



WAS MACHE ICH RICHTIG?

Stärken statt Typologie.

VON GUDRUN HENNE

Selbst-Gewahrsein ist die zunehmende Einsicht in das, was mich ausmacht. Indem ich ein Verhalten beobachte und meine inneren Zustände erforsche, erlange ich die Fähigkeit, bewusst damit umzugehen. Der Atem, als elementarster Lebensimpuls, und der Körper, als Fundament meiner materiellen Existenz, bilden den Ausgangspunkt. Dies sind die Zugänge 1 und 2 zum Selbstgewahrsein (s. Ausgabe 1/2024). Durch sie sammle ich erste Erfahrungen und finde Ansatzpunkte für weitere innere Erkundungen. Doch wer bin ich über Atem und Körper hinaus in meinen Handlungen und Gedanken? Was macht mich aus?

Wie prägen meine Gedanken und meine Wahrnehmungsfilter mein Erleben? Schon in der Antike forderte der berühmte Spruch über dem Tor des Apollo-Tempels mit dem Orakel von Delphi die Menschen auf: „Erkenne dich selbst.“¹

Die Anzahl der Methoden, Ansätze und komplexen Systeme, die Jahrtausende menschlichen Nachdenkens dazu hervorgebracht haben, ist groß. Beispiele hierfür sind die Astrologie mit ihren 12 Tierzeichen, in der abendländisch-vorderasiatischen Form monatlicher Veränderungen und in der sich über 12 Jahreszyklen erstreckenden chinesischen Variante, das Enneagramm mit einer tief-schichtigen Neuner-Typologie, dessen

Ursprünge sich in der Vergangenheit verlieren, und seit Ende des letzten Jahrtausends das Human Design, das sich als „nicht-psychologisches persönlichkeitsdiagnostisches System“ versteht. Bis auf das Enneagramm basieren diese Systeme auf der Annahme, dass der Eintritt des Menschen ins Leben durch die Geburt ein persönlichkeits- und schicksalsbestimmender Moment ist.

Gehen wir es pragmatischer an. Jenseits der Temperamentenlehre des Hippokrates, die als älteste abendländische Persönlichkeitstypologie immer noch erzählerisch mitgeschleppt wird, hat die Assessment-Industrie seit Mitte der 1950er-Jahre eine Unzahl von Tests produziert, um einzuschätzen,

¹ Γνώθι σεαυτόν / Gnóthi seautón–Erkenne dich selbst. https://de.wikipedia.org/wiki/Gnothi_seauton.

wann sich Menschen wie verhalten und was für eine Persönlichkeit sie haben. Unternehmen nutzen diese Tests gerne, um den oder die Richtige als Mitarbeitende zu finden. Fehlentscheidungen bei der Einstellung kosten das Unternehmen viele Tausend Euro. Weil die Verfahren alle imperfekt und die Entscheidungen der Personalabteilungen Moden unterworfen sind, ist der Markt einfallsreich und blühend². Das Reiss-Profil³ geht von den unterschiedlichen Motivationen des Menschen aus. Das „Big Five“-Modell mit fünf Faktoren der Persönlichkeit gilt derzeit als universelles Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung.⁴ Ein gutes Dutzend der Tests basiert auf dem Verhaltenspräferenzmodell von C.G. Jung, etwa DISG, Insights Discovery, Insights MDI, Myers-Briggs Type Indicator. Sie alle sind in der Zertifizierung für Trainer:innen und Coaches und für Endverbraucher:innen kostspielig und letztlich limitierend für den Menschen.

Im Unternehmenskontext mag es nützlich sein, Menschen in vier Kategorien mit klarer Farbgebung einzuteilen, wie es die Verhaltenspräferenzmodelle tun. Obwohl die Ansätze Untertypen unterscheiden, zeigen sich Menschen in Teams oft erstaunlich erleichtert, zu einer von vier definierten Gruppen zu gehören. Knappe Beschreibungen wie „Der blaue Typ nimmt sich vorzugsweise aufgabenorientiert und introvertiert wahr. Dadurch ist er detailorientiert, analytisch, genau und formell“⁵ werden positiv quittiert: „So bin ich!“, und dann trägt der „Eisblaue“ während des Trainings begeistert eine blaue Kappe.

Das ist alles interessant, doch nicht jede oder jeder möchte in ein Schema eingegliedert werden. Menschen möchten sich entwickeln und verbessern, nicht festgelegt werden. Und je systemischer man denkt, desto skeptischer ist man als Coach und Berater:in diesen Modellen gegenüber.

Sinnvoller ist aus meiner Sicht ein Entwicklungsangebot mit der Mög-

heilen, setzte die Positive Psychologie diesen die Beobachtung gegenüber: Menschen machen nicht alles falsch, sondern vieles erfolgreich richtig. Die Aufmerksamkeit wandte sich dem zu, was Menschen können und gut machen. In der modernen Führungsarbeit gehört der Blick auf die Stärken („Stärken stärken“) inzwischen zum gesicherten Führungskanon.

Die CliftonStrengths gehen von 34 Talenten aus, die allen zugänglich, jedoch in unterschiedlichem Maß verfügbar sind. Ein Test ermittelt die „Top 5“-Talente und erstellt dazu zwei Berichte. Wenn man sich, so der Ansatz, auf diese Talente im Verhalten und Denken konzentriert und sie bewusst einsetzt, entwickelt man durch Übung und Erfahrung Stärken. Stärken sind also Talente aus der Kindheit und Jugend, auf die wir in unserem Lebenskontext leicht und behände zugreifen können und die wir durch Aufmerksamkeitsfokussierung zur Blüte bringen. Damit haben wir Erfolg.

Die 34 Talente finden sich in vier Dimensionen: Umsetzung, Beziehung, Beeinflussung, Strategisches Denken. Wie viele Talente in welcher Dimension angesiedelt sind, ist unwichtig. Relevant ist, sich seiner Talente bewusst zu sein und sie bewusst einzusetzen, statt sich mit den eigenen Schwächen abzumühen. Im Blick sollte man zwar haben, wann Talente hinderlich eingesetzt werden könnten und ob es „blinde Flecken“ mit Fettnäpfchenqualität gibt, doch stets mit dem Ansatz: „Ich weiß um meine Stärken und entwickle sie weiter.“ Dazu bietet das Intranet des CliftonStrengths Assessments zahlreiche Tools, Handblätter und

Aspekte von Selbst-Gewahrsein

1. Atem. Körper.
2. Stärken.
3. Umgang mit Zeit und Digitalem.
4. Gefühle.
5. Verbundensein.
6. Spirituelles Gewahrsein.

lichkeit, zu wählen und auszuprobieren. Deshalb möchte ich nach Atem und Körper für den dritten Zugang zum Selbst den stärkenbasierten Ansatz von Don Clifton vorstellen, der vom Meinungsforschungsinstitut Gallup angeboten wird. Don Clifton fragte sich bereits in den 1940er-Jahren: „Was würde geschehen, wenn wir nicht mehr danach fragen, was Menschen falsch machen, sondern danach, was sie *richtig* machen?“ Nach fast einem Jahrhundert defizitärem Blick von Mediziner:innen und Psycholog:innen auf das menschliche Verhalten, bedingt durch die Aufgabe, Krankheiten zu

2 Simon, Walter (Hrsg.): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. Gabal Verlag, Offenbach, 2006; Brand, Markus; Frauke Ion; Sonja Wittig (Hrsg.): Handbuch der Persönlichkeitsanalysen. Die führenden Tools im Überblick, Gabal, Offenbach, 2015.

3 <https://www.reiss-profile-ausbildung.de>.

4 Guter Übersichtsartikel bei [https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(Psychologie)).

5 Überblick über die Farblehre: <https://blog.insights.com/de/blog/der-unverzichtbare-leitfaden-fur-discovery-farbenergie>.

STÄRKEN NACH DEM CLIFTONSTRENGTHS ASSESSMENT

Durchführung

Menschen mit ausgeprägten Talenten im Bereich Durchführung wissen, wie Maßnahmen realisiert werden können.

- > Arrangeur
- > Behutsamkeit
- > Disziplin
- > Fokus
- > Gleichbehandlung
- > Leistungsorientierung
- > Überzeugung
- > Verantwortungsgefühl
- > Wiederherstellung

Einflussnahme

Menschen mit ausgeprägten Talenten im Bereich der Einflussnahme wissen, wie man die Führung übernimmt, seine Meinung klar ausspricht und dem Team Gehör verschafft.

- > Autorität
- > Bedeutsamkeit
- > Höchstleistung
- > Kommunikationsfähigkeit
- > Kontaktfreudigkeit
- > Selbstbewusstsein
- > Tatkraft
- > Wettbewerbsorientierung

Beziehungsaufbau

Menschen mit ausgeprägten Talenten im Bereich des Beziehungsaufbaus besitzen die Fähigkeit, starke Beziehungen aufzubauen, die den Zusammenhalt im Team festigen und dafür sorgen, dass es größer ist als die Summe seiner Teile.

- > Anpassungsfähigkeit
- > Bindungsfähigkeit
- > Einfühlungsvermögen
- > Einzelwahrnehmung
- > Entwicklung
- > Harmoniestreben
- > Integrationsbestreben
- > Positive Einstellung
- > Verbundenheit

Strategisches Denken

Menschen mit ausgeprägten Talenten im Bereich des Strategischen Denkens helfen Teams dabei, die Möglichkeiten und Chancen zu erkennen. Sie nehmen Informationen auf und analysieren diese, damit bessere Entscheidungen getroffen werden können.

- > Analytisch
- > Ideensammler
- > Intellekt
- > Kontext
- > Strategie
- > Vorstellungskraft
- > Wissbegier
- > Zukunftsorientierung

© Gudrun Henne

Fragenkataloge und gut lesbare Literatur, die je einen Code zu dem 5-Stärken-Test enthält.⁶ Bis man Wahrnehmungs- und Anwendungssicherheit hat, sollte man sich nur mit den Top-5-Stärken beschäftigen und das Angebot des 34-Stärken-Tests, den Gallup ebenfalls mit amerikanischem Vermarktungstalent anbietet, hintanstellen. Der 5-Stärken-Test ist dafür vollkommen ausreichend. Machen Sie den 34-Stärken-Test erst, wenn Sie gute Erfahrungen und Übung mit Ihren 5 Stärken haben, auch wenn Gallup immer wieder die Kauf-Offerte nahelegt.⁷

Zugang 3: Meine Stärken.

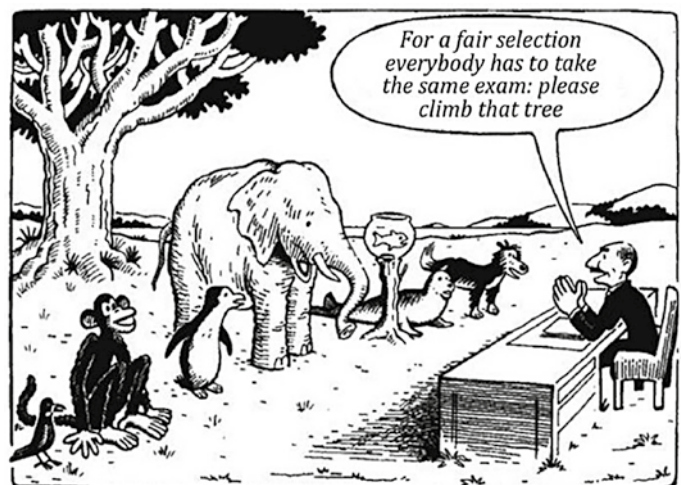
1. Lesen Sie die Beschreibungen der 34 Qualitäten der CliftonStrengths im Zusatzmaterial durch. Welche fünf bis acht sprechen Sie besonders an – von welchen nehmen Sie an, dass Sie über sie verfügen?

2. Machen Sie den Top-5-Stärken-Test (derzeit 28 Euro): <https://store.gallup.com/c/de-de/1/cliftonstrengths>. Wenn Sie sich registrieren, überlegen Sie, ob Sie Ihren Namen oder ein Pseudonym verwenden wollen. Merken Sie sich Ihre E-Mail und Ihr Passwort, damit Sie später,

auch nach Jahren, noch auf das Intranet von Gallup und Ihre Ergebnisse zugreifen können.

3. Laden Sie die Berichte zu Ihren fünf Stärken herunter und vergleichen Sie sie mit Ihren Vermutungen.

4. Beschäftigen Sie sich mit ein oder zwei der Stärken über mehrere Wo-



⁶ Jeweils mit Zugangscode (nicht gebraucht erwerben!): Rath, Tom: Entwickle deine Stärken: mit dem StrengthsFinder 2.0, Redline Verlag 2014; Gallup (Autor), Friederike Moldenhauer (Übersetzerin): Erkenne deine Stärken: Der Strengthsfinder für Studierende und Berufseinsteiger, Campus Verlag 2020; Rath, Tom; Barry Conchie: Führungsstärke: Was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet. Redline 2016.
⁷ <https://store.gallup.com/p/de-de/10108/cliftonstrengths>

Alle Talente sind gleichbedeutend. Idealerweise deckt ein Team so viele Stärken wie möglich ab.

chen. Beobachten Sie sich: Wo setzen Sie sie bereits ein, wo könnten Sie sie noch besser nutzen?

5. Haben Sie Freude am Selbsterkunden und genießen Sie die Leichtigkeit, die Ihnen Ihre Stärken erlauben. Strengen Sie sich nicht an, sondern erkunden Sie beobachtend und neugierig, was Sie tun.

Die CliftonStrengths sind ein Angebot, mich auf Verhalten zu fokussieren, das mir leichtfällt. Sie sind eine Wahrnehmungs- und Filterhilfe und unterstützen mich in meinem Handeln. Indem ich meine Stärken in den Blick nehme, kopple ich diese mit dem Nervensystem rück und verstärke sie dadurch – ich bahne quasi meine „Stärkenautobahnen“ im Gehirn. Zugleich nehme ich andere Menschen differenzierter wahr und kann besser auf sie eingehen. Zum Beispiel: Menschen mit *Vorstellungskraft* (Dimension Strategisches Denken) lassen sich von neuen Ideen faszinieren und können assoziativ scheinbar Zusammenhangsloses miteinander verknüpfen. Wenn eine Führungskraft erkennt, dass ein:e Mitarbeiter:in dieses Talent hat, kann sie diese Person bei Projekten einsetzen, in denen es um die Findung neuer, ungewöhnlicher Lösungen und um Perspektivwechsel geht.

Wenn eine Führungskraft die Stärken *Autorität* und *Tatkraft* hat (aus der Dimension Einflussnahme), dann fällt es ihr leicht, entschlossen und mit emotionaler Klarheit auszusprechen, was im Managementteam gerne um-

schifft wird oder ungesagt bleibt. Damit werden Themen angepackt, statt unter den Teppich gekehrt zu werden und dort weiter zu schwelen. Tatkraftige Führungskräfte sind handlungsorientiert und energetisieren diejenigen mit strategischen Stärken, voranzukommen.

Wichtig ist: Alle Talente sind gleichbedeutend. Idealerweise deckt ein Team so viele Stärken wie möglich ab und die Führungskraft weiß, wen sie wo einsetzt, um die Stärken zum Ausdruck zu bringen.

Ich ziehe den Test auch deutlich dem kostenlosen Test des „VIA Institute on Character“ vor, der 24 „Charaktereigenschaften und Tugenden“ in eine Reihenfolge bringt.⁸ Für mich hat der auf Optimismus getrimmte, tugendbasierte Ansatz zu viel Vorannahmen und zu viel Wunsch nach Gutmenschsein im Gepäck. Ein neutraleres Stärkenangebot mit der Möglichkeit der Selbst-Erkundung und der Verhaltensexperimente ist offener angelegt und fordert mich mehr in meiner Selbstverantwortung. Die CliftonStrengths sind letztlich ein Gesprächs- und Arbeitsangebot an mich selbst. ■



© Hoffotografen

Dr. Gudrun Henne
ist langjährige Beraterin und Coach für Führungskräfte an der Spitze. Für die ESCP European Business School unterrichtet sie „Self Awareness“ und nutzt diesen Ansatz in zahlreichen Coachings.
www.gudrunhenne.de

Übersicht
über die
Stärken / Talente
der
CliftonStrengths



⁸ VIA Institute on Character, <https://www.viacharacter.org>; den Test findet man unter <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>.