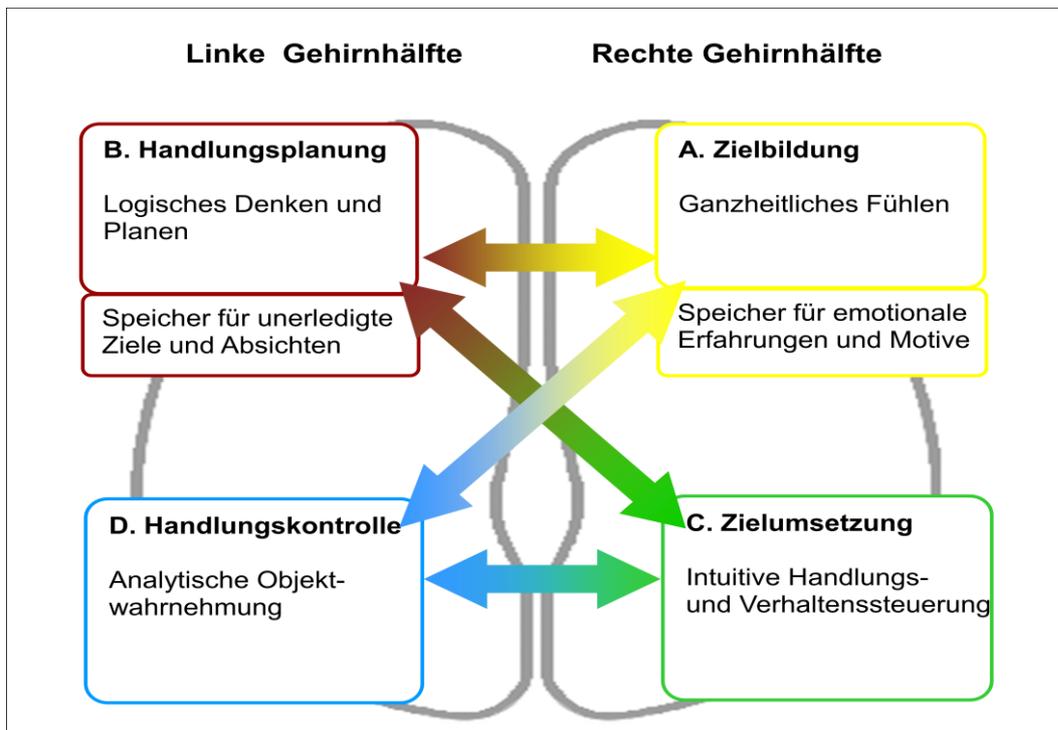


Abb. 1: Die vier Hirnfunktionssysteme im Zusammenspiel

Unsere vier Hirnfunktionssysteme entscheiden zudem darüber, wie gut und leicht wir wahrnehmen, denken, fühlen und handeln können.

Die Aufgaben der Hirnfunktionssysteme in der Handlungssteuerung im Einzelnen:

A. Zielbildung (Ganzheitliches Fühlen): Jede selbstgesteuerte Handlung beginnt mit einer Idee, einer Vision oder einem inneren Zielbild. Dieses wird von dem Hirnfunktionssystem „ganzheitliches Fühlen“ gesteuert. Bei der Zielbildung werden alle unsere Motive, Erfahrungen und Werte mit einbezogen, die in unserem emotionalen Gedächtnisspeicher abgelegt sind und nur über das ganzheitliche Fühlen abgerufen werden können. Dabei spielen unsere Gefühle eine zentrale Rolle. Diese sagen uns, was gut oder schlecht für uns ist. Dadurch erhalten die Ideen oder Zielbilder, die wir entwickeln, die notwendige Motivation und somit Handlungsenergie, die wir brauchen, um sie umsetzen zu können. Dieser kreative Zielbildungsprozess, bei dem eine Unmenge von Informationen (z.B. alle unsere bisherigen Lebenserfahrungen und aktuellen Bedürfnisse) im Hintergrund verarbeitet wird, passiert allerdings zum größten Teil unbewusst.

B. Handlungsplanung (Logisches Denken und Planen): Wenn ein Ziel definiert ist, übernimmt ein anderes Hirnfunktionssystem den weiteren Prozess der Handlungssteuerung: das bewusste, logische und analytische Denken und Planen. Dieses sorgt dafür, dass wir unsere Ziele bewusst angehen. Es sorgt aber auch dafür, dass wir unsere Handlungen schrittweise entwickeln und dabei mögliche Schwierigkeiten auf dem Weg zum Ziel analysieren und lösen können. Der Problemlösung kommt dabei oftmals eine wichtige Rolle zu, denn viele unserer Ziele können wir nicht einfach sofort und direkt umsetzen, sondern müssen zunächst warten, Hürden überwinden oder wegräumen. Dazu arbeitet das Denken und Planen ebenfalls mit einem eigenen Gedächtnissystem zusammen: dem Ziele- oder Absichtsgedächtnis, in dem alle geplanten Aufgaben und Handlungsschritte als Absichten bzw. Unerledigtes zwischengespeichert werden. Es ist jedoch in seiner Kapazität sehr begrenzt (speichert im Durchschnitt nur ca. 5-7 +/- 2 Dinge, dann ist es voll).

C. Zielumsetzung (Intuitive Handlungs- und Verhaltenssteuerung): Sobald die Problemlösung und Handlungsplanung vollzogen sind und der erste Handlungsschritt umgesetzt werden soll, tritt wiederum ein anderes Hirnfunktionssystem in Aktion: die intuitive Handlungs- und Verhaltenssteuerung. Dieses stellt uns alle Handlungs- und Verhaltensroutinen zur Verfügung, die wir brauchen, damit die geplanten Schritte unserer Handlung auch wirklich ausgeführt werden und gelingen können. Da auch dieses Hirnfunktionssystem eine Unmenge an Informationen im Hintergrund verarbeiten muss, damit wir in Bewegung kommen, unser Ziel ansteuern können und die passenden Abläufe parat haben, arbeitet es weitgehend unbewusst, d.h. intuitiv. Ansonsten wären wir auch vollkommen überfordert, wenn wir die Koordination all unserer Muskeln, Gelenke und Sinne, die uns permanent darüber informieren, was gerade im Innen und Außen passiert, mit unserem bewussten Denken steuern müssten.

D. Handlungskontrolle (Analytische Objektwahrnehmung): Damit wir unsere Handlung wie beabsichtigt durchführen und unser Ziel am Ende auch wirklich erreichen, schaltet sich ein weiteres Hirnfunktionssystem ein: die analytische Objekt- oder Detailwahrnehmung: Dieses Hirnfunktionssystem dient der Handlungskontrolle. Dazu arbeitet es wie ein inneres Radar und überwacht laufend, ob das, was wir tun und so, wie wir es tun, auch wirklich unseren inneren Vorstellungen sowie unseren eigenen Absichten und Plänen entspricht. Die Handlungskontrolle prüft zudem, ob wir erfolgreich sind und unser Ziel somit erreichen oder nicht. Wann immer es eine Abweichung von unseren inneren Vorstellungen und Plänen oder sonstige Störungen findet, schlägt es Alarm und schickt uns ein negatives Gefühl, damit wir unser Tun und Handeln neu überdenken und ausrichten können.

Stellt das System fest, dass unser Ziel nicht erreicht wurde, beginnt der Prozesskreislauf von vorn. Im Idealfall wird nun ein anderes Vorgehen ausprobiert – ansonsten laufen wir immer wieder mit unserem Kopf gegen die gleiche Wand.

Wenn man diesen Prozesskreislauf der Handlungssteuerung verfolgt, wird klar, dass von einem Schritt zum nächsten immer ein Wechsel zwischen rechter und linker Hirnhälfte erfolgt.

Die Hirnhälften unterscheiden sich in der Art der präferierten Informationsverarbeitung:

- Links werden Informationen stärker logisch-analytisch sowie linear und sequentiell verarbeitet, d.h. geradlinig und schrittweise bzw. nacheinander. Dies geht relativ langsam und ist für das Gehirn anstrengend (braucht somit viel Energie). Die Informationen, die wir analytisch verarbeiten, können wir uns recht leicht bewusst machen und willentlich nutzen.
- Rechts dominiert dagegen die intuitiv-vernetzte und parallele bzw. gleichzeitige Informationsverarbeitung. Diese ermöglicht es uns u.a., spontan, kreativ, innovativ und flexibel zu sein und instinktiv zu reagieren. Die intuitive Informationsverarbeitung arbeitet deutlich schneller als die analytische und kostet uns viel weniger Energie, was wir subjektiv als „leicht“ und weitgehend mühelos erleben. Informationen, die wir intuitiv verarbeiten, können wir uns entweder gar nicht oder immer nur in kleinen Bruchstücken ins Bewusstsein rufen. Unser Gehirn teilt uns das Ergebnis dieser unbewussten Datenverarbeitung über ein Gefühl mit: Wir sprechen daher vereinfachend auch von „emotionaler Datenverarbeitung“. Positive Gefühle zeigen uns an, wir sind auf einem guten Weg, negative dagegen, dass es Unstimmigkeiten oder Störungen gibt und wir unser Tun und Handeln hinterfragen und ggf. neu ausrichten sollten.

Wir Menschen unterscheiden uns darin, wie gut wir die einzelnen der vier Funktionssysteme einsetzen können und auch darin, wie gut uns der Übergang von einem zum anderen System und somit der Wechsel zwischen den Systemen der beiden Gehirnhälften gelingt.

Die Rolle der Emotionen für die Handlungssteuerung

Worin besteht nun die Schwierigkeit beim Wechsel zwischen den Hirnfunktionssystemen - und damit zwischen den Hirnhälften? Jedes der vier Funktionssysteme steht in direkter Wechselwirkung mit einer bestimmten Gefühlslage (Abb.2). Einerseits aktiviert die Nutzung eines Funktionssystems ein bestimmtes Gefühl - andererseits fällt es uns leichter, mit einem bestimmten Funktionssystem zu arbeiten, wenn wir bereits in der entsprechenden Gefühls- oder Stimmungslage sind.

- Positive Gefühle (wie Freude oder Gelassenheit) aktivieren die intuitive Informationsverarbeitung, wodurch wir entspannter und kreativer werden sowie Energie zum Handeln gewinnen. Umgekehrt entstehen positive Gefühle in uns, wenn wir eigene Ideen entwickeln oder eine Aufgabe blind beherrschen und somit ohne bewusste Kraftanstrengung erledigen können.
- Negative Gefühle (wie Angst, Ärger, Frust, Druck oder Anspannung) aktivieren die analytische Informationsverarbeitung. Dadurch werden wir schneller auf Einzelheiten und Unstimmigkeiten aufmerksam und unser Denken verengt sich. Umgekehrt verschlechtert sich unsere Stimmung und wir verlieren Energie, wenn wir gezielt auf Fehler oder Unstimmigkeiten achten, Störungen und Unstimmigkeiten erleben oder sich uns Hürden oder Probleme in den Weg stellen, wenn wir etwas tun wollen.

Sind wir somit gut drauf und gelassen, können wir kreativ und entspannt Probleme lösen und haben ausreichend Handlungsenergie. Sind wir hingegen schlecht drauf und angespannt, fehlt uns diese Kreativität und wir versuchen, die Probleme druckvoll zu lösen oder uns fehlt die Energie, überhaupt anzufangen.

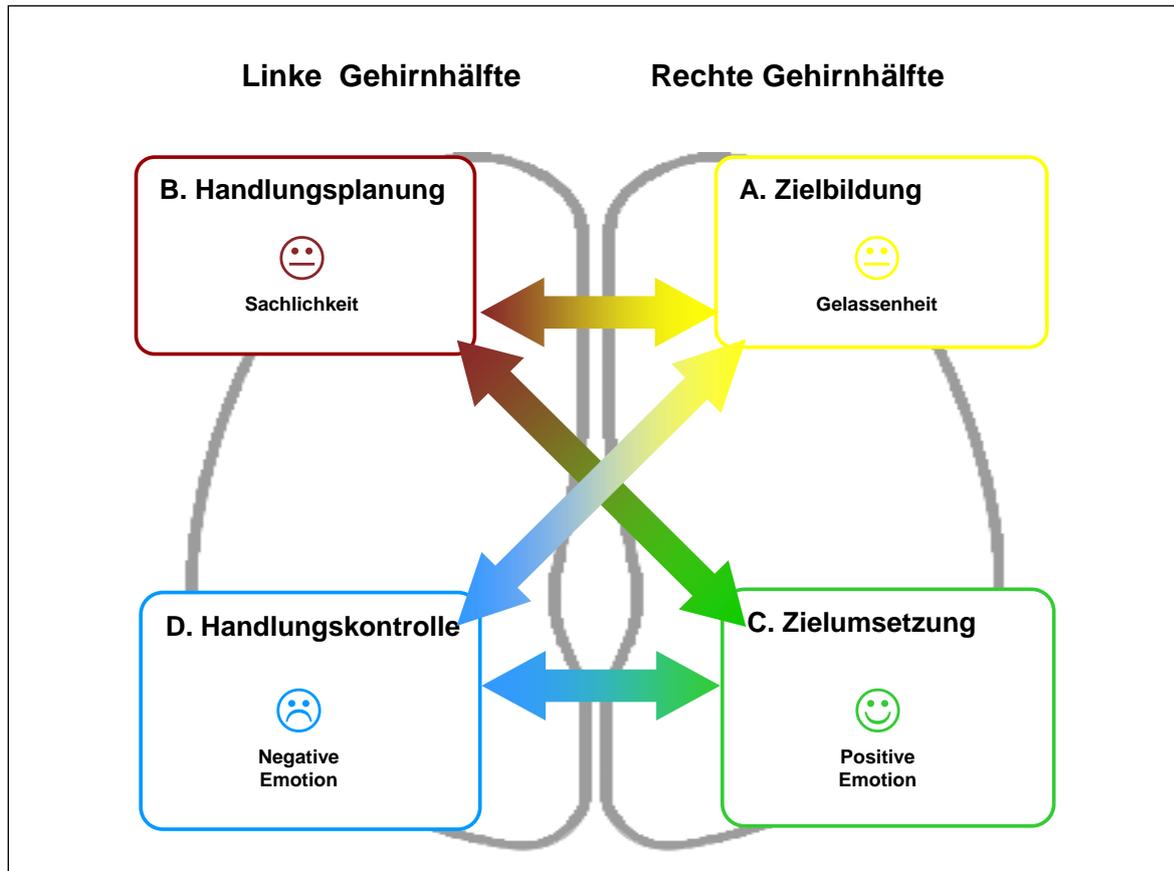


Abb. 2: Die vier Hirnfunktionssysteme und ihre Wechselwirkung mit bestimmten Gefühlslagen

Unser Denken und Handeln wird somit in jedem Schritt der Handlungssteuerung direkt über spezifische Gefühle bzw. Stimmungen beeinflusst. Um sich aller vier Hirnfunktionssysteme flexibel bedienen zu können, ist es daher von zentraler Bedeutung, die eigenen Gefühle und Stimmungslagen selbst steuern zu können. Damit kommt unseren – sowohl bewusst abrufbaren wie intuitiv verankerten - Fähigkeiten zur sogenannten emotionalen Selbststeuerung (= volitionale Kompetenzen) eine zentrale Rolle zu, um selbständig, flexibel und erfolgreich arbeiten zu können. Diese entscheiden auch darüber, wie gut uns der Umgang mit inneren oder äußeren Stress- oder Belastungsfaktoren gelingt und wie willensstark wie unsere Ziele verfolgen können.

Handlungssteuernde Motive

Ein weiteres Merkmal der PSI-Theorie ist, dass sie Verhalten und Erleben auch auf der Ebene der emotionalen Bedürfnisse und Motive abbildet. Sie zeigt auf, in welchem Ausmaß das Bedürfnis nach Nähe und sozialem Austausch, nach Sicherheit, nach Leisten, Lernen und Kompetenzerwerb, nach Durchsetzen und Beeinflussen sowie nach Autonomie und Freiheit menschliches Handeln und Erleben beeinflusst. Motive lenken unsere Aufmerksamkeit und unsere Emotionen und lassen uns unsere Umwelt je nach ihrer Ausprägung wahrnehmen und entsprechend handeln. Motive bilden sich im Laufe des Lebens durch Erfahrungen heraus, und neue Erfahrungen und Umwelten verändern die inneren Bedürfnisse und Motive eines Menschen allmählich. Wenn wir Menschen uns dessen bewusst sind, können wir uns bemühen, eine Passung zwischen unseren Motiven und unserem aktuellen beruflichen wie privaten Lebenskontext herzustellen.

Zusammenfassung:

Das Besondere an der PSI-Theorie ist, dass wir mit ihrer Hilfe erstmals aufzeigen können, wie „Persönlichkeit“ funktioniert. Unser Verhalten, Handeln und unser Erleben wird stark davon beeinflusst, mit welchem Hirnfunktionssystem oder welchen Systemen wir bevorzugt an vertraute und neue Situationen herangehen und wie wir unter Stress und Belastung reagieren. Dank der PSI-Theorie können wir erkennen, ob die jeweilige Herangehens- bzw. Reaktionsweise in einer bestimmten Situation vor- oder nachteilig ist. Wir sehen auch, unter welchen Voraussetzungen es einem Menschen am besten gelingt, das für die jeweilige Aufgabe bzw. Situation geeignetste System zu aktivieren.

Mit Hilfe der EOS-Potentialanalysen können wir zudem alle handlungs- und verhaltensrelevanten Persönlichkeitsfunktionen in ihrer Ausprägung bestimmen und damit die Stärken und Schwächen sowie Entwicklungspotentiale eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft einfach und zielsicher identifizieren. Und dies gilt für das Handeln und Verhalten unter entspannten Rahmenbedingungen genauso wie auch dann, wenn es einmal hoch hergeht.

Dank der jüngsten Forschungsbefunde lassen sich zudem die notwendigen Fähigkeiten zur nachhaltigen und konsequenten Zielumsetzung sowie zur Stressbewältigung, somit besonders unsere Selbststeuerungskompetenzen, auch gezielt fördern und entwickeln. Denn wir wissen heute, welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen und wie ein Trainings- oder Coachingprozess konzipiert sein muss, damit die gewünschten Fähigkeiten zum Selbstmanagement neu erworben oder gestärkt werden können. So helfen wir Ihnen, aus Ihren Mitarbeitern und Führungskräften aktive Gestalter Ihres Unternehmens zu machen.

Die funktionsanalytische Betrachtungsweise erlaubt es, aus beobachtbaren Phänomenen auf die zugrunde liegenden Mechanismen zu schließen. Diese Mechanismen, die sich der direkten Beobachtung entziehen, können jeweils mehrere neuropsychologischen Ursachen umfassen. Mit der PSI-Theorie ist es möglich zu erklären, was genau ein bestimmtes Verhalten motiviert, auf welche Weise ein Erleben Stress bewirkt und, im Umkehrschluss, wie dieser Stress sich am besten beseitigen lässt, oder unter welchen Voraussetzungen eine bestimmte Verhaltens- oder Reaktionstendenz modifiziert werden kann, wenn es die Person wünscht. In der Systematik der PSI-Theorie beschreibt Persönlichkeit somit charakteristische und hochindividuelle Formen des Zusammenspiels von kognitiven, emotionalen, motivationalen und volitionalen Prozessen. Diese einmalig differenzierte Sicht auf die Persönlichkeit Ihrer Bewerber sowie Mitarbeiter und Führungskräfte eröffnet Ihnen vollkommen neue Möglichkeiten des Personal-Assessments, der Personalentwicklung bzw. der persönlichkeitsorientierten Beratung.