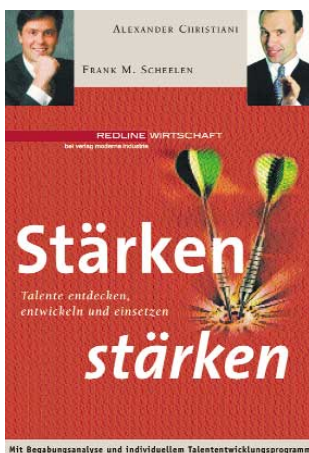


Alexander Christiani/Frank M. Scheelen

Stärken stärken



Stärken stärken
Talente entdecken,
entwickeln und einsetzen
von Alexander Christiani
und Frank M. Scheelen*)
© 2002 Redline Wirtschaft
bei verlag moderne industrie
www.redline-wirtschaft.de
Frankfurt am Main
368 Seiten
€ 24,90/sFr 42,30

Deutsche Originalausgabe

*) Alexander Christiani arbeitet seit über 20 Jahren als Persönlichkeits- und Verkaufstrainer. Frank M. Scheelen leitet neben seiner Trainer-Tätigkeit das Scheelen-Institut und ist Lizenzgeber für Insights und das Brian Tracy College in Central Europe. Beide haben schon mehrere Bestseller verfasst.

Im Vorwort bezeichnet der bekannte amerikanische Management-Coach Brian Tracy das vorliegende Buch als «eines der wichtigsten, das sie je lesen werden». Zweifellos bezweckt Tracy einen Werbeeffect für die beiden Autoren, mit denen er befreundet ist. Doch liegt in seiner Diagnose mehr als nur ein Körnchen Wahrheit. Die in unserem Kulturkreis häufig praktizierte Konzentration auf Schwächen und Defizite hindert unzählige Menschen zeit ihres Lebens daran, vorhandene Stärken auszubauen; ja oft kennen sie diese nicht einmal. Dabei können Höchstleistungen nur durch die gezielte Förderung bereits vorhandener Talente erzielt werden. Wie man diese individuellen Talente erkennt und fördert, darum geht es in diesem Buch.

Das Bett des Prokrustes

Prokrustes ist der Name eines Riesen in der griechischen Mythologie, der Reisende in sein Haus einlud und bewirtete. Anschließend bot er seinen Opfern ein Nachtlager in einem Wunderbett an, das seiner Aussage nach für jeden Menschen perfekt passte. Befand sich der Reisende in dem besagten Bett, wurde er entweder gestreckt oder gekürzt, bis er perfekt in das Möbel passte und fand dabei den Tod. In Wahrheit passte sich also nicht das Bett den Menschen an, sondern die Menschen wurden dem Bett angepasst, was sie das Leben kostete. Noch heute spricht man von einem «Prokrustesbett», wenn unterschiedliche Dinge oder Menschen in ein festes Schema gezwängt und dabei entwertet werden.

Der «Trugschluss des Prokrustes» hat sich laut Christiani (der die Prokrustes-Sage verfälscht wiedergibt, *Anm. d. Red.*)

leider in vielen Bereichen bis in die heutige Zeit erhalten. Zu oft werde gleichberechtigt oder gleichwertig mit gleich verwechselt und werden die individuellen Unterschiede der Menschen nicht anerkannt. Natürlich wird heute niemand mehr leugnen, dass Menschen unterschiedlich groß oder unterschiedlich stark sind. Wenn es jedoch um Begabungen wie Musikalität oder gar um Intelligenz geht, tauche der alte Irrtum wieder auf. Angeborene und damit kaum veränderliche Unterschiede in intellektuellen oder sozialen, in jedem Fall aber geistigen, Fähigkeiten darf es in der Sicht der Demokratie-Missversther nicht geben, weil dadurch die These von der Gleichheit der Menschen gefährdet wäre.

Dieses Dogma hat dazu geführt, dass Forschungsergebnisse, welche angeborene Intelligenzunterschiede behaupteten, jahrzehntelang angefeindet oder bestritten wurden. Cyril Burt, ein Pionier der Zwillingsforschung, stellte fest, dass eineiige Zwillinge auch dann als Erwachsene einen identischen Intelligenzquotienten aufweisen, wenn sie getrennt voneinander aufgewachsen waren. Von ihm stammt die Formulierung, das wichtigste Kriterium für die Vorhersage des IQ eines Menschen sei die Kenntnis des Intelligenzquotienten seiner leiblichen Eltern. Der Intelligenzforscher Hans-Jürgen Eysenck bezifferte in den 60er Jahren den Anteil der Vererbung an den individuellen Talenten eines Menschen mit 80 Prozent. Burt wurde der Fälschung bezichtigt, Eysenck sogar von Studenten verprügelt.

Ähnliche Untersuchungen über die Ungleichheit der Menschen sorgen heute noch für große Aufregung, finden jedoch

Mancher hält sich genau in jenen Disziplinen zurück, in denen er oder sie die größten Stärken besitzt.

Ärzte beschäftigen sich ausschließlich mit Kranken, um etwas über Gesundheit zu erfahren

auch zunehmend Gehör. Als Richard J. Herrnstein und Charles Murray 1994 ihr Buch «The Bell Curve» veröffentlichten und behaupteten, dass menschliche Intelligenz zu einem großen Teil erblich sei und deren Verteilung in der Gesamtbevölkerung in der Form einer Glockenkurve (also normalverteilt) erscheine, rief es einen Sturm der Entrüstung hervor, verkaufte sich jedoch hervorragend.

Rückständiges Bildungssystem

Leider haben die wissenschaftlichen Erkenntnisse von den individuellen Begabungen unser Schulsystem noch nicht erreicht. Ziel unserer Bildungsinstitutionen wird wohl auf absehbare Zeit weiter die Nivellierung von Schwächen und nicht die Förderung von Spitzenbegabungen bleiben. Weder dürfen Schülerinnen und Schüler das tun, was sie am besten können, noch dürfen sie so lernen, wie sie es am besten können. Statt dessen werden sie dazu angehalten, jahrelang mühselig an ihren Schwächen zu arbeiten.

Schüler werden dazu angehalten, jahrelang mühselig an ihren Schwächen zu arbeiten

Viele Menschen wissen am Ende ihrer Schulausbildung noch nicht einmal, wo ihre größten Stärken liegen. Um so leichter lassen sie sich dann in berufliche Laufbahnen drängen, die nichts mit ihren angeborenen Talenten zu tun haben. Bei einer Langzeitstudie des Gallup-Institutes antworteten nur 20 Prozent auf die Frage: «Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz täglich Gelegenheit, das zu tun, was Sie am besten können?» mit Ja. (s. *Buckingham/Clifton: Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! business bestseller summary Nr. 198*).

Auf Reformbereitschaft des Bildungssystems sollten wir nicht zählen

Auf die Reformbereitschaft des Bildungssystems sollten wir nicht zählen. Es gilt individuell, jeder für sich, an seinen Stärken zu arbeiten. Dabei sind einige Hürden zu überwinden, Alexander Christiani nennt sie «Denkbremsen»:

Denkbremse Nr. 1: Fokus auf Schwächen

Getreu dem Motto: «Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied» glauben viele, sie müssten vor allem ihre Schwächen ausmerzen, um beruflich weiterzukommen. Vergessen Sie einmal, was Sie nicht können! Keiner kann alles. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf das, was Sie besonders gut können!

Vergessen Sie einmal, was Sie nicht können

Denkbremse Nr. 2: Fehlerfrei ist bereits gut

Wenn Sie denken, die Abwesenheit von

Schlechtem sei bereits das Gute, werden Sie keine Höchstleistungen erzielen. Manager beschäftigen sich ausführlich mit dem Ausmerzen von Fehlern, anstatt positive Verbesserungen auszubauen. Ärzte beschäftigen sich ausschließlich mit Kranken, um etwas über Gesundheit zu erfahren. Aber Stärke und Erfolg entstehen nicht allein durch das Beseitigen von Fehlern, sie haben ihre eigenen Muster.

Denkbremse Nr. 3: Angst vor Versagen

Hier handelt es sich um einen scheinbar paradoxen psychologischen Mechanismus: Mancher hält sich in genau jenen Disziplinen zurück, in denen er oder sie die größten Stärken besitzt. Der Grund: Ein Versagen in genau jenem Bereich, der einem am meisten liegt, könnte zur ernststen Bedrohung des Selbstwertgefühls führen. Solange man nicht sein Bestes gibt, ist eine Niederlage halb so schlimm. Das fatale Motto: «Besser faul als doof.»

Denkbremse Nr. 4: Fehlendes Bewusstsein

Es kann sein, dass Sie sich Ihrer Stärken gar nicht bewusst sind, weil Sie sie für selbstverständlich und allgemein verbreitet halten. Die Haltung: «Das hätte doch jeder so gemacht» ist besonders in Kulturen verbreitet, in denen Bescheidenheit als Tugend gilt. Trauen Sie sich einfach, anzuerkennen, dass Sie manche Dinge besser können!

Renaissance der Stärke

Die Kunden sind heute informierter und der Markt transparenter. Besser als andere zu sein wird für Unternehmen zur Überlebensfrage. Besser als andere kann ein Unternehmen aber nur dann sein, wenn die Beschäftigten im Kernbereich ihrer Talente tätig sind: dort wo sich hohe Lerngeschwindigkeit und Motivation mit Begeisterung, Durchhaltevermögen und Stolz auf die eigene Leistung automatisch zu Spitzenleistungen verbinden. Talentezentriertes Management wird daher zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Arbeitsteams von Spitzenleuten, die einander mit ihren komplementären Begabungen optimal ergänzen, können Sie gezielt aufbauen indem Sie:

- Talent-Assessment anbieten, in dem jeder Mitarbeiter feststellen kann, was er am besten kann;

Auch durch **Selbstbeobachtung** in der Gegenwart können Sie etwas über Ihre **verborgenen Talente** herausfinden.

- eine Organisationsstruktur entwickeln, in der jeder Mitarbeiter Gelegenheit erhält, in die Aufgaben hineinzuwachsen, in denen er das größte Talent hat,

- bei Neueinstellungen Leute auswählen, deren spezifische Begabung im Team noch fehlt,

- Weiterbildung (Wissen und Skills) auf jene Bereiche konzentrieren, wo die Mitarbeiter von ihren Talenten her am besten weiterwachsen können,

- Topleute nicht nur mit finanziellen Anreizen ans Unternehmen binden, sondern mit der verlockenden Aussicht auf ein maßgeschneidertes Arbeitsumfeld, das sie jeden Tag mit leuchtenden Augen ihr Bestes geben lässt.

Die Intelligenzen

Die Basis für das Stärken von Stärken ist zunächst einmal, diese Stärken erkennen und benennen zu können. Ein Talent ist die angeborene Kombination von Intelligenzen, die uns hervorragende Leistungen in einem bestimmten Bereich erlaubt. Wir gehen dazu von den Grundintelligenzen aus, zu verstehen als die «Rechnerleistung zur Verarbeitung bestimmter Informationsinhalte».

In unserem Bildungssystem einseitig gefördert werden sprachliche und logisch-mathematische Intelligenz. Es gibt jedoch viel mehr Bereiche, in denen Menschen besondere Begabungen aufweisen können. Im Folgenden eine kurze Zusammenstellung (vgl. *Gardner: Intelligenzen*, *business bestseller summary* Nr. 164):

1. **Sprachliche Intelligenz** (notwendig für Schriftsteller, Journalisten, Rechtsanwälte)

2. **Logisch-mathematische Intelligenz** (Wissenschaftler, Mathematiker, Programmierer)

3. **Assoziativ-kreative Intelligenz** (Erfinder, Konstrukteure, Entwicklungsingenieure)

4. **Räumliche Intelligenz** (Piloten, Architekten, Bildhauer, Grafiker)

5. **Musikalische Intelligenz**

6. **Körperlich-kinästhetische Intelligenz** (wichtig für Tänzer, Sportler, Handwerker)

7. **Naturkundliche Intelligenz** (Gespür für die natürliche und soziale Um-

gebung, wichtig für Biologen oder Marketingexperten)

8. **Intrapersonale Intelligenz** (sich selbst erkennen, wichtig für Extremsportler, militärische Elitetruppen)

9. **Interpersonale Intelligenz** (den anderen verstehen und mit ihm kooperieren können, wichtig für Menschen in Führungspositionen: Politiker, Manager, Lehrer)

10. **Spirituelle Intelligenz** (Priester, Schamanen, Heiler und Weisheitslehrer verfügen darüber).

Um Ihre eigenen Grundintelligenzen zu testen, können Sie einen der handelsüblichen Begabungstests in Buchform oder im Internet benutzen. Im Buch finden Sie einen Begabungstest des young-world-Institut für Begabung in München. Der Test deckt sechs Bereiche ab: sprachliche Begabung, logisch-mathematische Begabung, Kreativität, Räumliches Vorstellungsvermögen, Musikalität, und sportliches Talent.

Abgesehen von derartigen Tests kann es hilfreich sein, die eigene Biographie nach Schlüsselerlebnissen zu durchforsten: Versuchen Sie sich an Erlebnisse zu erinnern, bei denen Sie das Gefühl hatten, die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Oder an Momente, in denen Sie ganz klar vor sich sahen, welches Ihr Weg sein würde. Die leidenschaftliche Begeisterung, die Sie in solchen Augenblicken erlebt haben, könnte ein Hinweis auf eine Begabung sein, die es wieder zu entdecken gilt!

Aber auch durch Selbstbeobachtung in der Gegenwart können Sie etwas über Ihre verborgenen Talente herausfinden. Schauen Sie sich einmal über einen Zeitraum von 14 Tagen hinweg aufmerksam Ihren Tagesablauf an: Welche Tätigkeiten genießen sie am meisten? Was begeistert Sie? Was stört Sie? Was tun sie gerne und wo schleppen sie sich eher dahin? Unter welchen Rahmenbedingungen, mit welchen Menschen leben Sie auf? Sie können auch Freunde, Kollegen oder Kunden befragen, welche Stärken an Ihnen besonders ins Auge fallen. Versuchen Sie, gänzlich neue Erfahrungen zu machen. Schauen Sie sich Filme an, die Sie sonst nicht sehen würden. Gehen sie auf Partys, auf die Sie sonst nicht gehen würden. Vielleicht kommen Sie dadurch zu neuen Ansichten über sich selbst. Denn neue

Konzentrieren Sie die Weiterbildung auf jene Bereiche, wo Mitarbeiter von ihren Talenten her wachsen können

Durchforsten Sie Ihre Biographie nach Schlüsselerlebnissen

Unter welchen Rahmenbedingungen und mit welchen Menschen leben Sie auf

Direktor

Der Typ des Direktors ist eine Führungspersönlichkeit. Er ist ehrgeizig, hat einen starken Willen und möchte im Leben etwas erreichen. Der Direktor möchte privat und beruflich herausragen und sich von anderen unterscheiden.

Stärken: Der Direktor vermag sich auch gegen Widerstand durchzusetzen. Er verliert seine Ziele nicht aus den Augen und entwirft klare, effektive Strategien, um sie zu erreichen. Er arbeitet schnell und meist unter Hochdruck. Er ist ein klarer, kühler Denker, der Zusammenhänge schnell begreift. Er liebt Herausforderungen, ist von seinen eigenen Qualitäten überzeugt und wirkt so auch auf andere überzeugend. Der Direktor kann gut delegieren und andere für seine Ziele einsetzen. Er erkennt schnell, wo die Stärken anderer liegen und vermag sich diese zunutze zu machen.

Schwächen: Der Direktor geht nicht gerne auf die Bedürfnisse und Gefühle anderer ein. Er fragt nicht viel und nimmt sich auch nur ungern die Zeit, um anderen zuzuhören. Auf das Gefühlsleben anderer nimmt er wenig Rücksicht, weil ihm Gefühle selbst nicht wichtig sind. Am ehesten zeigt er Ärger. Mit Kritik tut er sich schwer, eigene Fehler sieht er nicht gerne ein.

Geeignete Tätigkeiten: Führungspositionen in allen Branchen, selbstständiger Unternehmer, Risikokapitalgeber, Richter, Professor, Offizier oder Politiker.

Inspirator

Der Inspirator ist ein lebhafter, meist gut gelaunter Mensch voller Ideen und Pläne. Er sprüht vor Energie und liebt es, vor vielen Menschen aufzutreten und zu reden. Demotivierend wirken auf ihn Routine und zu straffe Kontrolle durch Vorgesetzte.

Stärken: Durch seine Redegewandtheit gelingt es dem Inspirator, andere für seine Ziele und für sich selbst einzunehmen. Er steht gerne im Rampenlicht. Lampenfieber, Selbstzweifel oder Schwellenangst sind ihm fremd. Weitere Stärken des Inspirators sind Flexibilität und Kreativität. Wenn er sich inspiriert fühlt, kann er einmalige Ideen entwickeln und Visionen malen. Er sieht nicht die Probleme, sondern die Chancen und Möglichkeiten. Sein Arbeitstempo ist hoch.

Schwächen: Der Inspirator hat Ideen, deren Umsetzung ist nicht seine Sache. Es mangelt ihm an Konstanz und Konsequenz. Manchmal verzettelt er sich in zu vielen Aktivitäten. Wie beim Motivator kann sein Optimismus dazu führen, dass er Schwierigkeiten unterschätzt. Seine Kontaktstärke ist nicht Beziehungsstärke, denn an tiefen, dauerhaften Beziehungen ist er nicht interessiert. Der Inspirator ist oft etwas unzuverlässig und unvorbereitet.

Geeignete Tätigkeiten: Medien- und Kommunikationsbranche, künstlerische Berufe, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, Rechtsanwalt, Trainer, Redner, Entertainer, Architekt, Erfinder.

Motivator

Ähnlich wie der Direktor führt der Motivator gerne andere Menschen. Aber nicht, indem er Anweisungen erteilt, sondern indem er sie mitreißt. Er verfügt über große Beziehungsstärke und liebt den Kontakt mit vielen Menschen.

Stärken: Wie der Direktor hat der Motivator seine oder die Ziele des Unternehmens klar vor Augen und ist entschlossen, sie zu erreichen. Er ist jedoch kein Einzelkämpfer sondern ein Teamspieler. Er erkennt, wo wer am besten am Platz ist, und motiviert andere zu Höchstleistungen. Er verfügt über eine ausgeprägte Intuition und kann gut zuhören. Muss er sich zwischen seinen Zielen und den Interessen anderer entscheiden, wird er letztlich zugunsten seiner Ziele handeln. Seine positive Ausstrahlung und sein Optimismus übertragen sich auf andere.

Schwächen: Unter Umständen ist der Motivator zu optimistisch und verkennt darüber die Realität. Er beschäftigt sich ungern mit Details und aus dieser Oberflächlichkeit heraus können ihm Fehler unterlaufen, die er nicht rechtzeitig bemerkt und dann nicht mehr beheben kann. Manchmal ist er zu redselig und schweift vom Thema ab. Er ist geltungssüchtig und der Wunsch, andere zu beeindrucken, kann ihn von seinen eigentlichen Zielen ablenken.

Geeignete Tätigkeiten: Medien- und Filmbranche, Moderator, PR und Werbung, Modedesigner, Hotelmanager, Aktienhändler.

Berater

Der Berater ist warmherzig und anderen zugewandt. Er braucht Stabilität und ausreichend Zeit, auch für sich selbst. Er ist ein Familienmensch, der Job ist für ihn bei weitem nicht alles.

Stärken: Wie der Inspirator und der Motivator ist der Berater stark im Kontakt mit Menschen. Er baut jedoch nicht nur Kontakte, sondern intensive langfristige Beziehungen auf. Er hilft gerne und versucht maßgeschneiderte Lösungen zu finden. Er verfügt über Kompetenz und Geduld. Im Team ist er um Harmonie und Ausgleich bemüht und macht die Ziele des Teams zu seinen eigenen.

Schwächen: Der Berater übernimmt nicht gerne Verantwortung. Er ist nicht sehr entscheidungsstark und braucht Leitlinien und Vorgesetzte. Wird er von Menschen enttäuscht, dann ist er persönlich gekränkt und nachtragend, was seine Arbeitsleistung beeinträchtigen kann. Manchmal ist er zu nachgiebig, Widerspruch verunsichert ihn. Er ist kein harter Verhandler.

Geeignete Tätigkeiten: Lehrer, Sozialarbeiter, heilende Berufe (Arzt, Physiotherapeut etc.), Personalchef, Coach, Psychologe, Psychiater, Kundenberater, Chef-Sekretärin.

Die
Persönli
typen
Insig

Unterstützer

Den Unterstützer kennzeichnen Beständigkeit, Loyalität und feste Grundüberzeugungen. Er braucht Zeit, um Kontakte aufzubauen, aber dann ist er bereit, sich selbstlos und engagiert für sie einzusetzen.

Stärken: Der Unterstützer schaut sich Menschen erst einmal genau an, bevor er mit ihnen in Kontakt tritt. Zu einer kleinen Gruppe von Menschen, denen er vertraut, baut er eine enge Beziehung auf.

Typisch für den Unterstützer ist, dass er ein Spezialgebiet hat, in das er sich über Jahre mit großer Geduld und Interesse eingearbeitet hat. Er verfügt über hohe Kompetenz und setzt sich enorm für Ziele ein, die seinen festen Überzeugungen entsprechen.

Schwächen: Reden vor großem Publikum oder Verhandlungen mit bisher unbekanntem Geschäftspartnern sind nicht seine Sache. Außerdem kommt er mit Veränderungen nur schwer zurecht und braucht viel Zeit, um sich darauf einzustellen. Er ist kein Kämpfer und hält lieber den Mund, bevor er sich über etwas beschwert.

Geeignete Tätigkeiten: Versicherungsmakler, Immobilienmakler, Psychologe, Therapeut, Ingenieur, Bereich Umweltschutz, Arbeit in NGOs, Arbeit mit Kindern, Benachteiligten, Randgruppen.

Beobachter

Er ist ein Denker und Analytiker, der stark an der Sache und so gut wie gar nicht an Menschen interessiert ist. Es ist ihm eine Lust, sein Wissen zu erweitern und sich intensiv mit Problemen zu beschäftigen.

Stärken: Der Beobachter ist ein Experte, der gern komplizierte Probleme bearbeitet, Untersuchungen oder Analysen durchführt. Geduldig und akribisch versenkt er sich in seine Arbeit und ist froh, wenn ihn dabei keiner stört. Er legt großen Wert auf Qualität und darauf, Fehler zu vermeiden. Der Beobachter bewahrt stets den Überblick und ermöglicht es anderen, die Orientierung wieder zu finden oder ihren Beitrag zum Gesamten zu erkennen. Trotz seiner rationalen Herangehensweise verfügt er über eine hohe Intuition, die ihn vor Fehleinschätzungen bewahrt und ihm hilft, das Kernproblem zu erkennen.

Schwächen: An anderen Menschen außerhalb der engeren Familie interessiert ihn nichts, ausgenommen Wissen und Verstand. Für Plausch und Smalltalk ist er nicht zu haben. Neuem gegenüber ist er skeptisch, der Sinn von Veränderungen muss ihm erst klar gemacht werden. Er kann schlecht mit Fehlern umgehen. Unterlaufen sie ihm doch, kann es sein, dass er sie anderen anzuhängen versucht.

Geeignete Tätigkeiten: Wissenschaftler, Forscher, Facharzt, Programmierer, Entwickler, Mathematiker, Konstrukteur, Bauingenieur, Architekt.

Koordinator

Ein Koordinator verfügt über Expertenwissen und stellt hohe Ansprüche an sich selbst, seine Arbeit und an seine Umgebung. Er leistet hervorragende Arbeit, braucht dafür jedoch Zeit.

Stärken: Disziplin, Sorgfalt und Präzision kennzeichnen den Arbeitsstil des Koordinators. Selten findet man Fehler in seiner Arbeit. Mit Ausdauer und Fleiß gelingt es ihm, für den Kunden maßgeschneiderte perfekte Lösungen zu liefern. Trotzdem verliert er sich nicht völlig in der Sacharbeit, sondern ist im Team hilfsbereit, zuverlässig und pünktlich.

Schwächen: Unter Zeitdruck läuft der Koordinator Gefahr, sich im Detail zu verlieren. Er wird dann leicht nervös und verliert den Überblick. Gegenüber Leuten, die er nicht kennt, wirkt er oft abwesend oder unnahbar. Er hat Angst, von anderen ausgenutzt zu werden und muss dieses Misstrauen erst langsam überwinden. Im direkten Kundenkontakt ist er daher nicht gut einsetzbar. Er scheut zu große Verantwortung und Führungspositionen.

Geeignete Tätigkeiten: Beamter, Spezialanwalt, Ingenieur, Handwerker, IT-Spezialist, Pilot.

Reformer

Ähnlich wie der Beobachter ist der Reformer ein fähiger Denker. Mit dem Direktor hat er die Eigenschaft gemeinsam, erster sein zu wollen und sich unbedingt abzuheben. Er beschreitet gern neue Wege und will Überkommenes verbessern.

Stärken: Im Typ des Reformers paaren sich Perfektionismus mit Entscheidungsstärke und Wettbewerbsdenken. Er ist gut organisiert und strukturiert, kann schnell und scharfsinnig denken und sich voll auf das konzentrieren, was er gerade macht. Gegenüber Neuerungen und Innovationen ist er sehr aufgeschlossen und beschreitet gern neue Wege.

Schwächen: Der Reformer kann mit Fehlern schlecht umgehen und Misserfolge treffen ihn hart. Deshalb ist er etwas risikoscheu. Im Umgang mit Menschen wirkt er entweder kühl oder autoritär. Menschen, die einfühlsam und umgänglich sind, hält er selbst wiederum für zu weich und unsachlich.

Geeignete Tätigkeiten: Architekt, Künstler, Designer, Schriftsteller, Physiker, Ingenieur, Unternehmensberater, Organisationsentwickler, Finanzplaner, Professor.

Wichtig ist, dass Sie Ihre natürlichen Präferenzen kennen, um bewusst eine Tätigkeit oder Position wählen zu können.

Erfahrungen bringen in uns nur das zum Schwingen, was vorher schon da war.

Die Insights-Analyse

Die in den Vereinigten Staaten entwickelte Insights-Methode (Autor Frank Scheelen ist Insights-Lizenzgeber für Central Europe) erlaubt die Analyse von drei zentralen Dimensionen der Persönlichkeit:

1. Werte und Grundüberzeugungen: Menschen lassen sich bei der Kombination ihrer angeborenen Grundintelligenzen entscheidend von Werten leiten, die ihnen wichtig sind. Die Insights-Werte-Analyse gibt Ihnen Gelegenheit, die bewussten und unbewussten Werte und Grundüberzeugungen, die Ihr Verhalten bestimmen, näher kennenzulernen.

2. Verhaltenspräferenzen: Muster unseres Verhaltens in bestimmten Kontexten werden im Stammhirn gespeichert, um uns im Wiederholungsfall durch Gewohnheit die Sicherheit der Erfahrung zu verschaffen. Die Insights-Potenzial-Analyse erlaubt einen Einblick in diese bevorzugten Verhaltensweisen.

3. Verhaltenskompetenzen: Kompetenzen sind das Produkt aus angeborenen Talenten, die Sie mit Wissen und Skills zu Ihren Stärken entwickelt haben. Die Insights-Kompetenz-Analyse ermittelt deshalb in Ihrem Persönlichkeitsprofil auch Ihre Verhaltensstärken.

Einen Test, mit dem Sie einen Eindruck davon gewinnen, welche Werte bei Ihnen dominieren, finden Sie im Buch.

Verhaltensstärken und -präferenzen

Wie jeder weiß, gibt es Rechts- und Linkshänder. Für einen Linkshänder ist es ähnlich mühsam, mit der rechten Hand zu schreiben, wie es für einen Rechtshänder schwierig wäre, mit der Linken zu schreiben – was nie jemand ernsthaft von ihm verlangen wird. Wenn Sie im Beruf gezwungen werden, eine Tätigkeit auszuüben, die nicht ihren natürlichen Präferenzen entspricht, wird der Aufwand immens und das Ergebnis trotzdem frustrierend sein. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Ihre natürlichen Präferenzen kennen, um bewusst eine Tätigkeit oder Position wählen zu können, die Ihrem natürlichen Verhalten entspricht und es Ihnen ermöglicht, Ihre Stärken zum Tragen zu bringen.

Bereits der griechische Arzt Hippokrates teilte seine Patienten in Choleriker, Sanguiniker, Phlegmatiker und Melancholiker ein. Heute sind unsere Unterscheidungskriterien differenzierter. Die Insights-Persönlichkeitsanalyse stützt sich auf die Erkenntnisse des Tiefenpsychologen C.G. Jung, der acht Persönlichkeitstypen unterschied. Jung unterschied dabei nach den beiden Kriterien «Präferenzen» und «Funktionen». Bei den Präferenzen steht der introvertierte Typ dem extravertierten gegenüber, bei den Funktionen unterscheiden wir Denken, Fühlen, Empfinden und Intuition. Entsprechend ergibt die Kombination acht verschiedene Grundtypen von Persönlichkeiten, von introvertierter Denker (Persönlichkeitstyp 1) bis zum extravertierten intuitiven Typ (Persönlichkeitstyp 8).

Die acht Haupttypen

Das vom Amerikaner Bill Bonnstetter entwickelte Softwareprogramm soll Verhaltensausprägungen rasch und objektiv messen. In Deutschland wurde dieses Tool als erstes nach ISO 9126 zertifiziert und mit der Note «Sehr gut» ausgezeichnet (die Wirtschaftsjournalistin und Autorin des Buches «Die Bluff-Gesellschaft», Bärbel Schwertfeger, hat im Juni 2003 in einem Beitrag in *wirtschaft & weiterbildung* äußerst kritisch die betroffene Zertifizierungsorganisation Q-Pool 100 hinterfragt, *Anm. d. Red.*). Ähnlich wie C.G. Jung kennt die darauf basierende Insights-Methode acht Haupttypen. Diese sind mit jenen von Jung allerdings nicht deckungsgleich, sondern schmiegen sich enger an die berufliche Praxis. Die acht Typen sind (natürlich immer geschlechtsinklusiv):

1. Direktor: Er ist ein Macher und Bestimmer. Ziel- und ergebnisorientiert zählt für ihn vor allem die Leistung.

2. Motivator: Seine besondere Fähigkeit ist es, andere für die Ziele, die er sich gesteckt hat, zu gewinnen.

3. Inspirator: Er ist eloquent, stark im Kontakt mit anderen, besonders ideenreich und flexibel.

4. Berater: Er denkt an andere und das Team, ist auf Harmonie und Ausgleich der Interessen bedacht.

5. Unterstützer: Er leistet beste Arbeit, wenn er klare Anweisungen und ein überschaubares und konstantes Umfeld vorfindet. Große Beziehungsstärke.

Insights stützt sich auf die Persönlichkeitstypen von C.G. Jung

Kompetenzen sind das Produkt aus angeborenen Talenten, die Sie zu Stärken entwickelt haben

Ernsthaft verlangt auch keiner von einem Rechtshänder mit der Linken zu schreiben

Verhaltensoptimierung durch Zeitmanagement

Hier ein Vorschlag für die Planung eines idealen Tages, Ihres persönlichen Stärkentages:

Teilen Sie ihren Tag in 10-Minuten-Blöcke ein. Zwischen 6.20 Uhr morgens und 23.00 Uhr macht das genau 100 Bauklötze, aus denen Sie Ihren Tag bauen können. Jeder Klotz repräsentiert also 1 Prozent Ihrer Aktivzeit, das heißt der Zeit, die sie nicht mit Schlafen verbringen. Stellen Sie sich die Klötze in verschiedenen Farben vor, zum Beispiel Rot für aktive Arbeitszeit, Grün für Muße und ein schönes Braun für «Erhaltungsaktivitäten» wie Rasieren, Duschen, Essen etc. Für Ihren Probetag können Sie so viele Arbeits-, Muße-, Essens- und sonstige Steine verbauen, wie Sie wollen. Es dürfen nur insgesamt nicht mehr als hundert sein.

Stellen Sie mutig einen idealen Stärkentag zusammen und versuchen Sie, diesen testweise zu leben. Dabei werden Ihnen sofort Optimierungsmöglichkeiten auffallen. Vielleicht hätten Sie nach dem Mittagessen gerne zwei grüne Muße-Bausteine mehr, also geben Sie dafür zwei rote Arbeitsbausteine her. Nach vier Tagen stellen Sie vielleicht fest, dass sich bei Ihnen zu Hause Kleider- und Postberge anhäufen, weil Sie keinen Organisa-

tionsbaustein eingebaut haben. Durch derartige Lern- und Feedbackschleifen werden Sie nach einigen Wochen die Struktur für ihren idealen Tag gefunden haben.

Mit dieser Leistung haben Sie:

- festgestellt, welche Zeitkategorien es in Ihrem idealen Tag gibt,
- einen Überblick darüber erhalten, wie viel Prozent Ihrer Zeit Sie in welcher Kategorie verbringen und
- ein Gefühl dafür entwickelt, ob die Proportionen der einzelnen Kategorien zueinander stimmen.

Bei vielen, die es versucht haben, hat das Prinzip des 100er-Rahmens zu einem völlig neuen Zeitgefühl geführt. Die 10-Minuten-Blöcke sind griffig, einfach zu erinnern und ermöglichen einen perfekten Überblick darüber, wo Ihre Zeit hingeht. Probieren Sie es aus! Übrigens: Sie sind natürlich jederzeit frei, spontan von Ihrem Schema abzuweichen und sechs Zeitblocks bei einem Bier mit einem netten Bekannten zu investieren.

6. Koordinator: Er ist hilfsbereit und entgegenkommend, aber auch stark im Erkennen komplexer Zusammenhänge.

7. Beobachter: Er beschäftigt sich lieber mit Sachverhalten als mit Menschen. Als Tüftler und Denker erarbeitet er hervorragende Lösungen – wenn man ihm genügend Zeit lässt.

8. Reformier: Mit einer klaren Zielvorgabe kann er schwierige Zusammenhänge auch unter Zeitdruck bearbeiten. Perfektionsdrang und der Wunsch, etwas in die Tat umzusetzen, dominieren bei der Arbeit.

Nach den vorangegangenen Ausführungen ist bereits klar: Nicht jeder Typ kann jede Aufgabe gleich gut bewältigen. Übernimmt ein Inspirator einen Job, der überwiegend Büroarbeit erfordert und wenig Kontakt mit Menschen ermöglicht, so wird er nach kürzester Zeit die Lust daran verlieren – und schlechte Arbeit abliefern. Genauso wäre ein Beobachter-Typ im ständigen Kundenkontakt überfordert. Was nach außen wie ein Versagen aussehen kann, bedeutet bei näherem Hinsehen einfach, dass hier der falsche Typ am falschen Platz sitzt. Sowohl für den persönlichen Erfolg als auch für den Erfolg des Unternehmens ist es deshalb ungemein wichtig, dass die unterschiedlichen Typen adäquat zu ihren Fähigkeiten und Stärken eingesetzt werden. Dann sind sie nicht nur für ihre jeweilige Tätigkeit bestens qualifiziert, sondern werden diese auch mit innerem Engagement und Begeisterung ausüben.

Auf den Seiten 4 und 5 finden Sie eine etwas detailliertere Zusammenfassung

darüber, was die acht Persönlichkeitstypen auszeichnet und für welche Tätigkeiten sie am besten geeignet sind. Wenn Sie nicht sicher sind, welchem Typ sie angehören und eine Standortbestimmung Ihres Verhaltens haben möchten, können Sie auf der Web-Site zum Buch unter www.talent-check.de eine Mini-Analyse durchführen lassen. Dort können Sie auch ihre sozialen Kompetenzen, die sogenannten «Soft Skills», testen lassen. Dazu gehören Fertigkeiten wie Diplomatie, Entscheidungsfreudigkeit, Flexibilität oder Führungsstärke. 23 dieser Skills werden in der Insights-Methode erhoben und quantifiziert.

Verhaltensmuster ändern

Auf die Selbsterkenntnis durch Persönlichkeitsanalyse muss eine Änderung und Optimierung Ihres Verhaltens folgen, um Ihre Stärken weiter auszubauen. Dazu genügt es nicht, zu wissen, was gut für Sie wäre, Sie müssen es auch tun! Vielleicht haben Sie sich einmal entschlossen, nach 20.00 Uhr abends nichts mehr zu essen, und der Vorsatz hielt gerade einmal zwei Tage. Oder sie haben erkannt, dass morgendliche Hektik Ihnen schadet und versuchen seither, eine Viertelstunde früher aufzustehen – seit zwei Jahren. Warum ist es bloß so schwer, unser Verhalten zu ändern?

In der Literatur über Erfolg und positives Denken ist immer von klaren Zielen und hoher Motivation die Rede, aber das allein reicht nicht. Der Grund, warum wir beim Versuch unser Verhalten zu ändern scheitern, liegt darin, dass gewohnte Verhaltensweisen im Gehirn als Muster ge-

Insights erhebt 23 dieser sogenannten «Soft-Skills»

Warum ist es bloß so schwer, unser Verhalten zu ändern

Aktivitäten, die besonders wertvoll sind, können Sie zu einem **Ritual** weiterentwickeln.

In einem bestimmten Kontext werden unsere gespeicherten Verhaltensmuster aktiviert

In keiner Sportart wird auf das Einspielen verzichtet

Achten Sie vermehrt auf Ihren Rhythmus

speichert werden. Unser Verhaltensgedächtnis codiert Erfahrungsmuster mit dem Ziel, sie in ähnlichen Kontexten wieder abrufen zu können. Immer, wenn ein bestimmter Kontext wieder auftritt, werden unsere Verhaltensmuster aktiviert.

Zu den Kontexten, die Verhalten steuern gehören außer Raum- und Zeitparametern die Kategorien Rhythmus, Routine, Rituale, Werte und sonstige Konstrukte wie zum Beispiel Archetypen. Ihr Verhalten wird so lange bestehen bleiben oder wiederkommen, solange es Ihnen nicht gelingt, neue Kontexte zu konstruieren. Verhaltensintelligenz bedeutet die Fähigkeit, die Kontexte, in denen unser Verhalten strukturiert wird, bewusst auszuwählen und zu gestalten.

Rhythmus

Skifahrer wissen, dass es in der Buckelpiste die halbe Miete ist, in den ersten Buckeln den richtigen Rhythmus zu finden. In keiner Sportart wird auf das Einspielen verzichtet. Sie sollten sich der Bedeutung dieses langsamen Einschwingens in eine Tätigkeit auch im Job bewusst werden. Psychologen bezeichnen den Zustand des Hineingleitens in den eigenen Rhythmus als «Flow-Erlebnis». Sicher kennen Sie diesen Flow-Zustand, wenn Effizienz, Effektivität und scheinbare Mühelosigkeit die Arbeit zum Vergnügen machen. Achten Sie in Zukunft vermehrt auf Ihren Rhythmus, und versuchen Sie auch ein Gespür für den Rhythmus ihrer Mitarbeiter und Kunden zu bekommen, um sich auf sie einschwingen zu können.

Die Kategorie Zeit

Schon Goethe wusste, dass die schwierigste Aufgabe des Menschen darin liegt, die


Arbeit jedes einzelnen Tages sinnvoll zu planen. Dazu ist es nötig, eine gewisse Regelmäßigkeit und feste Grundsätze zu praktizieren. Die Autoren empfehlen das Prinzip des 100er-Rahmens, das auf der vorigen Seite erläutert wird.

Routinen und Rituale

Gemessen an dem 100er-Rahmen entfallen bei den meisten Menschen pro Tag mindestens 20 Zeit-Blocks auf Routineaufgaben. Solche wiederkehrenden Handlungsabläufe, die wenig geistigen Input erfordern, sind unvermeidlich und wichtig. Aber durch elegante Optimierung können Sie leicht 30 Prozent (sechs Zeitblöcke) der dafür nötigen Zeit einsparen.

Aktivitäten, die Ihnen besonders wertvoll sind, können Sie zu einem Ritual weiterentwickeln. Vielleicht möchten Sie Ihre Morgenmeditation oder das Frühstück mit der Familie am Wochenende zu einem Ritual ausbauen. Dazu sollten Sie sich ein paar Besonderheiten einfallen lassen, die die jeweilige Aktivität aus dem Alltag herausheben, etwa während der Meditation ein Räucherstäbchen anzünden oder das gemeinsame Frühstück statt in der Küche im Esszimmer einnehmen.

Raumkategorien

Viele Menschen beobachten an sich selbst, dass sie im Urlaub nur abschalten können, wenn Sie wegfahren. Ferien zu Hause sind nicht dasselbe. Der Tapetenwechsel zählt. Vor allem Frauen wissen, dass auch ein Wechsel der Garderobe eingefahrene Verhaltensmuster aufbrechen kann. Ein Anzug oder ein Kostüm, in dem Sie sich besonders wohl fühlen, kann durchaus helfen, bei schwierigen Verhandlungen besser zu performen. 

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Das Thema des Buches ist aktuell und wichtig, die Inhalte allerdings keineswegs neu. Die Kernbotschaften des Buches werden in anderen Werken besser aufbereitet (siehe Querverweise im Text) und durch die Vielzahl der Ansätze droht manchmal der rote Faden verloren zu gehen. Für einen Einstieg ins Thema jedenfalls ein flott geschriebener Leitfaden für Erfolgshungrige.

Kaufempfehlung

Ein leicht lesbarer Überblick zum Thema im Allgemeinen und zur Insights-Methode im Speziellen mit einer Fülle von Ansätzen, die aber nur sehr oberflächlich behandelt werden.