

Kristen hatte sich viele Gedanken darüber gemacht, wo sie studieren und wie sie ihr Studium anpacken wollte. Sie besuchte verschiedene Unis und schaute sich einige davon sogar zweimal an. Schließlich entschied sie sich für ein großes College im Mittleren Westen, an dem auch ihr Bruder studierte. Außer ihm kannte sie dort niemanden.

Kristen setzte sich Ziele: neue Freunde finden, gezielt am Uni-leben teilhaben und endlich mal anfangen, »sich ein bisschen treiben zu lassen«. Allerdings hatte es noch nie zu ihren Stärken gehört, sich einfach mal treiben zu lassen. Aber sie hatte das Gefühl, sie müsste sich ändern, sie wollte in ihrem Leben weniger »kontrollieren« und in Zukunft »spontaner« sein, denn ihr Kontrollbedürfnis und ihre Zögerlichkeit betrachtete sie als Schwächen.

Während an der Uni die Orientierungswochen liefen, hatte Kristen die Möglichkeit, den Stärkentest von Gallup zu machen. Dem Ergebnis zufolge lauteten ihre fünf wichtigsten Talente Bedeutsamkeit, Disziplin, Einzelwahrnehmung, Fokus und Harmoniestreben. Kurz nach dem Test hatte sie einen Sprechstundentermin bei ihrem Professor Mike Miller. Im Gegensatz zu ihr betrachtete er Kristens »Kontrollbedürfnis« und ihre »geringe Spontaneität« nicht als Schwächen, sondern als Stärken.

»Mr. Miller ist für mich zu einem echten Mentor geworden«, erzählt Kristen. »Er hat mir wirklich geholfen zu erkennen, was ich am besten kann und wie ich das an der Uni umsetze.« Mr. Miller zufolge war es für Kristen nicht ungewöhnlich, dass sie daran arbeitete, die Dinge eher auf die leichte Schulter zu nehmen. Doch genau das hinderte sie daran, ihre Ziele zu erreichen.

»Ich habe angefangen, meinen Hang zur Disziplin als Plus zu sehen, nicht mehr als Nachteil. Nach dem Beratungsgespräch war mir klar, dass ich mich an der Uni engagieren und einen Beitrag leisten wollte. Deshalb habe ich mich schon im ersten Semester als Gruppenleiterin für die Orientierungswoche eingetragen.«

Beim Vorstellungsgespräch für die Gruppenleiter erklärte Kristen, wie wichtig regelmäßige Abläufe für sie seien, sie plane viel im Voraus und sei gern zuverlässig und für andere einschätzbar. Ohne die Begriffe aus dem Stärkentest zu verwenden, sprach sie über ihre Stärken, um darzulegen, dass sie für diese Aufgabe gewappnet ist. Überrascht war Kristen, dass die Dozentin sofort verstand, wovon sie sprach.

»Dann unterbrach sie mich, lehnte sich über den Tisch und fragte: ›Ihre Stärke ist Disziplin? Meine auch!‹ Auf sie traf wohl der Spruch »harte Schale, weicher Kern« zu. Sie erzählte mir, dass sie kaum lächeln würde. Allerdings huschte genau in dem Moment, als sie feststellte, dass wir Gemeinsamkeiten hatten, ein Lächeln über ihr Gesicht.« Kristen fährt fort: »Genau das machen die CliftonStrengths, man spricht dieselbe Sprache, man versteht sich und kommt anderen näher.«

Kristen wurde dann ins Gruppenleiterteam für die Orientierungseinheit aufgenommen. Sie engagierte sich außerdem in einem Studentinnenclub, lernte neue Leute kennen und kam in ihren Seminaren gut voran.

Schließlich wurde sie zur Vorsitzenden ihrer Studentinnenvereinigung gewählt. Aufgrund ihres Harmoniestrebens konnte sie dafür sorgen, dass sich verschiedene Gruppen einander annäherten und damit einige Probleme lösten, die in dem Verein herrschten. Später nutzte sie ihre Führungskompetenz, indem sie bei der campusweiten Einführung des Stärken-Assessments für alle Erstsemester mitmachte. »Ich war stolz auf meine einzigartigen Talente und überlegte nicht lange, ob ich bei Arbeitsgruppen mitmachen sollte, weil ich wusste, dass ich etwas Besonderes zu bieten hatte. Und es war in Ordnung, dass ich mich nicht so treiben lassen konnte wie andere Leute«, fügt Kristen hinzu. »Eigentlich habe ich mit der Zeit

sogar gelernt, mich mit Leuten zusammenzutun, die meine Talente ergänzen und die mich in meinen Stärken noch bestärkten.«

Als Kristen ihr Examen machte, war aus der angespannten, unsicheren Erstsemester-Studentin eine sehr engagierte Persönlichkeit geworden. Nicht nur leitete sie Teams bei den Orientierungswochen und war in der Studienberatung tätig, sondern hatte einen Assistentinnenjob beim Dekan des Fachbereichs Humanökologie. In ihrer Freizeit war sie weiterhin als Vorsitzende ihrer Studentinnenvereinigung tätig und arbeitete als Freiwillige in einem Hospiz. Darüber hinaus erhielt sie vom Dekan eine Auszeichnung für ihr Engagement für die Studierenden. Und schließlich machte sie ihr Examen summa cum laude.

Heute ist Kristen Führungskraft in einer Non-Profit-Organisation und leitet ihr Team mit einem stärkenbasierten Ansatz.

Stellen wir uns mal vor, was passiert wäre, wenn Kristen nicht ihren Stärken gefolgt wäre. Was wäre geschehen, wenn sie fortlaufend das Gefühl gehabt hätte, es sei nicht in Ordnung, »gern zu kontrollieren« und »unspontan« zu sein? Wie anders wäre ihr Leben verlaufen, hätte sie sich nicht so akzeptiert, wie sie ist?

Kristen hat etwas sehr Wichtiges gelernt: Kennen Studierende und Berufseinsteigerinnen und -einsteiger nicht nur ihre Stärken, sondern wenden sie auch praktisch an, hat das einen großen Einfluss auf ihr Leben. Nach Abschluss des Studiums oder der Ausbildung haben sie die besten Chancen. Untersuchungen von Gallup zeigen, dass Menschen, die jeden Tag ihre Stärken einsetzen, sich sechs Mal häufiger für ihre Aufgabe engagieren und mit einer drei Mal größeren Wahrscheinlichkeit ihre Lebensqualität als sehr hoch bewerten.

Wie Kristen festgestellt hat, ist ein Studium, eine Ausbildung oder ein neuer Job die Chance für einen Neustart.

Ungeachtet woher du kommst, wie alt du bist, wie und wer du in der Schule warst, fängst du etwas noch einmal ganz von vorne an. Und das kann wie ein Befreiungsschlag sein. Dadurch öffnet sich die Chance, Dinge zu lernen und persönlich zu reifen.

Wie Kristen hast du die Möglichkeit, deine eigene Geschichte zu schreiben. Wie soll sie lauten? Wenn du sie dir in Gedanken aus-

malst, nimm das Ende vorweg: Wenn du mit der Ausbildung oder dem Studium fertig bist: Was willst du erreicht haben? Du hast auf deinem Karriereweg bereits die ersten Schritte gemacht. Wenn dir jedoch klar ist, wo deine Stärken liegen und in welchen Bereichen du am besten bist, dann kannst du dir die Zukunft deutlicher vorstellen.

Die Basis von Stärken bilden Talente, jene Gedanken-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die sich im Laufe des Lebens kaum verändern, verlässlich bestehen und für jeden einmalig sind.

Kombinierst du deine Fertigkeiten und dein Wissen mit diesen Talenten, entwickeln sie sich zu Stärken. Im Studium und in der Ausbildung bekommst du jeden Tag die Chance zu entdecken, wie du an die Dinge herangehst. Lern daraus und nimm dir die Zeit, deine Erfahrungen zu reflektieren und daraus Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Dieses Wissen verändert alles, weil du feststellen wirst, welches unermessliche Potenzial in deinen Stärken steckt.

Aber um ein gutes Leben zu führen und das Beste aus der Ausbildung herauszuholen, ist noch etwas anderes nötig: Du musst dir wirklich vornehmen, deine Stärken in die Praxis umzusetzen. Das Wissen um deine Stärken und ihr Einsatz beeinflusst jeden Aspekt deiner Ausbildung. Aber zunächst **musst du dich selbst kennen und begreifen, dass du einzigartig, talentiert und motiviert bist**. Du musst also zuallererst deine Talente identifizieren, um zu erkennen, wo deine Stärken liegen.

Das CliftonStrengths Assessment®

Um zu erfahren, wo deine Stärken liegen, ermittelst du zunächst einmal deine Talente mit dem Onlinetest Clifton StrengthsFinder®. Den dazu nötigen individuellen Code findest du am Ende des Buches. Nachdem du den Test abgeschlossen hast, erhältst du einen Bericht mit deinen Top-5-Stärken (deine »typischen Motive«) sowie Zugang zu Materialien, die dir helfen, deine einzigartigen Talente besser zu verstehen.

Wenn du erst einmal weißt, was deine wichtigsten Talente sind, ist das der erste Schritt, um sie in Stärken zu verwandeln. Wenn du weißt, worin deine Top-5-Stärken liegen, schlag sie im zweiten Teil des Buches nach. Dort finden sich zu jedem Talent zahlreiche Anregungen, wie du es weiterentwickeln kannst. Fragen, Ideen und Vorschläge helfen dir, deine Talente in Stärken zu verwandeln.

Wenn du verstehst, wie du deine individuellen Stärken optimal nutzen kannst, wird sich deine Studienzeit oder deine Ausbildung, dein Berufseinstieg – und der Rest deines Lebens – glücklicher, erfüllter und erfolgreicher gestalten. Deswegen entwickeln wir unsere Stärken. Vielleicht ist das das Nützlichste, das du jemals lernen wirst.

Philosophie der Stärke

Du bist anders als die anderen Leute, die mit dir im selben Zimmer sitzen. In der Tat bist du so einzigartig, dass die Wahrscheinlichkeit, dass du mit einer anderen Person dieselben Top-5-Stär-

ken hast, 1 zu 275 000 beträgt. Die Wahrscheinlichkeit, dass bei euch diese Stärken in *exakt derselben Reihenfolge* auftreten, liegt bei 1 zu 33 Millionen.

Aufgrund deiner Talente und Motive, deiner Erfahrungen und deinem Umgang mit deiner Umwelt siehst du das Leben auf deine ganz persönliche Weise. Viele sind der Meinung, sie müssten wie eine andere Person sein, sei es ein Promi, jemand, der unglaublich viel Erfolg hat, oder jemand, den sie kennen und bewundern. Aber jeder Versuch, so sein zu wollen wie jemand anderes, ist zum Scheitern verurteilt. Der Weg zum Erfolg besteht darin, noch mehr zu der Person zu werden, *die du bereits bist*.

Wer du bist – das ist ein Geschenk, das dir bei deiner Geburt zuteilwurde. Du kommst mit einer Reihe Talente zur Welt, die außer dir niemand hat. Um deine einzigartigen Talente in Stärken zu verwandeln, sind Fertigkeiten, Wissen, gezielte Anstrengung und reflektiertes Handeln nötig. All das solltest du auf die Aspekte anwenden, die dir wichtig sind. Erfolg ist Interpretationssache, aber jeder Mensch erreicht seine Version von Erfolg, indem er seine Stärken voll ausbildet und sie anwendet. Das belegen Ergebnisse aus fast 70 Jahren Forschung.

In den frühen 1950er Jahren lehrte Don Clifton Psychologie an der University of Nebraska, wo er auch forschte. Ihn interessierte, wie die Psychologie an die Frage heranging, was mit den Menschen *nicht* stimmte. Das geschah auf verschiedene Weisen: medizinisch, psychologisch und sozial. Doch gab es nur wenige Methoden, mit der die Wissenschaft beschreiben konnte, was im Leben des Einzelnen *positiv* war.

Clifton konzentrierte seine Forschung darauf, warum einige Personen herausragende Leistungen auf ihrem Gebiet erreichten und andere nicht. In einem Projekt mit Studierenden, die sich bei einem Ausbildungsprogramm der US-Streitkräfte eingeschrieben hatten, erforschte er Mitte der 1950er Jahre, welche Faktoren erfolgreiche Menschen gemeinsam hatten. Die Studie wurde über die Jahre immer umfangreicher, und 1998 nahm sich Clifton, damals der Vorsitzende von Gallup, vor, allgemeinverständliche Begrifflichkeiten

für die Talente und Motive zu entwickeln, um zu beschreiben, was Menschen gut gelingt.

Daraufhin werteten die Wissenschaftler bei Gallup all ihre Datenbestände aus, bestehend aus über 100 000 Interviews, in denen es um Talente ging. Das Ziel war, in den Antworten Muster zu erkennen. Sie untersuchten spezielle Fragen, die Gallup in seinen Studien Angehörigen verschiedenen Berufsgruppen gestellt hatte: Unter anderem waren das erfolgreiche Führungskräfte, Verkäufer, Kundenberaterinnen, Lehrerinnen, Ärzte, Rechtsanwältinnen, Studierende und Pflegepersonal.

Daraus extrahierten Clifton und die Wissenschaftler von Gallup 34 Talente. Sie entwickelten die erste Version des CliftonStrengths Assessment, um diese speziellen Talente zu erheben. Beim Erscheinen dieses Buches haben bisher 16 Millionen Menschen diesen Test gemacht. Die American Psychological Association verlieh Clifton die Auszeichnung »Gründer der Stärkenbasierten Psychologie«.

Doch im Prinzip werden mit CliftonStrengths keine Stärken gemessen, sondern Talente. Der Test heißt »CliftonStrengths«, nicht »CliftonTalente«, denn eigentliches Ziel ist es, eine wahre Stärke zu entwickeln, für die Clifton zufolge ein Talent die Grundvoraussetzung ist.

Aus diesem Grund umfasst der Test keine Fragen zu deiner Schulbildung, bisherigen Abschlüssen oder deinem Lebenslauf. Genauso wenig geht es um deine Fertigkeiten, sei es ob du fließend Französisch sprichst, Webseiten bauen oder einen Motor reparieren kannst. Zwar sind Fähigkeiten und Fertigkeiten und regelmäßige Umsetzung in die Praxis wichtig, aber am nützlichsten sind sie erst dann, wenn sie die Talente verstärken, die du bereits hast.

Zwar verändern sich Menschen mit der Zeit, und auch Persönlichkeiten entwickeln sich, aber im Laufe des Erwachsenenalters bleiben die wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale ebenso wie Leidenschaften und Interessen relativ stabil. Schon in einem frühen Alter, so die Forschung, sind bereits Ansätze einer Persönlichkeit zu entdecken. Eine Längsschnittstudie aus Neuseeland, die 1000 Kinder 23 Jahre lang begleitete, ergab, dass die an Dreijährigen beob-

achteten Persönlichkeitsmerkmale denen bemerkenswert ähnlich waren, die die Erwachsenen im Alter von 26 Jahren zeigten. CliftonStrengths ermittelt daher Talente, weil sie sich im Laufe eines Lebens nicht wesentlich verändern.

Fähigkeiten, Fertigkeiten und Übung sind ebenso wie Talente wichtige Faktoren für die Stärkenbilanz. Im Studium, in der Ausbildung oder am Arbeitsplatz eignest du dir Fertigkeiten und Wissen an. Ergänzt du deine Talente mit diesen Aspekten, sodass du bei einer bestimmten Tätigkeit fast Perfektion erreichst, dann hast du eine Stärke entwickelt. Und indem du deine Stärken anwendest und noch weiter perfektionierst, schöpfst du dein Potenzial vollkommen aus.

Um aus Talenten Stärken zu machen, bedarf es Übung und Anstrengung. Das ist wie mit dem Aufbau von Muskelkraft: Hast du beispielsweise ein Talent fürs Laufen, führt mehr Training dazu, dass du deine Leistung immer mehr steigertest. Menschen mit einem geringeren sportlichen Talent als du können dieselben Trainingskilometer abreißen, aber sie werden nicht schneller werden. In den 1950er Jahren wurde bei Zehntklässlern untersucht, wie schnell sie lesen konnten. Die Wissenschaftler fanden heraus, dass Übung bei jedem der Teilnehmenden die Leserate Wörter pro Minute verbesserte. Aber diejenigen Schulkinder, die bereits schnell lesen konnten (300 Wörter pro Minute zu Beginn der Studie), steigerten sich deutlicher (2900 Wörter pro Minute am Ende der Studie) als die anderen. Alle Schülerinnen und Schüler verbesserten ihre Leistung, doch das Üben brachte diejenigen, die von vornherein ein Talent zum Schnelllesen hatten, deutlicher voran.

Bezüglich deiner Talente werden Wissen und Übung dazu führen, dass du nicht nur gut, sondern großartig sein wirst. Allerdings gibt es eine Obergrenze dessen, was man erreichen kann. Jeder Mensch hat Talent, aber niemand ist auf allen Gebieten talentiert. Versuchst du dein Leben lang, überall gut zu sein, wirst du auf keinem Gebiet herausragende Leistungen erzielen. Viele Studien- und Arbeitskolleginnen und -kollegen – und die Gesellschaft im Allgemeinen – befürworten Vielseitigkeit. Sie glauben, wenn man sich

nur genug Mühe gibt, dann kann man alles meistern. Aber das stimmt nicht.

Der Versuch, auf allen Gebieten gut zu sein, führt am Ende nur zu Mittelmäßigkeit. Du kannst eine Sache nur meistern, in der du von Natur aus gut bist, aber wenn es um etwas anderes geht, für das dir das Talent fehlt, dann wird deine Leistung auf diesem Gebiet höchstens okay sein. Versuchst du, eine bestimmte Sache sehr gut zu beherrschen und vielseitig zu sein, vernachlässigst dabei aber deine Talente, verschwendest du deine Zeit. Unter den Führungskräften, die Gallup untersucht hat, waren diejenigen, die versuchten, auf möglichst vielen Gebieten gut zu sein, sogar insgesamt am wenigsten effektiv.

Es reicht nicht nur aus zu wissen, wo die eigenen Talente liegen, sondern man muss sich auch klar darüber werden, wo die Schwächen sind, um seine Energie auf die richtigen Ziele konzentrieren zu können. Wir definieren Schwäche so: Schwäche ist etwas, das deinem Erfolg im Weg steht. Sich darüber im Klaren sein, wo die eigenen Schwächen liegen, kann einem helfen, Hindernisse zu umgehen.

Wenn du vielleicht herausgefunden hast, dass es dir nicht so leichtfällt, dich um Details zu kümmern, kannst du eine Lösung suchen, bei der es auf Kleinigkeiten nicht so ankommt. Die Frage lautet also, ob du dich überhaupt um diesen Bereich deiner Schwäche kümmern musst. Wenn du Aufgaben vermeiden kannst, bei denen Details wichtig sind, dann solltest du das tun.

Natürlich können es sich die meisten Menschen nicht leisten, Aufgaben, die sie nicht so gut können, einfach zu ignorieren. Wenn du dich also um Details kümmern musst, überlege dir, wie du dir die Aufgabe systematisch erleichtern kannst – etwa mit Checklisten –, oder richte dir einen Reminder auf dem Handy ein. So managst du deine Schwäche und bleibst auf der Spur.

Eine alternative Strategie besteht darin, dir die Unterstützung von Menschen zu holen, die Talent auf dem Gebiet haben, das dir weniger liegt. Tyler beispielsweise hat wenig Geschick, andere in Aktivitäten einzubeziehen, was eine Stärke des Talentbereichs In-

tegrationsbestreben ist. Geht es darum, eine Arbeitsgruppe zusammenzustellen, rennt Tyler los, holt die Leute ran, ohne zu überlegen, wer alles dabei sein sollte. Das führt dazu, dass er manchmal Teammitglieder vergisst. Tyler hat begriffen, dass er Partner braucht, die ganz selbstverständlich andere miteinbeziehen. Sie helfen ihm, auch diejenigen zu berücksichtigen, die er übersehen hätte – gerade die Menschen, die vielleicht am Ende die Gruppe noch besser machen.

Es sollte außerdem in deinem Interesse liegen, auch die blinden Flecken zu beachten, die sich durch deine Talente ergeben. Susans Talent besteht in Autorität. Sie läuft aber manchmal Gefahr, dass sie nicht mitbekommt, welchen Schaden sie anrichtet, wenn sie Tag für Tag dafür sorgt, dass alle anstehenden Aufgaben erledigt werden. Ein anderes Beispiel ist Caspian, dessen Talent besonders in der Gleichbehandlung liegt. Möglicherweise fokussiert er sich so darauf, dass alle Arbeitsschritte gleich ablaufen, und verbeißt sich in den Prozess, dass er das übergeordnete Ziel aus den Augen verliert. Während die Talente von Susan und Caspian sie befähigen, große Leistungen zu erzielen, können ihre blinden Flecken dazu führen, dass sie einen Tunnelblick haben und nicht alle Aspekte berücksichtigen.

Die 34 CliftonStrengths Talentthemen decken ein großes Spektrum ab, sie werden allgemeinverständlich beschrieben. Allerdings berücksichtigen sie nicht jede einzelne Nuance der individuellen Persönlichkeiten. Die Feinheiten von Talenten und wie sie sich zeigen, unterscheiden sich individuell sehr. Beispielsweise kann bei dir und deinen Freunden das Talent Wissbegier unter den ersten fünf sein, doch bei jedem drückt sich diese Neigung anders aus. Eine Freundin sättigt ihren Wissensdurst vielleicht durch Lesen, ein anderer Freund durch praktische Tätigkeiten und der dritte im Gespräch mit anderen. Die Feinheiten jedes Talents in der jeweiligen Situation lassen sich durch Instrumente nicht erfassen, doch bietet der CliftonStrengths Onlinetest die beste und präziseste Erklärung für Talente und Motive.