

Abschlussarbeit systemische Coachinausbildung

Lea Pallanta

07.03.2026

Systemisches Business-Coaching mit Persönlichkeitsprofilen – Persönlichkeitsorientierte Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften

Schwerpunkt Persönlichkeitsentwicklung

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Systemisches Coaching und Persönlichkeitsanalyse	1
2.1 Systemisches Coaching im Business-Kontext	1
2.1.1 Abgrenzung: Coaching, Beratung und Therapie	1
2.1.2 Systemisches Coaching: Grundannahmen und Haltung	2
2.1.3 Phasen des Coachingprozesses	2
2.2 Persönlichkeitsanalyse als Coaching-Tool	3
2.2.1 Persönlichkeit als psychologisches Konstrukt.....	3
2.2.2 Das Big-Five-Modell	4
2.2.3 Persönlichkeitsanalysen im Coaching – am Beispiel LINC Personality Profiler	5
3. Einsatz von Persönlichkeitsanalysen im systemischen Coaching	5
3.1 Einsatzfelder mit Mitarbeitenden und Führungskräften	6
3.2 Typischer Ablauf im Coaching mit Persönlichkeitsprofil	6
4. Chancen und Risiken von Persönlichkeitsanalysen im Coaching	9
5. Fazit	10
6. Quellenverzeichnis.....	12

1. Einleitung

In vielen Organisationen stehen Mitarbeitende und Führungskräfte heute vor komplexen Aufgaben. Veränderungen folgen in immer kürzeren Abständen, Strukturen und Anforderungen ändern sich häufig. Das erfordert ein hohes Maß an Lern- und Veränderungsbereitschaft, Offenheit und Selbstführung. Gleichzeitig nehmen gesellschaftliche und organisationale Unsicherheiten zu – viele Menschen erleben weniger Stabilität und geringere psychologische Sicherheit im Arbeitsalltag.

Dadurch reicht es für Mitarbeitende und Führungskräfte nicht mehr aus, nur fachlich „up to date“ zu sein. Sie sind zunehmend gefordert, sich auch persönlich weiterzuentwickeln: eigene Muster zu verstehen, gut für sich zu sorgen, klar zu kommunizieren und in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Klassische Schulungen stoßen hier schnell an Grenzen, weil sie vor allem Wissen vermitteln. Gefragt sind Formate, die tiefer gehen: Angebote, die Persönlichkeitsentwicklung unterstützen, Reflexion ermöglichen und nachhaltige Verhaltensänderungen anstoßen. Systemisches Coaching hat sich dafür als wirksames Instrument etabliert. Es bietet einen vertraulichen Rahmen, in dem Menschen ihre Themen sortieren, ihre Rolle klären und neue Wege im Umgang mit Herausforderungen erproben können.

Persönlichkeitsentwicklung zählt zu den häufigsten Anlässen für Coaching, was auch damit zusammenhängt, dass sich die meisten Menschen ausgeprägtere Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale wünschen – insbesondere, wenn sie bei Gewissenhaftigkeit und emotionaler Stabilität eher niedrig ausgeprägt sind (vgl. Tonhäuser, 2010, Kap. 24; Hudson & Roberts, 2014; Hudson & Fraley, 2015; Pundt 2026). Parallel dazu wächst in Unternehmen der Wunsch nach fundierten Instrumenten, die Persönlichkeit greifbarer machen und Entwicklungsprozesse strukturieren. Persönlichkeitsanalysen können hier eine Brücke schlagen: Sie machen sichtbar, welche unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale eine Person hat, welche Motive sie verfolgt und welche Kompetenzen / Ressourcen sie besitzt.

Vor meiner Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation habe ich eine Zertifizierung für den LINC Personality Profiler absolviert. In dieser Arbeit zeige ich, wie Persönlichkeitsanalyse und systemisches Coaching im Business-Kontext sinnvoll zusammenwirken können. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Coaching-Methoden und Persönlichkeitsprofile so kombiniert werden können, dass ein alltagstauglicher, ressourcenorientierter Entwicklungsprozess für Mitarbeitende und Führungskräfte entsteht.

2. Systemisches Coaching und Persönlichkeitsanalyse

In diesem Abschnitt erläutere ich kurz, was ich unter systemischem Coaching verstehe, wie es sich von Beratung und Therapie unterscheidet und warum Persönlichkeitsanalysen eine sinnvolle Ergänzung im Coachingprozess sein können.

2.1 Systemisches Coaching im Business-Kontext

2.1.1 Abgrenzung: Coaching, Beratung und Therapie

Im Alltag werden die Begriffe Coaching, Beratung und Therapie häufig durcheinander verwendet. In meiner Arbeit unterscheide ich klar wie in meiner systemischen Coachinausbildung erlernt:

Coaching: Im Coaching begleite ich Menschen als Prozesspartnerin. Wir schauen gemeinsam auf ihre Themen, Rollen und Beziehungen – zum Beispiel als Führungskraft, Mitarbeitende oder Projektverantwortliche. Ich gebe keine Standardlösungen vor, sondern unterstütze dabei, eigene Antworten zu finden, neue Perspektiven zu entwickeln und das eigene Verhalten zu erweitern. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe und um konkrete Schritte im beruflichen Alltag.

Beratung: Beratung bedeutet für mich vor allem fachliche Unterstützung: Eine Expertin oder ein Experte gibt Empfehlungen, erklärt Zusammenhänge und schlägt Lösungen vor – etwa im rechtlichen, steuerlichen oder organisatorischen Bereich. Der Fokus liegt auf der Frage „Was soll ich tun?“ und weniger auf der vertieften Reflexion von Erleben und Verhalten.

Therapie: Therapie ist auf die Behandlung psychischer Erkrankungen ausgerichtet. Sie setzt dort an, wo Menschen in ihrer Lebensführung stark eingeschränkt sind, etwa durch Depressionen, Angststörungen oder Traumafolgen. In der Therapie geht es um Linderung von Leidensdruck und Wiederherstellung der psychischen Gesundheit. Sie gehört in die Hände entsprechend ausgebildetem Fachpersonal und unterliegt eigenen gesetzlichen Rahmenbedingungen.

2.1.2 Systemisches Coaching: Grundannahmen und Haltung

Wenn ich von systemischem Coaching spreche, meine ich ein Coachingverständnis, das den Menschen immer im Zusammenhang mit seinen Systemen betrachtet – also mit den Teams, Organisationen und privaten Kontexten, in denen er lebt und arbeitet. Diese habe ich in meiner systemischen Coachingausbildung erlernt.

Wichtige Grundideen dabei sind:

Alles hängt zusammen

Verhalten entsteht nicht im luftleeren Raum. Es ist eine Antwort auf ein bestimmtes Umfeld – auf Strukturen, Erwartungen, unausgesprochene Regeln, Beziehungen.

Wirklichkeit ist subjektiv

Menschen erleben dieselbe Situation sehr unterschiedlich. Es geht im Coaching nicht darum, „die Wahrheit“ zu finden, sondern darum, die eigene Sicht zu verstehen und zu erweitern.

Fokus auf Ressourcen

Im Coachingprozess schauen wir gezielt auf Stärken, gelungene Situationen und bereits vorhandene Kompetenzen. Oft gibt es schon mehr hilfreiche Erfahrungen, als Coachees bewusst sind.

Meine Haltung als systemischer Coach lässt sich so zusammenfassen:

Ich bin Prozessbegleiterin und gehe davon aus, dass der Coachee ihre Themen am besten kennen. Durch Methoden und gezielte Fragetechniken unterstütze ich meinen Coachee in ihrer / seiner Entwicklung. Ich begegne meinen Coachees mit Wertschätzung, Neugier und Allparteilichkeit. Ich arbeite transparent: Ziele, Vorgehen und Grenzen des Coachings werden offen besprochen.

2.1.3 Phasen des Coachingprozesses

In meiner Coaching-Ausbildung bei InKonstellation arbeite ich mit einem klar strukturierten Ablauf, der sich in der Praxis bewährt hat. Er besteht aus fünf Phasen, die Orientierung geben, ohne starr zu sein:

1. **In Kontakt kommen:** Im Erstkontakt prüfen Coach und Coachee, ob eine vertrauensvolle, offene Zusammenarbeit möglich ist und ob „die Chemie stimmt“. Die Coachees schildern ihr Anliegen, der Coach prüft, ob er dieses Thema annimmt und ob der Coachee

ausreichend Motivation und Offenheit mitbringt. Außerdem werden Rollen, sowie organisatorische Rahmenbedingungen wie Dauer, Häufigkeit, Ort und Kosten des Coachings geklärt.

2. **Nach Ziel und Auftrag suchen:** Auftragsklärung und Zieldefinition sind eigenständige Schritte im Coachingprozess: Zunächst wird gemeinsam der Auftrag geklärt (Thema, Kontext, IST-Zustand), anschließend der gewünschte SOLL-Zustand beschrieben und in ein konkretes Ziel überführt. Das „*Coaching-Haus*“ unterstützt diesen Prozess, indem es systematisch verschiedene Ebenen (Anliegen, Kontext, Situationen, Gefühle, Ziel) durchgehen und damit die Basis für den weiteren Coachingprozess legt. Auftrag und Ziel dienen dabei als roter Faden, an dem sich der Prozess orientiert und an dem entlang Fortschritte überprüft und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden.
3. **Konkrete Situationsanalyse:** In der Phase der konkreten Situationsanalyse richtet der Coach den Blick darauf, das Anliegen des Coachees genauer zu verstehen, Hypothesen zur Entstehung des Problems zu bilden und vorhandene Ressourcen (z. B. Werte, Kompetenzen, Wissen, Erfahrungen) herauszuarbeiten. Durch Fragen, Erzählen lassen und z. B. Skalierungsfragen (1–10) werden Schwere, Abhängigkeiten und mögliche Auswirkungen auf das Ziel sichtbar.
4. **Ordnung für neues schaffen:** In der Phase „Ordnung für Neues schaffen“ werden die zuvor gesammelten Ressourcen genutzt, um konkrete Lösungen und einen umsetzbaren Handlungsplan zu entwickeln. Der Coachee organisiert seine Motive, Fähigkeiten und Erfahrungen so, dass er Schritt für Schritt vom IST- zum gewünschten SOLL-Zustand kommen kann. Der Coach achtet dabei auch auf die aktuelle Gefühlslage des Coachees arbeitet weiter vertiefend am Problem- und Zielthema und leitet daraus konkrete Handlungsstränge ab, die der Klient im Alltag ausprobieren und umsetzen kann. Hier können verschiedene Fragetechniken und Methoden eingesetzt werden.
5. **Vertrauensvoller Abschluss:** In der letzten Phase wiederholt und verstärkt der Coach die Erkenntnisse des Coachees. Konkret können dies Fähigkeiten, Ressourcen oder Kenntnisse sein. Es geht vor allem darum, dass der Coachee Unterschiede wahrnimmt. Die Skalierungsfrage kann hier wieder eingesetzt werden.

Diese Prozessstruktur bildet die Grundlage dafür, wie und an welcher Stelle ich Persönlichkeitsanalysen – wie den LINC Personality Profiler – in das Coaching integriere.

2.2 Persönlichkeitsanalyse als Coaching-Tool

Persönlichkeitsanalysen können Coaching wirkungsvoll ergänzen. Sie bündeln viele Informationen zu typischen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern, zu Motiven und Kompetenzen eines Menschen. Ein strukturiertes Profil hilft, diese Muster sichtbar und besprechbar zu machen.

In meiner Coachingausbildung habe ich verschiedene Modelle und Instrumente kennengelernt. Für meine Arbeit im Business-Kontext nutze ich besonders gern den LINC Personality Profiler, der auf dem sogenannten „Big Five“-Modell der Persönlichkeitspsychologie basiert. Bevor ich auf dieses Instrument eingehe, ist es hilfreich, kurz zu klären, was ich unter Persönlichkeit verstehe.

2.2.1 Persönlichkeit als psychologisches Konstrukt

Wenn ich von Persönlichkeit spreche, meine ich die relativ stabilen Muster, wie ein Mensch denkt, fühlt und handelt. Dazu gehören zum Beispiel Fragen wie:

- Bin ich eher ruhig oder lebhaft?
- Gehe ich gern auf andere zu oder halte ich mich lieber im Hintergrund?
- Arbeite ich lieber sehr strukturiert oder eher spontan?

- Reagiere ich unter Druck gelassen oder schnell angespannt?

Die Persönlichkeit bleibt über längere Zeit meist konstant, kann sich aber im Laufe des Lebens entwickeln und in unterschiedlichen Situationen verschieden ausgeprägt zeigen. Persönlichkeit ist kein starres Etikett, sondern eher ein „Grundmuster“, das sich in verschiedenen Kontexten unterschiedlich zeigt. Bisher wurde in der Wissenschaft davon ausgegangen, dass Persönlichkeit gefestigt und nur wenig veränderbar ist (vgl. Pundt 2026 S. 556). Neuere Ansätze gehen davon aus, dass Persönlichkeitsmerkmale nicht nur stabil, sondern unter bestimmten Bedingungen auch gezielt veränderbar sind – etwa durch coachingähnliche Maßnahmen, sofern Coachees die Veränderung als wünschenswert und möglich erleben und sie in neue, dauerhaft gelebte Verhaltensgewohnheiten übersetzen können (vgl. ebd.).

Wichtig ist mir: Persönlichkeit ist nicht direkt sichtbar. Wir erschließen sie aus typischen Verhaltensweisen, aus Selbstbeschreibungen und aus Rückmeldungen anderer Menschen. Persönlichkeitsmodelle – wie die Big Five, auf denen der LPP aufbaut – sind daher keine absoluten Wahrheiten, sondern hilfreiche Ansätze. Sie dienen dazu, sich selbst besser zu verstehen und bewusster zu entscheiden, wie man sich in bestimmten Situationen verhalten möchte.

2.2.2 Das Big-Five-Modell

Um Persönlichkeit greifbarer zu machen, möchte ich auf das sogenannten Big-Five-Modell eingehen (vgl. McCrae und John 1992). Das Big-5-Modell ist in der Psychologie ein häufig genutztes Modell um verschiedene Persönlichkeiten darzustellen. Gerne möchte ich in dieser Arbeit das Modell mit dem systemischen Coaching verknüpfen.

Das Big-Five-Modell beschreibt Persönlichkeit anhand von fünf grundlegenden Dimensionen (vgl. Schirmer et al. 2025).

- **Extraversion:** beschreibt, wie kontaktfreudig, energiegeladen und durchsetzungsbereit eine Person ist. Extravertierte Menschen suchen aktiv den Austausch mit anderen, treten sichtbar auf und übernehmen eher spontan das Wort.
- **Neurotizismus** (oft auch als emotionale Stabilität vs. Labilität beschrieben): erfasst die Neigung zu Unsicherheit, Sorgen, Anspannung und Reizbarkeit. Hohe Werte gehen mit einer erhöhten Empfindlichkeit für Stress und negative Gefühle einher, während niedrige Werte auf Gelassenheit und emotionale Ausgeglichenheit hindeuten.
- **Offenheit für Erfahrungen:** kennzeichnet Menschen, die neugierig, fantasievoll und ideenreich sind, gerne dazulernen und neue Wege ausprobieren. Sie interessieren sich für neue Eindrücke, unkonventionelle Lösungen und kreative Ansätze.
- **Gewissenhaftigkeit:** steht für Zuverlässigkeit, Selbstdisziplin, Organisationsfähigkeit und Zielorientierung. Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit arbeiten strukturiert und sorgfältig, planen vorausschauend und halten Zusagen ein.
- **Verträglichkeit:** beschreibt die Tendenz, kooperativ, hilfsbereit und rücksichtsvoll zu sein. Verträgliche Menschen legen Wert auf ein harmonisches Miteinander, sind empathisch und vermeiden übermäßige Konfrontationen.

Wichtig zu beachten ist dabei, dass keine Ausprägung der fünf Dimensionen eine positivere oder negativere Persönlichkeit darstellen soll. Die Dimensionen sollten vielmehr als Standortanalyse der Persönlichkeit genutzt werden.

Das Big-Five-Modell hilft mir im Coaching, Sprache für solche Unterschiede zu finden – ohne Menschen in starre Typen zu stecken.

2.2.3 Persönlichkeitsanalysen im Coaching – am Beispiel LINC Personality Profiler

Persönlichkeitsanalysen fassen viele Informationen über typische Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster, Motive und Kompetenzen eines Menschen in einem strukturierten Profil zusammen. Sie basieren in der Regel auf wissenschaftlich geprüften Fragebögen und darauf aufbauenden Modellen, wie zum Beispiel dem Big-Five-Modell (vgl. McCrae & John 1992).

Für die Coachingpraxis können solche Profile eine wertvolle Ergänzung sein: Sie helfen, Muster sichtbar zu machen, die Coachees zwar oft „irgendwie“ kennen, aber bisher schwer benennen konnten. Gleichzeitig liefern sie eine gemeinsame Sprache, um über Persönlichkeit, Motive und Stärken zu sprechen.

In dieser Arbeit möchte ich als Beispiel für eine solche Persönlichkeitsanalyse auf den **LINC Personality Profiler (LPP)** eingehen. Er ist ein Persönlichkeitsanalyse-Tool, das auf dem Big-Five-Modell aufbaut und dieses um zwei wichtige Aspekte ergänzt: Motive und Kompetenzen (vgl. LINC 2024). Für meine Coachingpraxis ist genau diese Kombination besonders hilfreich.

Der LPP betrachtet drei Bereiche:

- **Persönlichkeit**
Die Big Five werden in verschiedene Facetten heruntergebrochen (z. B. gesellig vs. ruhig, direkt vs. zurückhaltend). Dadurch entsteht ein differenziertes Bild davon, wie jemand typischerweise denkt, fühlt und handelt.
- **Motive**
Hier geht es um die Frage: *Was ist mir wichtig?* Typische Motive sind zum Beispiel Leistung (etwas erreichen), Beziehung (Verbundenheit), Einfluss (Gestalten und Führen), Sicherheit (Stabilität) oder Unabhängigkeit (Eigenständigkeit). Diese Motive helfen zu verstehen, warum Menschen sich in bestimmten Situationen besonders engagieren oder frustriert reagieren.
- **Kompetenzen**
Aus den Persönlichkeitsmerkmalen und der Selbsteinschätzung werden typische Kompetenzen abgeleitet, z. B. Konfliktfähigkeit, Teamorientierung, Kommunikationsstärke oder Entscheidungsfreude. Sie zeigen, welche Verhaltensweisen einer Person eher leichtfallen und wo sie sich weiterentwickeln möchte.

Das Ergebnis ist ein schriftlicher Report, der diese Bereiche verständlich zusammenfasst. Für die Anwendung im systemischen Coaching ist für mich zum einen die wissenschaftliche Basis des LPPs durch das Big-5-Modell sowie die Einbindung Persönlichkeitsanalyse in den Coachingprozess ausschlaggebend.

Persönlichkeitsanalysen verstehe ich dabei als **Angebot zur Selbstreflexion**: Das Profil zeigt mögliche Tendenzen – Coachees prüfen im Gespräch, was für sie stimmig ist und was nicht.

3. Einsatz von Persönlichkeitsanalysen im systemischen Coaching

Im Folgenden beschreibe ich, wie ich Persönlichkeitsanalysen im Coaching mit Mitarbeitenden und Führungskräften einsetze und wie sie mit dem systemischen Ansatz zusammenwirken.

3.1 Einsatzfelder mit Mitarbeitenden und Führungskräften

Ich nutze Persönlichkeitsprofile vor allem in folgenden Situationen:

- **Bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung**
 - Klärung von Stärken, Ressourcen und Entwicklungsfeldern
 - Reflexion der beruflichen Rolle („Was passt gut zu mir, was strengt mich an?“)
 - Umgang mit Stress, Überlastung und Selbstzweifeln
 - Orientierung bei Entwicklungs- und Karriereentscheidungen
- **Bei Führungskräften**
 - Reflexion des eigenen Führungsstils und der Wirkung auf andere
 - Umgang mit Konflikten, Feedback und „schwierigen“ Mitarbeitenden
 - Balance zwischen Leistungsanspruch, Kontrolle und Delegation
 - bewusster Umgang mit eigenen Motiven (z. B. Leistung, Einfluss, Sicherheit)
- **An Schnittstellen zwischen Person und Organisation**
 - Passung von Persönlichkeit und Rahmenbedingungen (Team, Kultur, Struktur)
 - Begleitung von Rollenwechseln oder Reorganisationen
 - Vorbereitung auf neue Aufgaben oder Führungsverantwortung

Wichtiger als das konkrete Tool ist für mich die Grundhaltung: Das Profil soll **unterstützen**, nicht bewerten. Es geht darum, Menschen in ihrer Selbstreflexion zu stärken – nicht darum, sie in Kategorien einzusortieren oder Lösungen vorzugeben.

3.2 Typischer Ablauf im Coaching mit Persönlichkeitsprofil

Unabhängig vom spezifischen Instrument (z. B. LPP) ist der Einsatz von Persönlichkeitsanalysen in den Coachingprozess eingebettet (vgl. Kap. 2.1.3). Ich orientiere mich an den fünf Phasen des Coachingprozesses, wie wir sie in der Coachingausbildung kennengelernt haben. Die Persönlichkeitsanalyse wird nicht „extra“ daneben gestellt, sondern bewusst in diese Struktur eingebunden.

1. In Kontakt kommen und prüfen, ob eine Persönlichkeitsanalyse sinnvoll ist

Im Erstkontakt geht es zunächst darum, Beziehung und Rahmen zu klären: Passt die Chemie, ist Vertrauen möglich, welches Anliegen bringt der Coachee mit? In dieser Phase entscheide ich noch nicht automatisch für oder gegen eine Persönlichkeitsanalyse, sondern höre gut zu:

- Geht es um Themen wie Rollenklärung, Selbstbild, Wirkung auf andere, Umgang mit Stress oder wiederkehrende Muster?
- Tauchen früh Sätze auf wie „Ich bin halt so ...“, „Mit meiner Art ecke ich immer an“ oder „Irgendwie fühle ich mich in dieser Rolle nicht passend“?

Wenn deutlich wird, dass Selbstverständnis, Persönlichkeitsaspekte und innere Muster eine wichtige Rolle spielen, **prüfen wir gemeinsam**, ob eine Persönlichkeitsanalyse (z. B. mit dem LPP) das Coaching sinnvoll unterstützen kann. Ich erkläre kurz, wie das Instrument funktioniert,

was es leisten kann – und auch, wo seine Grenzen liegen. Wichtig ist mir, dass der Einsatz des Tools **transparent** und **freiwillig** ist.

2. Auftrag klären

Bevor wir Ziele formulieren, klären wir zunächst den **Auftrag**. Auftrag und Ziel sind zwei eigene Schritte:

- Worum geht es genau?
- In welchem Kontext tritt das Thema auf (Team, Organisation, privat)?
- Was ist der IST-Zustand – und wer erlebt das Problem wie?
- Wer ist Auftraggeber:in (Organisation, Führungskraft, Coachee selbst) – und welche offenen oder verdeckten Erwartungen stehen im Raum?

Hier nutze ich das **Coaching-Haus**:

Hier wird das Anliegen sortiert, bevor wir das Persönlichkeitsprofil hinzunehmen. Die Persönlichkeit spielt in der Auftragsklärung vor allem dann eine Rolle, wenn deutlich wird, dass bestimmte Muster (z. B. hoher Perfektionismus, Harmoniestreben, starke Bedürfnis nach Sicherheit) sich im Kontext als belastend zeigen.

Erst wenn der Auftrag gemeinsam verstanden und ausgesprochen ist, ist klar, **wofür** das Profil genutzt werden soll. Das verhindert, dass die Persönlichkeitsanalyse zum Selbstzweck wird.

3. Online-Fragebogen und Vorbereitung

Auf Basis des geklärten Auftrags entscheidet der Coachee, ob er eine Persönlichkeitsanalyse nutzen möchte. Falls ja:

- Der Coachee füllt den Online-Fragebogen aus (z. B. LPP).
- Ich schaue mir das Profil im Vorfeld an und bilde erste Hypothesen – halte diese aber bewusst „leicht“. Im Sinne der systemischen Haltung geht es nicht darum, etwas „festzustellen“, sondern offen zu bleiben und gemeinsam zu entdecken.

Das Profil wird so zu einer **zusätzlichen Informationsquelle** – neben der Erzählung des Coachees und meinen systemischen Fragen.

4. Auswertungsgespräch als Reflexionsraum

Für die Besprechung des Profils plane ich in der Regel einen eigenen Termin ein. Diese Sitzung ist ein zentraler Reflexionsraum:

- Im Mittelpunkt steht nicht das „Vorlesen“ oder „Erklären“ des Berichts, sondern das **Erleben des Coachees**:
 - Wo erkennen Sie sich wieder?
 - Was überrascht oder irritiert Sie?
 - Welche Aspekte sind für Ihr aktuelles Anliegen besonders spannend?

Ich arbeite hier mit offenen, systemischen Fragen, z. B.:

- „In welchen Situationen zeigt sich diese Facette bei Ihnen besonders deutlich?“

- „Wann erleben Sie diese Eigenschaft als Stärke, wann eher als Stolperstein?“
- „Wie würden Kolleg:innen oder Ihr Team Sie in diesem Punkt beschreiben?“

So entsteht eine gemeinsame **Hypothesenbildung** über Persönlichkeit, Motive und Kompetenzen, immer aus der Perspektive des Coachees. Das Profil ist kein Urteil, sondern eine **Landkarte**, auf die wir gemeinsam schauen.

5. Ziele entwickeln – Persönlichkeit als Ausgangspunkt, nicht als Ausrede

Erst nach Auftragsklärung und Auswertung des Profils beginnt die eigentliche **Zielarbeit**. Aus dem Zusammenspiel von Anliegen, Kontext und Persönlichkeitsprofil leiten wir konkrete Entwicklungsziele ab. Beispiele:

- „Ich möchte lernen, meine hohe Gewissenhaftigkeit so einzusetzen, dass sie nicht zu Überforderung führt.“
- „Ich möchte als eher introvertierte Führungskraft Wege finden, in wichtigen Situationen sichtbarer zu sein.“
- „Ich möchte mein hohes Sicherheitsmotiv berücksichtigen und trotzdem in Veränderungsprozessen handlungsfähig bleiben.“

Persönlichkeit wird hier als Ausgangspunkt genutzt, um stimmige und realistische Entwicklungsschritte zu finden.

Bei der Formulierung der Ziele orientiere ich mich – wie im Skript von InKonstellation beschrieben – an der **SMART-Formel**: Ziele sollen konkret, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein. Gerade bei Persönlichkeitsentwicklung entstehen aber häufig sogenannte **„Everest-Ziele“**: große, langfristige Entwicklungswünsche, die nicht in einer einzigen Sitzung oder sogar einem einzigen Coachingprozess vollständig „erledigt“ werden können.

Diese großen Ziele sind wichtig und dürfen ausdrücklich benannt und gewürdigt werden, z. B.:

- „Ich möchte grundsätzlich gelassener werden im Umgang mit Kritik.“
- „Ich möchte meine Führungsrolle innerlich sicher annehmen.“

Im Coaching brechen wir diese „Everest-Ziele“ für die jeweilige Sitzung in **konkrete, kleine Schritte** herunter:

- „Welcher kleine Schritt wäre für die nächsten zwei Wochen realistisch?“
- „Woran würden Sie merken, dass Sie einen ersten Schritt in Richtung Ihres Everest-Ziels gemacht haben?“

So verbinden wir die langfristige Entwicklungsrichtung mit **ganz praktischen Experimenten** im Alltag.

6. Umsetzung im weiteren Coaching

In den folgenden Sitzungen arbeiten wir – entlang der bekannten Phasen „Konkrete Situationsanalyse“, „Ordnung für Neues schaffen“ und „vertrauensvoller Abschluss“ – mit verschiedenen Methoden und Coaching-Tools weiter (z.B. inneres Team). Das Persönlichkeitsprofil bleibt dabei im Hintergrund als **Landkarte**, auf die wir bei Bedarf zurückgreifen, etwa um:

- Erfolge sichtbar zu machen („Wo zeigt sich Ihre neue Strategie bereits?“),

- Stolpersteine besser zu verstehen („Wie hängt diese Reaktion mit Ihrem Sicherheitsmotiv zusammen?“),

Damit ist die Persönlichkeitsanalyse fest in den Coachingprozess integriert – nicht als starres Diagnoseinstrument, sondern als **zusätzliches Reflexionswerkzeug** im Dienst der Entwicklung des Coachees.

4. Chancen und Risiken von Persönlichkeitsanalysen im Coaching

Persönlichkeitsanalysen bieten im Coaching aus meiner Sicht mehrere wichtige Chancen. Sie ermöglichen zunächst einen strukturierten Zugang zu komplexen Themen. Viele Coachees spüren, dass „etwas nicht rund läuft“, haben aber Schwierigkeiten, ihre inneren Muster klar zu benennen. Ein Profil kann hier helfen, vage Gefühle in greifbare Beschreibungen zu übersetzen. Eigenschaften, Motive und Kompetenzen werden sichtbar und können bewusst in Beziehung zu konkreten Situationen im Arbeitsalltag gesetzt werden. Das erleichtert es, vom allgemeinen Unwohlsein hin zu klaren, bearbeitbaren Fragestellungen zu kommen.

Gleichzeitig stärken Persönlichkeitsanalysen die Selbstreflexion. Die Rückmeldung zu typischen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern lädt dazu ein, das eigene Handeln aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Viele Coachees erleben Aha-Momente, wenn sie sich in bestimmten Beschreibungen wiederfinden und diese mit bisherigen Erfahrungen verknüpfen. Im besten Fall entsteht ein wohlwollender, neugieriger Blick auf die eigene Persönlichkeit, der Entwicklung überhaupt erst möglich macht (vgl. Hudson & Roberts 2014). Hinzu kommt, dass gut eingesetzte Profile die Ressourcenorientierung unterstützen: Stärken und Kompetenzen, die im Alltag oft als selbstverständlich abgetan werden, rücken in den Vordergrund. Gerade in Arbeitskontexten, in denen häufig Defizite und Fehler im Fokus stehen, kann das sehr entlastend sein und neue Motivation für Veränderung schaffen.

Eine weitere Chance liegt in der gemeinsamen Sprache, die Persönlichkeitsanalysen im Unternehmenskontext bieten. Begriffe wie Extraversion, Gewissenhaftigkeit oder Leistungsmotiv sind für viele Führungskräfte und HR-Verantwortliche gut nachvollziehbar. Profile können so eine Art „Übersetzungshilfe“ sein, um über Persönlichkeitsaspekte, Zusammenarbeit und Entwicklungsziele ins Gespräch zu kommen (vgl. LINC 2024). Richtig genutzt, können sie die Kommunikation über Verhalten und Wirkung versachlichen und Konfliktpotenzial reduzieren.

Trotz dieser Chancen birgt die Arbeit mit Persönlichkeitsanalysen auch klare Risiken. Ein zentrales Risiko ist die Gefahr von Typisierung und „Schubladisierung“. Komplexe Persönlichkeitsprofile werden im Alltag leicht auf einfache Etiketten reduziert, zum Beispiel „Der ist halt introvertiert“ oder „Sie ist zu sensibel“. Solche Vereinfachungen werden der Vielschichtigkeit eines Menschen nicht gerecht. Sie können dazu führen, dass sowohl die Person selbst als auch ihr Umfeld weniger Entwicklungsmöglichkeiten sehen und die Persönlichkeit als starres, unveränderliches „So bin ich eben“ verstanden wird. Das steht im Widerspruch zu aktuellen Befunden, die zeigen, dass unter bestimmten Bedingungen durchaus Entwicklung möglich ist (vgl. Pundt 2026).

Eng damit verbunden ist die Gefahr einer Scheinsicherheit. Ein schriftlicher Bericht wirkt schnell sehr objektiv und „wissenschaftlich“, obwohl er auf Selbstbeschreibungen und statistischen Modellen basiert und immer nur eine Momentaufnahme darstellt. Wenn Profile überinterpretiert oder als endgültige Wahrheit verstanden werden, besteht die Gefahr, dass sie mehr festschreiben als öffnen. Besonders kritisch ist dies im Unternehmenskontext, wenn Persönlichkeitsprofile in Personalentscheidungen einfließen oder als Grundlage für Bewertungen und Einstufungen genutzt werden. Ohne klare Vereinbarungen darüber, wer Einsicht in die Ergebnisse hat und wofür

sie verwendet werden, kann das Vertrauen in Coaching- und Entwicklungsprozesse erheblich beeinträchtigen.

Ein weiteres Risiko liegt in der Verwechslung von Coaching mit Diagnostik oder Therapie. Persönlichkeitsanalysen können auch belastende Themen sichtbar machen, etwa hohe emotionale Labilität oder starke Stressbelastung. Hier braucht es eine klare professionelle Grenze: Coaching ersetzt keine psychologische Diagnostik und keine Psychotherapie. Wenn sich Hinweise auf eine behandlungsbedürftige psychische Störung zeigen, ist es wichtig, dies achtsam anzusprechen und gegebenenfalls an entsprechende Fachstellen zu verweisen.

Um die Chancen von Persönlichkeitsanalysen zu nutzen und die Risiken zu begrenzen, orientiere ich mich an einigen Leitlinien. Zunächst rahme ich jedes Profil bewusst als Hypothese und Einladung zur Reflexion, nicht als Wahrheit über die Person. Im Auswertungsgespräch prüfen wir gemeinsam, welche Aspekte für den Coachee stimmig sind und welche nicht. Die Deutungshoheit liegt dabei ausdrücklich beim Coachee: Seine subjektive Erfahrung ist wichtiger als jede Skala oder Normgruppe. Transparenz und Freiwilligkeit sind weitere zentrale Prinzipien. Vor dem Einsatz einer Persönlichkeitsanalyse kläre ich Zweck, Ablauf, Grenzen und den Umgang mit den Ergebnissen, insbesondere die Frage, wer Einsicht in den Report erhält. Gerade in organisationalen Kontexten sollen Coachees klar einschätzen können, worauf sie sich einlassen.

Auch meine Sprache passe ich bewusst an: Statt festschreibender Aussagen wie „Sie sind ...“ nutze ich Formulierungen wie „Ihr Profil zeigt eine Tendenz zu ...“ oder „Sie berichten, dass ...“. Das lässt Raum für Entwicklung und betont, dass Persönlichkeit ein dynamisches Feld ist. Schließlich behalte ich die systemische Perspektive bei: Persönlichkeitsmerkmale werden immer im Zusammenhang mit Kontext und Rahmenbedingungen betrachtet. Eine Eigenschaft kann in einem Umfeld sehr hilfreich und in einem anderen eher hinderlich sein. Lösungen liegen deshalb nicht nur „in der Person“, sondern auch in der Gestaltung von Rollen, Beziehungen und Strukturen.

In dieser Haltung können Persönlichkeitsanalysen im Coaching zu einem kraftvollen Werkzeug werden: nicht, weil sie Menschen erklären oder festlegen, sondern weil sie helfen, sich selbst bewusster zu sehen und stimmige, zur eigenen Persönlichkeit passende Entwicklungsschritte zu gehen.

5.Fazit

In dieser Arbeit habe ich aufgezeigt, wie Persönlichkeitsanalysen – exemplarisch der LINC Personality Profiler – in ein systemisches Coaching im Business-Kontext eingebettet werden können und welche Rolle sie für die Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften spielen. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass Organisationen heute von einem hohen Veränderungsdruck, Unsicherheit und komplexen Anforderungen geprägt sind. In diesem Umfeld reicht fachliche Qualifikation allein nicht mehr aus. Gefragt sind Persönlichkeitsentwicklung, Selbstführung und die Fähigkeit, die eigene Rolle immer wieder bewusst zu reflektieren. Systemisches Coaching bietet dafür einen geschützten Rahmen: Es versteht den Menschen im Kontext seiner Systeme, arbeitet ressourcenorientiert und zielt auf Hilfe zur Selbsthilfe.

Persönlichkeitsanalysen können diesen Prozess sinnvoll ergänzen, indem sie typische Muster, Motive und Kompetenzen sichtbar machen und strukturieren, was Coachees häufig nur diffus wahrnehmen. Sie bieten eine Landkarte, auf der sich Menschen selbst besser verorten können, und schaffen eine Sprache, um über Persönlichkeit, Stärken und Stolpersteine zu sprechen. In Kombination mit dem in der Systemischen Coachingsausbildung erlernten Coachingprozess – In Kontakt kommen, Auftrag klären, Situationsanalyse, Ordnung für Neues schaffen,

vertrauensvoller Abschluss – werden Profile nicht zum Selbstzweck, sondern gezielt eingesetzt: Sie unterstützen die Auftragsklärung, vertiefen die Selbstreflexion im Auswertungsgespräch und helfen, realistische, zur Person passende Ziele zu formulieren. Persönlichkeit wird dabei nicht als Ausrede („Ich bin halt so“) genutzt, sondern als Ausgangspunkt für stimmige Entwicklungsschritte.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass Persönlichkeitsanalysen kein neutrales Werkzeug sind. Sie bergen das Risiko der Typisierung und Schubladisierung, können Scheinsicherheit erzeugen und im organisationalen Kontext Machtasymmetrien verstärken. Genau deshalb ist die systemische Haltung so entscheidend: Profile werden als Hypothesen verstanden, nicht als Wahrheit; die Deutungshoheit bleibt beim Coachee; Freiwilligkeit, Transparenz und Kontextbezug werden ernst genommen. In dieser Haltung dienen Persönlichkeitsanalysen nicht der Etikettierung, sondern der Erweiterung von Wahrnehmungs- und Handlungsspielräumen.

Für meine eigene Coachingpraxis bedeutet das: Ich sehe Persönlichkeitsanalysen als hilfreiche Ergänzung – besonders dort, wo Fragen von Selbstbild, Rolle, Wirkung und Umgang mit Belastung im Vordergrund stehen. Ich möchte sie gezielt und verantwortungsvoll einsetzen, immer eingebettet in einen klar strukturierten Coachingprozess und getragen von einer wertschätzenden, neugierigen und ressourcenorientierten Grundhaltung. So verstanden sind Persönlichkeitsanalysen im Coaching für mich kein starres Diagnosetool, sondern ein lebendiges Reflexionsinstrument, das Menschen dabei unterstützt, sich selbst besser zu verstehen und ihren eigenen Weg im beruflichen und persönlichen Leben bewusster zu gestalten.

6. Quellenverzeichnis

Hudson, N. W., & Fraley, R. C. (2015). Volitional personality trait change: Can people choose to change their personality traits? *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(3), 490–507.

Hudson, N. W., & Roberts, B. W. (2014). Goals to change personality traits: Concurrent links between personality traits, daily behavior, and goals to change oneself. *Journal of Research in Personality*, 53, 68–83.

InKonstellation – Institut für Coaching, Training und Supervision. *Systemische Coachingsausbildung. Internes Skript*. Köln: InKonstellation, 2024.

LINC GmbH *LINC Personality Profiler*. Online unter: [Big Five Personality Test | fundiert und anwenderfreundlich | LINC](#) (Zugriff am 07.03.2026).

McCrae, R.R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>

Pundt, A. (2026). Coaching für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. In: Quirin, M., Jonas, E., Graßmann, C. (eds) *Coachingpsychologie: Grundlagen, Methoden und Anwendungsgebiete*. Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-48449-1_27

Schirmer, M., Fußwinkel, S., Mütze-Niewöhner, S. et al. Entscheidungen in Unternehmen: Einfluss der Big Five auf das individuelle Entscheidungsverhalten. *Gr Interakt Org* **56**, 565–581 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00823-2>

Tonhäuser, C. (2010). Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Frankfurt am Main: Peter Lang