

6 Stärken versus Schwächen

Dieses Kapitel ist der Ursprung des Buches. Ich habe mich mit Ressourcen beschäftigt. Ich wollte wissen, welche Schätze bei Menschen und bei Teams leuchten (können) und wie man die guten Seiten von Menschen und Teams zum Leuchten bringen kann. Ich habe die Wirksamkeit dieser Ideen probiert und Erstaunliches festgestellt: eine neuer Blick auf die Stärken der Mitarbeiter kann Tolles bewirken...

6.1 Die ICH Perspektive

Die Geschichte mit den Stärken und Schwächen hat eine lange Historie in unserer Kultur. Sie zieht sich durch alle Lebensbereiche. Sie hat auch eine klare Positionierung. Nicht nur hier in meiner Region gilt der Spruch:

„Nicht geschimpft ist genug gelobt“

Das Defizit begegnet uns an allen Stellen, es hat uns damit auch kulturell und sozial geprägt. Bereits in der Schule ist es üblich, auf die Defizite hinzuweisen. Natürlich haben sich früher die Eltern gefreut, wenn man als Kind eine gute Note nach Hause gebracht hat. Viel mehr Aktivitäten wurden aber entfaltet, wenn die Note nicht gut war, wenn sie gar schlecht oder sehr schlecht war. Dann wurden Nachhilfen organisiert, vielleicht Hausarrest ausgesprochen und andere Aktivitäten geplant.

Die gute Note fand auch Erwähnung, hat aber lange nicht so viel Zeit und Raum eingenommen. Das Defizit dominierte. Das setzte sich in Berufsausbildung oder Studium fort.

Auch im Arbeitsleben wird im Wesentlichen das thematisiert was nicht funktioniert. Das Defizit wird besprochen, es wird daran gearbeitet, es soll kompensiert werden. Nun hat diese Art von Kultur unsere Gesellschaft natürlich weit gebracht. Nicht umsonst stehen wir in der Welt da, wo wir stehen. Es kann also nicht falsch gewesen sein, Defizite zu thematisieren und an ihnen zu arbeiten.

Die Lupe ist oft auf das gerichtet, was nicht funktioniert. Schauen Sie auf das, was gut funktioniert!

Karl Marx sagte:

Karl Marx, Deutscher Philosoph, 1818-1883

Widersprüche (Anmerkung: man könnte auch sagen Probleme) sind Triebkraft der Entwicklung.

Probleme zu erkennen und zu lösen ist demnach die Basis für Entwicklung.

Durch diese soziale und kulturelle Prägung ist auch die Arbeit mit dem Defizit ein übliches uns vertrautes Instrument. Unser ganzes Leben lang haben wir gelernt, Defizite festzustellen und an unseren Defiziten zu arbeiten.

Bei dieser Gelegenheit haben wir aber vielleicht einen Aspekt vergessen: unsere Stärken.

Natürlich kennt jeder den Spruch: Stärken stärken und Schwächen schwächen.

In der Praxis wird aber dennoch, sicher durch unsere kulturelle Prägung, das Schwächen der Schwächen viel größer geschrieben als das Stärken der Stärken.

Stärken zu stärken ist wirksamer als Schwächen zu schwächen – es macht mehr Spaß!

Vielleicht sind wir uns selbst unserer eigenen Stärken noch nicht einmal richtig bewusst. Währenddessen wir häufig sagen:

- ich bin zu dick und muss abnehmen oder
- ich bin zu unsportlich und muss endlich mal wieder laufen gehen oder
- mein Englisch ist nicht perfekt, ich muss einen Sprachkurs belegen
- oder ...

können wir unsere Stärken häufig nicht so klar artikulieren. Vielleicht aus „falscher“ Bescheidenheit, vielleicht aber auch einfach nur, weil wir uns keine Gedanken darüber machen.

Wie kann es gelingen, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden, sie tatsächlich ins Blickfeld der eigenen Betrachtung zu stellen, eine Perspektive auf die eigenen Stärken zu richten? Es gibt verschiedene Möglichkeiten, drei davon möchte ich Ihnen im Weiteren vorstellen:

1.) Der Blick in die Vergangenheit

Die eigene Überlegung ist stets eine gute Ressource für Erkenntnis. Der Blick in die Vergangenheit gibt uns dabei ganz bestimmt viele Aufschlüsse, welche Stärken wir haben.

Überlegen Sie doch einmal, was Ihnen in der Vergangenheit besonders gut gelungen ist.

- Wofür haben Sie Lob bekommen?
- Was hat Ihnen besonders viel Spaß gemacht?
- An welcher Stelle hatten Sie das Gefühl, genau der oder die Richtige zu sein?

Diese Stellen sind Indikatoren Ihrer eigenen Stärke. Dort konnten Sie offensichtlich das bewirken, was Ihnen besonders gut liegt. Sich zu allererst Gedanken zu machen,

wo die eigenen Stärken sind und diese auch aufzuschreiben ist ein erster guter Schritt die eigenen Ressourcen „zu sehen“, um sie dann auch gezielt aktivieren zu können.

Vor dem Stärken der Stärken liegt deren Erkennen.

Dieser erste Schritt ist nun getan. Natürlich kann man mit seiner Interpretation auch daneben liegen. Zur Schärfung, Bestätigung, vielleicht aber auch zum Widerspruch und zur kritischen Diskussion der eigenen Sicht sei der zweite Schritt empfohlen:

2.) Das Gespräch

Sprechen Sie über Ihre Stärken mit Ihrem besten Freund oder mit Ihrer besten Freundin. Erzählen Sie, zu welchen Erkenntnissen Sie gekommen sind. Versuchen Sie in diesem Gespräch tatsächlich mal nur über Ihre Stärken zu sprechen, lassen Sie Ihre Schwächen weg.

Ihr bester Freund oder Ihre beste Freundin wird Ihnen ein Feedback geben. Der Freund oder die Freundin wird Ihnen mitteilen, ob sie Ihre Überlegungen teilen, ob sie ergänzt werden können oder an welchen Stellen Sie etwas anderes sehen.

Damit schärfen Sie Ihr eigenes Profil. Wenn Sie sich konsequent über Ihre Stärken unterhalten, hat dieses Gespräch mit Ihrem besten Freund oder Ihrer Freundin natürlich auch einen positiven Nebenaspekt:

Sie fühlen sich gut, Sie fühlen sich stark. Sie sind sich Ihrer eigenen Stärken bewusst geworden und Dritte haben an vielen Stellen bestätigt, dass Sie richtig liegen. Ihr Selbstwertgefühl wird sich steigern. Genießen Sie diesen Augenblick und speichern ihn für sich ab. Er wird Ihnen an vielen Stellen weiterhelfen, besonders dann, wenn Sie wieder einmal mit Ihren Defiziten konfrontiert werden.

Das Nachdenken und das vertrauensvolle Sprechen (nicht das Prahlen) über die eigenen Stärken stärkt auch das Selbstwertgefühl.

Neben Überlegung und Gespräch gibt es auch einen wissenschaftlichen Ansatz, den ich im dritten Schritt empfehlen möchte.

3.) Das Persönlichkeitsprofil

Es gibt eine ganze Reihe von Persönlichkeitsprofilen und dazu passenden Check-Listen, die helfen, die eigenen Stärken zu entdecken. Ich habe sehr gute Erfahrung mit dem BigFive Modell gemacht. Dieses Modell wurde schon in den 30er Jahren des letzten Jahrtausends entwickelt. Das von Costa und McCrea beschriebene Modell ist heute noch das am weitesten verbreitete und statistisch belegte Konzept von Persönlichkeitsprofilen. Es basiert auf dem lexikalischen Prinzip. Begrifflichkeiten werden gemäß ihrer Aussagekraft sortiert, gruppiert und strukturiert. Daraus resultierten fünf Kerneigenschaften mit jeweils zwei Ausprägungen. Das sind:

Paul Costa, Psychologe (*1942)

Robert McCrea, Psychologe (*1949)

- Offenheit (konservativ – neugierig)
- Gewissenhaftigkeit (unbekümmert – organisiert)
- Extraversion (introvertiert – extrovertiert)
- Verträglichkeit (wettbewerbsorientiert – kooperativ)
- Neurotizismus (ruhig – emotional)

Die Begriffe in den Klammern sind nur Beispiele und können mit vielen weiteren ergänzt werden. Das Modell wird durch die Wörter, welche die Ausprägungen beschreiben, gebildet und geschärft.

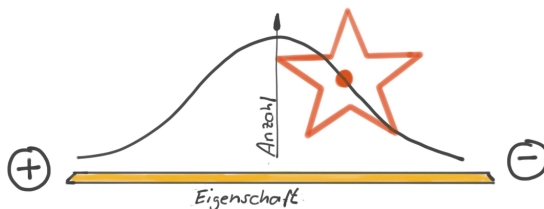
Das BigFive Modell ist mit Check-Listen ergänzt, die der Selbsteinschätzung dienen. Die ehrliche Beantwortung dieser Checklisten führt zu einer Einstufung in jeden der BigFive.

Jedes der fünf Persönlichkeitsmerkmale der BigFive wird dazu mit einem Skalenwert versehen.

In der Mitte ist die „Null“, rechts und links die positive und die negative Ausprägung der Eigenschaft als Scala mit einem entsprechenden Vorzeichen. Positiv und Negativ heißt im BigFive aber nicht gut oder schlecht. Die Vorzeichen sind nur als Ausprägung der Eigenschaft zu verstehen.

Nach dem Ausfüllen der Check-Liste wird eine persönliche Einstufung in jeder der fünf Kategorien vorgenommen. Jeder Mensch hat dann fünf Markierungen auf den Scalen, die seine Persönlichkeit beschreiben (sollen).

Viele Menschen haben den Test schon absolviert. Dadurch ergeben sich Verteilungen in allen Kategorien, die in der Summe aller Tests der Gausschen Glockenkurve entsprechen. Gemäß dieser Normalverteilung sind die extremen Ausprägungen einer Eigenschaft sehr selten. Die Masse ist in der Mitte. Die Markierung ist eine Person mit ihrer individuellen Ausprägung in dieser Eigenschaft.



Gaussche Normalverteilung in den BigFive

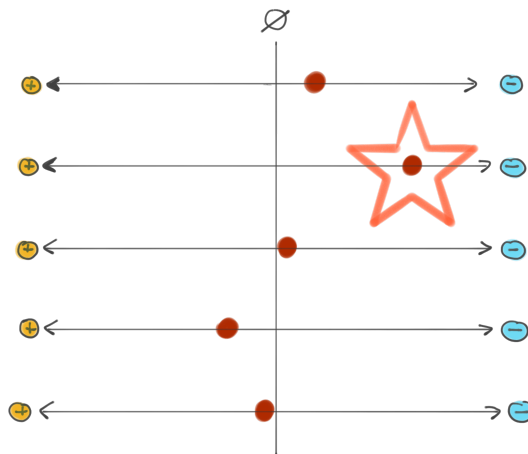
Kaum einer hat aber bei allen fünf Eigenschaften seine Markierung in der Mitte. Fast alle Menschen haben individuelle Abweichungen vom Nullpunkt. Das sind die persönlichen Eigenschaften, die Stärken der eigenen

Ein möglicher Big-Five-Test ist unter: www.psychomeda.de/online-tests/ zu finden. (Stand 03/2019, ohne Gewähr)

Persönlichkeit, die Ressourcen, die Schätze, die sichtbar werden.

Da das BigFive keine positive und negative Bewertung hat, kann mit dem Modell jeder seine „Schätze“ neutral erfahren und Sie dann für sich bewerten.

Im Internet finden sich diverse Tests, die diesen Prozess anonym und kostenfrei anbieten.



Typische Darstellung der BigFive Eigenschaften einer Person

In der Abbildung ist ein typisches Schema der BigFive dargestellt. Die mit dem Stern markierte Ausprägung ist hier besonders auffallend, da sie vom „Mittelmaß“ abweicht. Das kann eine besondere Ressource dieser Person sein.

Ich habe dieses Modell bei mir immer wieder einmal angewendet, um mein eigenes Bild von mir zu überprüfen.

Auch mit anderen habe ich das BigFive Modell getestet. Nach meiner Interpretation ist es zu mds. 80 % zutreffend. 80 % der Menschen, die ihr BigFive Profil anschauen, finden sich darin wieder. Das heißt, sie bestätigen mit dem Modell den Punkt eins, die eigene Überlegung und den Punkt zwei, das Ergebnis des Gesprächs mit dem guten Freund.

So wird nach diesen drei Stufen ein relativ klares Bild auf die eigenen Stärken entstehen.

Sollte Ihr BigFive Test erheblich von den eigenen Überlegungen oder der Fremdsicht in den Schritten 1 und 2 abweichen, sind weiterführende Überlegungen sinnvoll. In diesem Falle könnte tatsächlich das BigFive Modell mit seinen Fragen nicht wirksam funktioniert haben. Es besteht natürlich auch die Möglichkeit, dass die eigene Einschätzung und vielleicht auch das Gespräch mit dem guten Freund oder der Freundin in die Irre geführt hat. Vielleicht sollte man dann, auf Basis des BigFive Ergebnisses die Schritte eins und zwei wiederholen und überlegen, aus welchen Gründen diese Abweichungen resultieren.

Wie schon festgestellt gibt es im BigFive Modell für jedes der fünf Persönlichkeitsmerkmale eine positive und eine negative Ausprägung. Auch wenn es schwerfällt, dieses „positiv“ und „negativ“ hat aber, genau wie bei den 15 Perspektiven für Führungskräfte in diesem Buch, keine Wertung. Negativ heißt einfach nur, dass es an dem einen Ende der Skala liegt, positiv am anderen. Negativ ist hier nicht als schlecht, positiv nicht als gut zu interpretieren.

Ich habe gelernt, das BigFive Modell ausschließlich positiv zu interpretieren. Jede Persönlichkeit hat Ihre individuellen Stärken!

Auch die mit „negativ“ bezeichneten Enden der Skalen der Persönlichkeitsmerkmale sind positive Eigenschaften der Person, es sind ihre speziellen Ressourcen. Es geht darum, die positiven Eigenschaften auch wirklich „zu sehen“. Auch wenn die Begriffe auf den ersten Blick negativ assoziiert werden könnten, man kann sie positiv umdeuten (Reframen).

Nutzen Sie die Eigenschaften, die Ihnen positiv erscheinen. Deuten Sie die Eigenschaften, die mit für Sie negativen Wörtern belegt sind, für sich positiv um. Sehen Sie alle Eigenschaften, die Ihre Persönlichkeit besonders ausmachen, immer positiv! Es sind Ihre Stärken!

Mit den Defiziten haben wir uns in der Regel schon unser ganzes Leben beschäftigt. Hier sollen ausschließlich Ihre Stärken beleuchtet werden.

Durch die vorangegangenen Schritte könnte eine „Umdeutung“ des üblichen defizitorientierten Denkens eingeleitet werden. Mir persönlich hat es viel gegeben, mir auch meiner Stärken bewusst zu werden. Ich konnte dadurch gezielt an und mit ihnen arbeiten. Ich konnte sie für andere und für mich gewinnbringend einsetzen. Aufgrund der Stärken, die ich bei mir entdeckt habe, habe ich auch gelernt, meine Defizite gut zu akzeptieren. Dadurch suche ich mir nun vorrangig Tätigkeiten, die eher meinen Stärken entsprechen, als solche, die meine Schwächen zum Vorschein bringen.

Für die Schwächen habe ich im Laufe meines Arbeitslebens gute Kompensationsmöglichkeiten gefunden. So konnte ich mich auf meine Stärken konzentrieren, meine Schwächen konnte ich mit den Stärken von anderen kompensieren. Aber zu diesem Zusammenspiel im Team kommen wir später.

Ich glaube, dass die Beschäftigung mit den eigenen Stärken einiger Übung bedarf. Es liegt uns nicht in den Genen, so zu denken.

Ich glaube, dass sich eine gute Führungskraft seiner Stärken bewusst sein sollte.

Sie setzt sie dann gezielt zum eigenen Vorteil, zum Vorteil der Menschen, die mit der Führungskraft zusammenarbeiten und zum Vorteil des gesamten Teams ein.

Letztendlich bewirkt die Beschäftigung mit den eigenen Stärken auch eine Veränderung der Gesamtperspektive von den Schwächen zu den Stärken.

Der Perspektivwechsel von den Schwächen zu den Stärken verändert die Kultur.

Durch diese Übung verschiebt sich der Regler vom Blickwinkel des halb leeren Glases zu dem des halb vollen Glases.

Dieser geänderte Blickwinkel ist nicht nur für einen selbst von Vorteil. Er stärkt nicht nur das eigene Selbstbewusstsein, er ist auch in der Kommunikation mit anderen sehr wertvoll. Aber dazu mehr im nächsten Kapitel.



*Notieren Sie Ihre
Ideen!*