

# Der Weg des größten Widerstands

Einer grundlegend falschen Prämisse folgend, zielt fast jedes Lernprogramm darauf ab, uns zu etwas zu machen, was wir nicht sind. Wenn Sie kein natürliches Rechenalent besitzen, sind Sie trotzdem gezwungen, Zeit für dieses Thema zu verwenden, um einen Schulabschluss zu bekommen. Wenn Sie nicht besonders einfühlsam sind, schickt man Sie in einen Kurs, der Ihrer Persönlichkeit Einfühlungsvermögen verleihen soll. Von der Wiege bis zur Bahre verbringen wir mehr Zeit mit unseren Unzulänglichkeiten als mit unseren Stärken.

Das wird ganz offensichtlich, wenn wir uns anschauen, wie wir Menschen, die sich um die Überwindung des Mangels irgendeiner natürlichen Begabung bemühen, zu Ikonen hochstilisieren. Denken Sie an die wahre Geschichte von Rudy Ruettiger, dem 23-jährigen Platzwart des Notre-Dame-Stadions und Hauptdarsteller des Films *Rudy* von 1993. Bei einer Körpergröße von 1,67 Metern und einem Gewicht von 75 Kilogramm besaß er eindeutig nicht die körperlichen Voraussetzungen, um großartigen College-Football zu spielen, aber er verfügte über reichlich Herzblut.

Rudy bemühte sich unermüdlich, Zugang zum Notre-Dame-Stadion zu erhalten, um dort Football spielen zu können. Nach drei Ablehnungen wurde er schließlich zugelassen, und wenig später wurde er in das Trainingsteam der Football-Mannschaft aufgenommen.

Zwei Jahre lang ertrug Rudy, dass er es trotz täglichen Trainings nicht mal auf die Ersatzbank schaffte. Nachdem er es zwei Spielzeiten lang mit aller Kraft versucht hatte, durfte Rudy schließlich am Endspiel seines Abschlussjahrgangs teilnehmen. In den letzten Augenblicken des Spiels, als Notre Dame den Sieg bereits sicher

hatte, drängten Rudys Teamkollegen den Trainer, ihn aufs Feld zu schicken. Während der letzten Sekunden schickte der Trainer Rudy für einen einzigen Durchlauf ins Rennen – und er attackierte den Quarterback der gegnerischen Mannschaft.

Das war ein dramatischer Augenblick, und natürlich wurde Rudy umgehend zum Helden. Die Fans skandierten seinen Namen und trugen ihn vom Platz. Später wurde Ruettiger ins Weiße Haus eingeladen, wo er Präsident Bill Clinton, Colin Powell und Football-Legende Joe Montana kennenlernte. Rudys Hartnäckigkeit ist sicher bewundernswert, aber letztlich spielte er ein paar Sekunden lang College-Football und unternahm einen einzigen Vorstoß ... nach Tausenden Trainingsstunden.

So mitreißend diese Geschichte auch sein mag, verdeckt sie dennoch ein signifikantes Problem: Defizite zu überwinden ist ein grundlegender Bestandteil unserer Kultur. Unsere Bücher, Filme und Geschichten sind voller Geschichten über Außenseiter, die es trotz minimaler Erfolgsaussichten geschafft haben. Und das bringt uns dazu, viel mehr diejenigen zu feiern, die ihren Mangel an natürlicher Begabung überwinden, als jene anzuerkennen, die sich ihre angeborenen Talente zunutze machen. Folglich betrachten Millionen Menschen diese Helden als die Verkörperung des American Dream und richten ihr Augenmerk auf die Überwindung gewaltiger Herausforderungen. Leider bedeutet dies den Weg des *größten* Widerstands zu nehmen.

Ein Leitspruch, der in die falsche Richtung weist?

»Du kannst alles sein, was du willst, wenn du dir nur genug Mühe gibst.«

Wie die meisten Menschen bin auch ich diesem Grundsatz in jungen Jahren gefolgt. Wie Tausende andere Kinder verbrachte ich

einen Großteil meiner Kindheit damit, der nächste Michael Jordan werden zu wollen. Tagtäglich übte ich drei oder vier Stunden lang, den Ball in den Korb zu befördern. Jeden Sommer fuhr ich in Basketball-Camps und versuchte auf jede nur mögliche Weise, ein toller Spieler zu werden. Aber egal wie hart ich auch dafür trainierte, es war mir einfach nicht vergönnt, ein NBA-Star zu werden. Nachdem ich mehr als fünf Jahre lang 100 Prozent gegeben hatte, schaffte ich es nicht mal in die Juniorenauswahl.

Der Grundsatz »Du kannst alles schaffen, was du willst« ist nichts, aus dem wir irgendwann herauswachsen. Ähnliche Szenarien spielen sich jeden Tag am Arbeitsplatz ab. Eine Starverkäuferin glaubt, dass sie mit genügend Anstrengung eine hervorragende Verkaufsleiterin werden kann. Sie spricht mit anderen Führungskräften, um Einsichten zu gewinnen, liest jedes Management-Buch, das sie in die Finger bekommt, und bleibt jeden Abend länger im Büro, um ihre Arbeit erledigt zu bekommen – auf Kosten ihrer Familie und sogar ihrer Gesundheit. Und dann, nach einigen Berufsjahren, wird ihr klar, dass sie kein natürliches Talent dafür besitzt, andere Menschen zu führen. Das ist nicht nur eine Verschwendung ihrer Zeit, sondern sie hätte auch einen viel größeren Beitrag leisten können, wenn sie bei ihrer Verkäufertätigkeit geblieben wäre – einer Tätigkeit, in der sie von Natur aus besonders gut war. Doch wenn wir ein höheres Einkommen, mehr Ansehen oder größere Verantwortung haben wollen, zwingen uns die meisten Unternehmenshierarchien in eine ganz andere Rolle – statt einen gesamten Karriereverlauf innerhalb einer spezifischen Funktion zuzulassen, die unseren Begabungen entspricht.

Noch entmutigender ist die Art und Weise, wie sich unsere Fixierung auf Defizite auf junge Menschen zu Hause und in der Schule auswirkt. In jeder von uns untersuchten Kultur fand die überwältigende Mehrheit der Eltern (77 Prozent in den Vereinigten Staaten), dass die *schlechteste* Schulnote am *meisten* Zeit und

Aufmerksamkeit erfordert. Eltern und Lehrer belohnen überragende Leistungen mit Apathie, anstatt mehr Zeit in jene Bereiche zu investieren, in denen ein Kind das größte Potenzial aufweist.

In der Realität wird jemand, der sich immer mit Zahlen schwergetan hat, kaum jemals ein großartiger Buchhalter oder Statistiker werden. Und jemand ohne viel natürliches Mitgefühl wird niemals in der Lage sein, einen aufgebrachtten Kunden so warmherzig und sicher zu beruhigen, wie das ein Mensch mit großer Empathie kann. Selbst der legendäre Michael Jordan, der das Potenzial der Naturbegabung auf dem Basketballfeld verkörpert, hätte niemals der »Michael Jordan« des Golfs oder des Baseballs werden können, egal wie sehr er sich bemüht hätte.

Das mag sich nach einem ketzerischen Standpunkt anhören, besonders für diejenigen von uns, die mit dem Glauben an den grundlegenden amerikanischen Mythos aufgewachsen sind, dass wir alles werden können, was wir uns wünschen. Doch die Gallup-Forschungen belegen eindeutig, dass jeder Mensch in bestimmten Bereichen ein größeres Erfolgspotenzial hat, und der Schlüssel zur menschlichen Weiterentwicklung liegt darin, darauf zu bauen, was Sie *bereits sind*.

Das folgende Praxisbeispiel aus der wirtschaftlichen Entwicklungsarbeit von Gallup im mexikanischen Puebla zeigt auf einfache, aber wirksame Weise, was passieren kann, wenn Menschen sich auf ihre natürlichen Talente konzentrieren.

Hector war zeit seines Lebens als hervorragender Schuhmacher bekannt gewesen. Sogar Kunden aus dem fernen Frankreich behaupteten, dass Hector die besten Schuhe der Welt anfertige. Doch seit mehreren Jahren war er unzufrieden mit seinem kleinen Schuhmachergeschäft. Obwohl Hector wusste, dass er in der Lage war, jede Woche Hunderte von Schuhen herzustellen, produzierte

er im Durchschnitt nur 30 Paare. Als ein Freund ihn nach dem Grund fragte, erklärte Hector, er sei zwar ein toller Schuhmacher, aber ein schlechter Verkäufer – und noch schlechter im Eintreiben von Rechnungen. Dennoch verbrachte er den größten Teil seiner Zeit mit der Arbeit in Bereichen, in denen seine Schwächen lagen.

Deshalb machte Hectors Freund ihn mit Sergio bekannt, einem geborenen Verkäufer und Marketingspezialisten. So wie Hector für seine Handwerkskunst bekannt war, konnte Sergio Verhandlungen führen und verkaufen. In Anbetracht dessen, wie ihre Stärken sich gegenseitig ergänzten, beschlossen Hector und Sergio zusammenzuarbeiten. Ein Jahr darauf produzierte, verkaufte und berechnete dieses stärkenorientierte Duo über 100 Paar Schuhe pro Woche – eine Steigerung um mehr als das Dreifache.

Auch wenn diese Geschichte allzu simpel erscheinen mag, kann es in vielen Fällen tatsächlich so leicht sein, sich selbst die richtige Aufgabe zu suchen. Wenn wir in der Lage sind, den Großteil unserer Energie in die Entwicklung unserer natürlichen Begabungen zu stecken, schafft dies außergewöhnlich viel Raum für Wachstum. Eine treffendere Überarbeitung des Grundsatzes »Du kannst alles sein, das du willst« könnte daher lauten:

*»Du kannst **nicht** alles sein, was du willst – aber du **kannst** weitaus mehr von dem sein, was du bereits bist.«*

# Der Bereich der Stärken

Während der vergangenen Jahrzehnte hat Gallup erforscht, wie Begabungen auf eine Vielzahl von Berufen und Funktionen angewendet werden können, vom Hausmeister bis zum Unternehmenschef und vom Geistlichen bis zum Regierungsangestellten. Wir haben nahezu jede große Kultur, Nation, Branche und Position untersucht. Die gute Nachricht ist, dass wir wunderbare Beispiele für Helden gefunden haben, die mit ihren Stärken in jeder einzelnen Rolle herausragen. Generell ist die Chance, unsere Stärken zu entwickeln, wichtiger für den Erfolg als unsere Rolle, unser Titel oder gar unsere Bezahlung. In dieser zunehmend talentgeprägten Gesellschaft müssen wir unsere Stärken kennen und weiterentwickeln, um herauszufinden, wo wir hingehören.

Davon abgesehen hat die große Mehrheit der Menschen in allen von uns untersuchten Bereichen gar nicht die Chance, sich auf das zu konzentrieren, was sie am besten können. Wir haben ungefähr zehn Millionen Menschen zu diesem speziellen Thema befragt, und *ungefähr sieben Millionen davon erfüllen nicht die an sie gestellten Erwartungen.*

Was passiert, wenn man seine Stärken nicht nutzen kann? Man ist einfach ein ganz anderer Mensch. Am Arbeitsplatz ist die Wahrscheinlichkeit für emotionale Bindung *sechsmal* geringer. Wenn Sie nicht in der Lage sind, Ihre Stärken im Beruf einzusetzen, werden Sie wahrscheinlich

- nur ungern zur Arbeit gehen,
- mehr negative als positive Begegnungen mit Ihren Kollegen haben,

- Ihre Kunden schlecht bedienen,
- Ihren Freunden erzählen, dass Sie für ein armseliges Unternehmen arbeiten,
- weniger verdienen,
- weniger positive und kreative Augenblicke erleben.

Jenseits der Arbeitswelt gibt es sogar noch ernstere Implikationen für Ihre Gesundheit und Ihre Beziehungen, wenn Sie sich nicht im Stärkenbereich befinden. Und die Gallup-Forschungen haben gezeigt, wie ein stärkenorientierter Ansatz Ihr Selbstvertrauen, Ihre Zielstrebigkeit, Ihre Hoffnung und Ihre Freundlichkeit gegenüber anderen stärkt.

Warum lebt dann nicht jeder nach dem Stärkenansatz? Ein großes Problem ist, dass die meisten Menschen sich ihrer eigenen Stärken entweder nicht bewusst sind oder nicht in der Lage sind, sie zu beschreiben ... Das gleiche trifft auch auf die Stärken ihrer Mitmenschen zu.

# Ihre Talentthemen

»Die meisten Menschen glauben zu wissen, worin sie gut sind. Im Allgemeinen irren sie sich ... Und doch kann man nur über seine Stärken Leistung bringen.«

*Businessguru Peter Drucker (1909–2005)*

Mitte der 1960er-Jahre erkannte mein verstorbener Mentor und der Gründervater der stärkenorientierten Psychologie Don Clifton, dass wir bereits zahlreiche »Sprachen« besitzen, um zu beschreiben, was mit Menschen nicht in Ordnung ist. Zusätzlich zu den informellen Begriffen, die von unseren Mitmenschen verwendet werden, besitzt die Psychologie das DSM-IV, ein Handbuch der Erkrankungen, das ein führender Psychologe als »umfassenden Katalog dessen, was mit den Leuten nicht stimmt« beschrieb. Die Businesswelt besitzt unzählige Kompetenzmodelle, von denen die meisten dazu tendieren, das abzubilden, was nicht funktioniert (obwohl diese Begriffe häufig als »Verbesserungsbereiche« verschleiert daherkommen).

Um die Rede mehr auf das zu bringen, was bei den Leuten *in Ordnung* ist, stellte Clifton 1998 ein Team von Wissenschaftlern zusammen und setzte sich das ehrgeizige Ziel, eine gemeinsame Terminologie für Talent zu entwickeln. Dieses Team wollte, dass Individuen und Unternehmen ganz bestimmte Bezeichnungen für die Beschreibung dessen besaßen, was Menschen gut machen. Also zapften wir unsere Datenbank an, die zu jenem Zeitpunkt über 100.000 stärkenorientierte Interviews enthielt, und suchten nach Mustern. Wir untersuchten spezifische Fragen, die in unseren



Untersuchungen erfolgreicher Führungskräfte, Verkäufer, Kundendienstler, Lehrer, Ärzte, Rechtsanwälte, Studenten, Krankenschwestern und diverser anderer Berufe und Arbeitsgebiete verwendet worden waren. Im Verlaufe dieses Prozesses konnten wir 34 Talentthemen identifizieren, die zu den häufigsten in unserem Datenbestand gehörten. Dann entwickelten wir die erste Version des Clifton StrengthsFinder, um diese verschiedenen Talente zu messen.

Die 34 Themen repräsentieren unseren Versuch, eine gemeinsame Terminologie oder Klassifizierung von Talenten zu schaffen. Wir haben keineswegs alles erfasst. Es gibt Hunderte noch viel spezifischerer Themen, die wir nicht mit in die Klassifizierung aufgenommen haben. Doch wir wollten diese Sprache einfach halten, damit sie sich in Arbeitsgruppen, Familien und unter Freunden leicht anwenden lässt.

Was der StrengthsFinder tatsächlich misst, sind die Talente, nicht die Stärken. Nebenbei bemerkt, wir haben ihn »StrengthsFinder« statt »TalentFinder« genannt, weil das Ziel letztlich darin besteht, eine echte Stärke aufzubauen, und Talent ist nur eine der Zutaten in dieser Formel. Der Test fragt kein Wissen ab – es gibt keine Fragen zur formellen Ausbildung, zu Schulabschlüssen oder zum Lebenslauf. Ebenso wird nicht nach Fähigkeiten gefragt – ob Sie die fundamentalen Grundlagen zum Führen eines Fahrzeugs besitzen, eine bestimmte Software beherrschen oder ein spezielles Produkt verkaufen können. Das mag alles wichtig sein, aber wir haben herausgefunden, dass Wissen und Fähigkeiten – in Verbindung mit regelmäßiger Anwendung – am hilfreichsten sind, wenn sie als Verstärker für Ihre natürlichen Begabungen dienen.

Wenn Sie den Test durchführen, haben Sie nur 20 Sekunden, um auf jede Frage zu antworten. Es geht deshalb so schnell, weil wir erkannt haben, dass die instinktiven, spontanen Antworten mehr

aussagen als jene, die Sie geben würden, wenn Sie erst darüber nachdächten und über jede Frage diskutierten. Im Grunde versucht dieses Instrument, Ihre vorrangigen natürlichen Antworten herauszufinden, bei denen eine Veränderung im Laufe der Zeit weniger wahrscheinlich ist.

## Ein Rezept für Stärke

Obwohl Menschen sich natürlich im Laufe der Zeit verändern und ihre Persönlichkeit sich anpasst, haben Wissenschaftler herausgefunden, dass zentrale Persönlichkeitsfaktoren während des gesamten Erwachsenenlebens relativ stabil bleiben, zum Beispiel unsere Vorlieben und Interessen. Neuere Forschungen belegen, dass die Wurzeln unserer Persönlichkeit möglicherweise schon in früheren Jahren sichtbar werden, als bisher angenommen wurde. Eine aufschlussreiche Langzeitstudie über 23 Jahre an 1000 Kindern in Neuseeland wies nach, dass die bei einem dreijährigen Kind beobachtete Persönlichkeit bereits bemerkenswerte Parallelen zu den späteren Persönlichkeitsfaktoren im Alter von 26 Jahren aufweist.<sup>1</sup> Das ist einer der Gründe, warum der StrengthsFinder diejenigen Elemente Ihrer Persönlichkeit misst, die weniger starken Veränderungen unterliegen – Ihre Begabungen.

Wissen, Fähigkeiten und Praxis sind ebenfalls wichtige Bestandteile der Stärkengleichung. Wenn Ihnen keine grundlegenden Fakten und Fertigkeiten zur Verfügung stehen, können Talente ungenutzt brachliegen. Zum Glück ist es auch leichter, Ihrem Repertoire Wissen und Fähigkeiten hinzuzufügen. Sie können immer einen Lehrgang machen, um die Grundlagen der Finanzwirtschaft zu verstehen, genauso wie Sie jederzeit lernen können, wie man eine

---

<sup>1</sup> Caspi, A.; Harrington, H.; Milne, B.; Amell, J. W.; Theodore, R. F. und Moffitt, T. E. (2003): Children's behavioral styles at age 3 are linked to their adult personality traits at age 26. *Journal of Personality*, 71, S. 495–514.

neue Software bedient. Auch das Umwandeln Ihrer Talente in echte Stärken erfordert Übung und harte Arbeit, genau wie der Aufbau körperlicher Stärke. Wenn Sie zum Beispiel ein angeborenes Potenzial für einen starken Bizeps haben, diesen Muskel jedoch nicht regelmäßig trainieren, wird er sich auch nicht entwickeln. Trainieren Sie dagegen genauso intensiv wie jemand ohne ein solches natürliches Potenzial, werden Sie deutlich bessere Ergebnisse erzielen.

Das Ergänzen von Grundtalenten ist allerdings eine ganz andere Sache. Es mag möglich sein, durch sehr große Bemühungen eine Begabung zu erweitern, von der nur wenig vorhanden ist, aber unsere Forschungen legen nahe, dass dies nicht unbedingt eine sinnvolle Methode ist. Vielmehr haben wir festgestellt, dass die erfolgreichsten Menschen mit einer dominanten Begabung anfangen – und dann Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung hinzufügen. Dabei fungiert das Grundtalent tatsächlich als Multiplikator.



**Talent** (eine natürliche Art des Denkens, Fühlens oder Verhaltens)

**Einsatz** (Zeit für das Üben, die Entwicklung Ihrer Fertigkeiten und den Aufbau Ihres Wissensschatzes)



**Stärke** (Fähigkeit, kontinuierlich eine nahezu perfekte Leistung zu erbringen)

Das führt uns wieder zu Rudy Ruettiger, dem klassischen Beispiel dafür, wie harte Arbeit einen Mangel an natürlicher Begabung aufwiegt, um eine grundlegende Kompetenz zu erreichen. Rudy könnte 5 Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 für Einsatz erreicht haben (die Zeit, die er mit dem Trainieren sowie mit dem Aufbau seines Wissens und seiner Fähigkeiten verbrachte), aber nehmen wir an, er hätte 2 Punkte auf der Talentskala. Sein

maximales Potenzial für den Aufbau von Stärke in diesem Bereich wäre nur 10 (5 x 2), selbst wenn er auf der Einsatz-Skala die höchstmögliche Punktzahl erreichte. Und es ist wahrscheinlich, dass Rudy Mannschaftskameraden hatte, auf die das Gegenteil zutraf – sie hatten 5 Punkte beim Talent und nur 2 für die investierte Zeit, was eindeutig eine Verschwendung von Talent ist. Ganz selten mal findet man einen Spieler wie den früheren Notre-Dame-Star Joe Montana, der reichlich natürliche Begabung besitzt, verbunden mit harter Arbeit und den richtigen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Kombination von 5 Punkten in beiden Bereichen – die eine Gesamtpunktzahl von 25 ergibt, verglichen mit Rudys 10 Punkten – ist das, was jemanden auf ein ganz anderes Niveau bringen kann.

Obwohl wir durchaus erkennen, dass alle Menschen verschieden sind, schenken wir dieser wichtigen Erkenntnis allzu oft nur oberflächliche Aufmerksamkeit. Es ist relativ leicht, unsere erworbenen Fachkenntnisse zu beschreiben, aber die meisten von uns geraten ins Schwimmen, wenn sie ihre natürlichen Begabungen benennen sollen. Wenn es Ihnen schwerfällt, all Ihre Talente aufzuzählen, treten Sie einen Schritt zurück, und Sie werden erkennen, dass Talente häufig etwas gemeinsam haben – ein Thema –, das sie verbindet. Manche Talente – wie zum Beispiel die natürliche Neigung, Gedanken mitzuteilen, mitreißende Geschichten zu erzählen und die passenden Worte zu finden – sind unmittelbar mit Kommunikation verknüpft. Das ist es, was sie gemeinsam haben – ihr Thema. Um über sie nachdenken und sprechen zu können, nennen wir sie also Kommunikationstalente. Andere Talente – etwa natürliche Verlässlichkeit, Pflichtbewusstsein und die Vermeidung von Ausflüchten – haben ein Verantwortungsthema, daher identifizieren wir sie als Verantwortungstalente. Diese Themen-Begrifflichkeit schafft einen Ausgangspunkt für die Entdeckung unserer Talente und hilft dabei, noch mehr über unser Stärkenpotenzial zu erfahren.

## Der Umgang mit Schwächen

In jedem Beruf und in jeder Funktion ist es hilfreich, seine weniger talentstarken Bereiche zu kennen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Anforderungen Ihres Berufes in diese Richtung gehen, denn Ihre geringer ausgeprägten Talente können zu Schwächen führen. Wenn Sie die Beschreibung der 34 Themen durcharbeiten, achten Sie darauf, ob Sie einige Bereiche ausmachen können, in denen es Ihnen eindeutig an Talent fehlt und in denen Sie nur wenig Potenzial haben, um eine Stärke aufzubauen. In vielen Fällen genügt es, sich dieser talentschwächeren Bereiche bewusst zu sein, um Hindernissen aus dem Weg zu gehen.

Haben Sie beispielsweise die Einsicht gewonnen, dass Sie nicht sonderlich gut auf Einzelheiten achten können, öffnet Ihnen das verschiedene Türen, um dieses geringer ausgeprägte Talent zu umschiffen. Sie sollten sich zunächst die Frage stellen, ob es überhaupt notwendig ist, dass Sie in einem talentschwächeren Bereich agieren. Wenn es Ihnen möglich ist, Detailarbeit einfach zu vermeiden, dann halten Sie sich von diesem Gebiet fern. Natürlich verfügen die meisten Menschen nicht über das Privileg, notwendige Aufgaben einfach unerledigt zu lassen, nur weil sie nicht von Natur aus gut darin sind. Wenn Sie sich mit Details befassen müssen, sollten Sie vielleicht Systeme einführen, um trotz Ihrer geringer ausgeprägten Talente klarzukommen und alles im Griff zu behalten. Wenn Ihnen die Planung Ihres Tagesablaufs schwerfällt, gibt es verschiedene Möglichkeiten, von einem Tagesplaner bis zu einem elektronischen Kalender.

Eine weitere Strategie besteht darin, sich mit jemandem zusammenzutun, der in den Bereichen, in denen Sie nicht gut sind, mehr Talent besitzt. Zum Beispiel ist das Talent Integrationsbestreben bei mir ein wenig ausgeprägtes Talent. Menschen, die hier begabt

sind, können sehr gut dafür sorgen, dass alle sich einbezogen und als Teil eines Teams fühlen. Ich dagegen stelle Gruppen zusammen, ohne alle Beteiligten zu berücksichtigen, was häufig dazu führt, dass sich jemand übergangen fühlt. Deshalb habe ich gelernt, mich mit meiner Kollegin Amanda zusammenzuschließen, die anhand ihres Integrationsbestrebens führt. Sie hilft mir dabei, Menschen mit einzubeziehen, die ich anderenfalls nicht berücksichtigt hätte. Das hat uns schon mehrfach dabei geholfen, verborgene Talente zu entdecken und ein stärkeres Team aufzubauen.

## **Blinde Flecken**

Es ist auch unerlässlich, sich aller »blinden Flecken« bewusst zu werden, die durch Ihre Begabungen verursacht werden. Wer zum Beispiel eine natürlich ausgeprägte Autorität hat, mag sich vielleicht gar nicht der Flurschäden bewusst sein, die er hinterlässt, während er Tag für Tag danach strebt, seine Ziele zu erreichen. Oder jemand mit starkem Gerechtigkeitstalent konzentriert sich so stark auf die Ausgewogenheit einzelner Maßnahmen, dass er das Gesamtergebnis oder das Ziel aus den Augen verliert.

Während also unsere Talente in erster Linie dazu dienen, uns den richtigen Weg zu weisen, können sie gelegentlich unsere Bestrebungen zum Scheitern bringen. In Teil II finden Sie jeweils zehn Handlungsideen zu den 34 Themen. Viele dieser Handlungen können Ihnen helfen, wenn Sie auf der Suche nach den blinden Flecken sind, die mit Ihren dominanten Begabungen einhergehen. Entscheidend für Sie ist es, sich sowohl Ihres Potenzials als auch Ihrer Grenzen bewusst zu sein.