

LESEPROBE

Lebe Deine Stärken!

von Jörg Löhr

Inhaltsverzeichnis

Vorneweg dies ...	11
Selbstcheck: Was will ich? Was kann ich?	21
01 Wer ich bin	25
Das Gehirn übertrifft jeden Computer	25
Welche Rolle spielen Talent, Glück und Arbeit?	28
Das Gehirn ist dynamisch	30
Unser genetisches Erbe	32
Das tägliche Training für die Stärke	33
Das Dilemma zwischen Verstand und Gefühl	34
Gene oder Umwelt – was beeinflusst mehr?	35
Der Mensch – Produkt seiner Umwelt?	36
Interview mit Professor Dr. Jens B. Asendorpf	38
Wie aus Talent Stärke wird	43
Dirk Nowitzki: The German Wunderkind	44
»Wer will, was er muss, ist frei«	45
Talent ist eine Möglichkeit, Stärke ist die Umsetzung	45
Stärkenfaktor Wissen	46
Fachwissen	46
Erfahrungswissen	47
Wissen – Schlüsselqualifikationen der Zukunft	48
Lernen ist ein Prozess	49
Stärkenfaktor Können	49
Von den Besten lernen	50

Schritt für Schritt zur Spitzenleistung	50
Zusammenfassung	52
02 Was ich kann	55
Die Stärke eines Genies	55
Die Stärke von Beharrlichkeit und Kreativität	56
Jeder hat bestimmte persönliche Stärken	57
Die Talente und Stärken entdecken	58
Fremdbild und Selbstbild	58
Wie sehe ich selbst meine Talente und Stärken?	59
Was konnte ich früher schon gut?	60
Was kann ich besonders gut?	63
Was mache ich heute besonders gern?	67
Hat es ein prägendes Schlüsselerlebnis gegeben?	69
Was lerne ich schnell?	70
Was begeistert mich?	72
Wie verhalte ich mich bei Stress?	73
Welche Talente und Stärken entdecken andere in mir?	75
Wie sehen mich andere?	75
Der Stärken-Test 3+7	76
Die wichtigsten Gütekriterien	77
Eine kurze Beschreibung der Psychodiagnostik	78
Der große Stärken-Test 3+7	85
Wie der Test aufgebaut ist	85
Was getestet wird – und was nicht	86
Der Leistungstest	88
Der Persönlichkeitstest	100
Die Auswertung des Leistungstests	108
Die Auswertung des Persönlichkeitstests	111
Wie Sie Ihr Stärkenprofil ermitteln	113
Was der Stärken-Test 3+7 für Sie aussagt	116

Zusammenfassung	132
Was ich kann – die Beschreibung der Stärken	134
03 Was ich will	147
Was ist aus den Talenten geworden?	147
Die Konkurrenz von Herz und Verstand	149
Das Außergewöhnliche geht keinen einfachen Weg	151
Was ist für mich Erfolg?	151
Spielregeln für den Erfolg	152
Lebe ich mein Leben – oder werde ich gelebt?	155
Das Potenzial abrufen	156
Fallbeispiel eines großen Fußballtalents	156
Die hohen Kosten des »ungelebten Lebens«	157
Berufung – die Vorladung des Schicksals	158
Was treibt mich an?	159
Mythos Motivation	160
Das Basismodell der Motivation	162
Die einzelnen Bedürfnisstufen	163
Erkennen Sie Ihre Werte	165
Was sind Werte?	166
Welche Werte sind mir persönlich wichtig?	168
Entwickeln Sie Ihre Vision	170
Die Suche nach dem Sinn	171
Wo will ich in 10 Jahren stehen?	172
Entdecken Sie die vier Lebensbereiche	173
Die Basis für die Lebensbalance	174
Definieren Sie Ihre Lebensrollen	175
Welche Rollen spiele ich aktuell?	176

Finden Sie Ihre Ziele	177
Die wichtigsten Voraussetzungen für wirkungsvolle Ziele	178
Die 7 Schritte zum Ziel	179
Zusammenfassung	182
04 Wie ich schaffe, was ich kann und will	185
Kostprobe des Könnens	185
Mensch, warum machst du nicht mehr aus dir?	187
Was die Entwicklung von Stärken bremst	190
Die beliebte Komfortzone	191
Bremse Nummer 1: Die Fesseln der Gewohnheit	192
Bremse Nummer 2: Die Angst zu versagen	193
Bremse Nummer 3: Die Angst vor Fehlern	193
Bremse Nummer 4: Die Angst vor Kritik	195
Eine ehrliche Bestandsaufnahme	195
Die Kunst, sein Verhalten zu ändern	196
Es gibt keine Wunderpläne	197
Das Rubicon-Modell	197
»Die Würfel sind gefallen ...«	198
Die 7 Phasen der Veränderung	199
1. Wünschen	200
Was wünsche ich mir wirklich?	201
2. Wählen	202
Stärken-Tipp: Konzentrieren Sie sich auf Ihre Talente	203
Stärken-Tipp: Bündeln Sie Ihre Energie	203
3. Entscheiden	204
Das Geheimnis kluger Entscheidungen	205
Stärken-Tipp: Nutzen Sie das intuitive Wissen	206
Stärken-Tipp: Machen Sie ein Commitment	207

4. Planen	207
Stärken-Tipp: Planen Sie mit Zeithorizonten	208
Stärken-Tipp: Malen Sie sich das Worst-case-Szenario aus	211
5. Handeln	212
Stärken-Tipp: Entzünden Sie das Feuer der Begeisterung	213
Stärken-Tipp: Machen Sie regelmäßig Pausen	214
Stärken-Tipp: Managen Sie Ihre Schwächen	215
6. Dranbleiben	217
Pflegen Sie Selbstdisziplin	218
Stärken-Tipp: Schaffen Sie neue Gewohnheiten	219
Stärken-Tipp: Schaffen Sie sich Rituale	220
Stärken-Tipp: Lernen Sie immer dazu	221
7. Bewerten	221
Zusammenfassung	222
Die Kunst, ein starkes Leben zu führen	224
Wie Spitzenleistung entsteht	225
Entscheiden Sie sich gegen Mittelmäßigkeit	225
Es ist, wie es ist	226
Sehen Sie das Leben als spannendes Spiel	226
Glück heißt, seinen Stärken gemäß zu leben	227
Das Zielfoto im Kopf	228
Personenregister	229
Literatur	231
Vielen Dank!	238

Vorneweg dies ...

War er ein Versager? Alles deutete darauf hin. Die Schule schien für ihn ein Graus. Auf andere wirkte er blass, er wurde von niemandem beachtet, blieb oft übrig, etwa beim Spielen und beim Sport. Das Einzige, was Charles M. Schulz ganz gut konnte, war Comics zu zeichnen.

Schon als kleiner Junge malte er leidenschaftlich gern. Einmal verteilte die Kindergärtnerin Papier und Bleistifte. Im Nu entstand auf seinem Blatt ein Mann, der Schnee schippt. Das trug ihm hohes Lob ein: »Charles, aus dir wird bestimmt mal ein Künstler!«

Doch das sollte dauern. In seiner High-School-Zeit belegte er nebenbei einen Fernkurs in Cartoon-Zeichnen, der 170 Dollar kostete. Manchmal hatte sein Vater, ein Friseur, Mühe, die Raten abzustottern. Als Charles am Ende der Schulzeit seine Comics für das prestigeträchtige Jahrbuch anbot, wurden sie abgelehnt. Als er sich als Zeichner bei den Walt-Disney-Studios anbot, wurde er nicht genommen.

Ein Talent, das sich durchsetzt

War er also doch ein Versager? Nein, er glaubte das nicht – er glaubte an sich. Nach der Absage von Disney skizzierte Charles M. Schulz einen persönlich gefärbten Comicstrip über einen Durchschnittsjungen, der überall schlecht abschneidet und dessen Drachen nicht mal fliegt: Charlie Brown – der erste Charakter der Peanuts war geboren. Später erfand er noch weitere sympathische Figuren wie Snoopy, Lucy, Schroeder, Linus, Sally oder Frieda, die weltweit ankamen. Bald wurden die Peanuts und ihre frechen Sprüche in 2600 Zeitungen gedruckt, fanden 350 Millionen Fans in 75 Ländern, fast 50 Jahre lang. Als Charles M. Schulz im Februar 2000 starb, hinterließ er ein Vermögen von rund 50 Millionen Dollar.

Ein Versager? Charles M. Schulz ließ sich von Rückschlägen nie beirren. Er glaubte an seine besondere Begabung. Und er kultivierte sein Talent zu einer einzigartigen Stärke. Auch nach Absagen dachte er nie ans Aufgeben. Er bot seine Skizzen so lange an, bis sie endlich gedruckt wurden. Langsam, aber stetig setzten sich die Qualitäten des Charles M. Schulz durch – als wäre seine Karriere die Blaupause für eine nicht einfache, aber doch wunderbare Erfolgsstory.

Was ist meine persönliche Stärke?

Jeder von uns ist mit wertvollem Talent gesegnet. Klar, manche Talente erkennen wir sofort: den Fußballer mit dem Torinstinkt, den Künstler mit dem besonderen Gespür für Farben und Gestaltung, den Mathematiker mit der Überdosis Grips für logische Zusammenhänge.

Und unsere eigenen Talente? Viele glauben, sie hätten keine besonderen Begabungen, Fähigkeiten oder Talente. Das stimmt aber nicht. Jeder hat mindestens ein bestimmtes Talent, jeder kann

mindestens eine Sache besser als die meisten anderen. Das Dumme ist nur, uns fällt oftmals gar nicht auf, was uns leicht fällt – wofür wir also talentiert sind. Gerade weil dieses einzigartige Talent so selbstverständlich ist, schätzen wir es nicht richtig ein, schätzen es nicht, nutzen es nicht und versäumen, es zu unserer Stärke zu machen.

Ein Talent wird nämlich erst dann zu einer persönlichen Stärke, wenn es mit Wissen und Können angereichert wird – und wenn wir es wirklich wollen. Um eine echte Stärke aufzubauen, müssen wir also

- erstens unsere dominierenden Talente erkennen,
- zweitens Talent mit Wissen vertiefen,
- drittens das Talent trainieren und zum Können verfeinern
- und viertens die nötige Motivation dazu aufbringen.

Ein Leben im Mittelmaß?

Viele Menschen verkaufen sich unter Wert, weil sie glauben, ihr Talent sei doch unbedeutend. Auch das stimmt nicht. Jedes Talent ist wertvoll. Im Prinzip hätte jeder das Rüstzeug, um in ein starkes Leben durchzustarten. Doch viele haben sich den falschen Platz im Leben ausgesucht, sich mit dem falschen Arbeitsplatz arrangiert oder sind einfach falsch eingesetzt. Das, was sie tun, entspricht eindeutig nicht ihrem Talent und ihren Stärken. Deshalb können viele nicht so leben, wie sie sicher gerne würden. Vielleicht kennen Sie solche Menschen. Und vielleicht erkennen Sie sich selbst auch in dieser Situation.

Sie sind durchaus fleißig und pflichtbewusst. Man kann ihnen keinen Vorwurf machen. Sie tun, was man ihnen sagt. Trotzdem bekommen sie von Führungskräften oder Mitarbeitern, von Kollegen oder Geschäftspartnern kaum positives Feedback. Sie werden nicht gelobt, geschweige denn besonders geschätzt. Beförderungen gehen meistens an ihnen vorbei. Sie haben so gut wie keinen Erfolg und führen letztlich auch kein erfülltes Leben. Sie leben ein Leben im Mittelmaß. Auch diese Menschen haben sicher ihre Stärken, aber das sind andere als jene, die von ihnen gefordert werden.

Erfolgreiche Menschen leben ihre Stärke

Hätte Einstein auch Bahnbrechendes leisten können, wenn er – sagen wir – Chirurg geworden wäre? Hätte sich Wolfgang Amadeus Mozart wohl auch einen ruhmreichen Namen als Landschaftsgärtner machen können? Was wäre aus einem wie Franz Beckenbauer geworden, wenn er damals beim Giesinger SC 1906 München in der Kraftsport-Abteilung und nicht bei den Fußballern gelandet wäre? Wäre Beckenbauer vielleicht auch ein Weltklasse-Gewichtheber oder -Boxer geworden, ein Weltstar, eine lebende Legende und Lichtgestalt? Vermutlich nicht. Es kommt immer darauf an,

- erstens das richtige Spielfeld zu finden

- und zweitens konsequent am Ball zu bleiben.

Was ist zum Beispiel mit dieser Ärztin, die ja eigentlich Chemikerin werden wollte. Aber Papa hat sie überredet, seine Praxis zu übernehmen. Sie war immer ziemlich introvertiert, schüchtern, verschlossen. In einem Labor wäre das sicher völlig in Ordnung. Doch kann sie als eine Art kommunikatives Mauerblümchen eine richtig gute Ärztin sein und sich alle paar Minuten auf einen neuen Patienten einstellen?

Und was ist zum Beispiel mit dem Lehrer, der sich redlich bemüht. Immer fleißig gewesen, gutes Examen hingelegt. Aber dann. Jetzt steht er vor der Klasse, und die Schüler tanzen ihm auf der Nase herum. Er hat den Lernstoff drauf, das ja. Aber was er sagt, kommt nicht an. Er ist brav, aber nicht schlagfertig. Er steht zwar vorne, aber er ist nicht präsent. Er kann sich nicht durchsetzen, hat keine natürliche Autorität. Die Schüler nehmen ihn nicht ernst und lassen ihn das spüren. Dieser Lehrer – und es gibt hierzulande hunderttausende davon – ist chronisch überfordert und stirbt täglich tausend Tode.

Es gibt unzählige Beispiele für verfehlt Karrieren und Lebensläufe. Da ist die Disponentin, die lieber Hausfrau und Mutter sein wollte und unter dem Druck ihres Umfeldes (»Was machst du sonst noch?«) wieder einen Beruf ergriffen hat. Da ist der Dachdecker, der eigentlich gerne Koch geworden wäre, aber sein Vater verlangte damals, dass er in seinem Betrieb lernt. Basta. Da ist die Verkäuferin, die gerne Friseurin, und die Friseurin, die viel lieber Kindergärtnerin geworden wäre, aber es hat irgendwie nicht gepasst mit der Lehrstelle. Da ist der Manager, der eigentlich viel lieber seinen Job als Konstrukteur behalten hätte, anstatt nun als Führungskraft für Hunderte verantwortlich zu sein – aber Karriere, Prestige und höheres Gehalt sind nun einmal sehr verführerisch.

Falscher Ehrgeiz und die Folgen

Der Ehrgeiz von so vielen geht oftmals haarscharf an ihren wahren Stärken vorbei. Fatal, weil es verdammt viel Kraft kostet, jemand werden zu wollen, der man in Wirklichkeit nicht ist. Jedes Jahr geben hierzulande 70 000 Studenten ihr Studium auf. Immerhin erkennen sie den falschen Weg, manchmal nach vier Semestern, manchmal aber auch erst viel, viel später. Aber viele verharren lebenslang in einer Sackgasse, stoßen immer wieder an Grenzen und kommen nicht von der Stelle. So ein Lebenslauf kann dann ähnlich aufreibend und unerfreulich sein wie das berüchtigte Im-Hamsterrad-Laufen.

Es ist wichtig, umzudenken und zu lernen, dass eine berufliche Laufbahn auch dann erfolgreich ist, wenn nicht immer gleich eine Beförderung folgt. Mindestens genauso wertvoll sollten Lob, Respekt und auch finanzielle Anerkennung sein.

»Die weitaus meisten Menschenleben werden durch Selbstüberforderung vernichtet. Wir sehen wohl unsere Niederlage, begreifen sie aber nicht als Signal, als Konsequenz eines verkehrten Strebens, eines Strebens weg von unserem Selbst. Merkwürdigerweise ist ja die Richtung unserer Eitelkeit nicht, wie es zu sein scheint, eine Richtung auf unser Selbst hin, sondern weg von unserem Selbst.« So beschrieb der Schriftsteller Max Frisch menschliche Irrwege in seinem Roman »Stiller«.

Engagiert oder nicht engagiert?

»Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was Sie am besten können?« Diese im ersten Moment harmlos klingende Frage hat The Gallup Organization, eines der weltgrößten Unternehmen für Beratung, Marktforschung, Mitarbeiterauswahl und Schulung, seit 1997 fast drei Millionen Berufstätigen in über 40 Ländern gestellt und die Antworten wissenschaftlich ausgewertet. Das alarmierende Ergebnis der Untersuchung: 80 Prozent der Befragten haben das Gefühl, dass sie für ihre Aufgabe zumindest teilweise eine Fehlbesetzung sind. Acht von zehn Menschen können also am Arbeitsplatz nicht das tun, was sie am besten können. Wer nicht richtig eingesetzt ist, wird sich kaum für seine Arbeit voll einsetzen.

Gallup ermittelte auch die drei Typen von Mitarbeitern, wie sie in jeder Firma anzutreffen sind:

»engagierte«, »nicht engagierte« und »aktiv unengagierte Mitarbeiter«:

- Engagierte Mitarbeiter – das sind die Zugpferde in einer Firma. Sie nutzen ihre Talente. Sie bringen Leistungen auf hohem Niveau, denken mit und bringen ihr Unternehmen voran.
- Nicht engagierte Mitarbeiter – die machen Dienst nach Vorschrift. Sie tun sich weder positiv noch negativ hervor, sie lehnen sich zurück, setzen sich jedenfalls nicht voll ein.
- Aktiv unengagierte Mitarbeiter – die sind frustriert, haben resigniert und innerlich gekündigt, sind unzufrieden und praktisch gegen alles.

Ein schlechtes Geschäft für alle

Unzufriedene bleiben weit unter ihren Möglichkeiten. Sie sind wenig loyal, häufig gestresst und fehlen fast doppelt so oft aufgrund von Krankheit oder Unwohlsein wie Mitarbeiter, die mit Spaß bei der Arbeit sind. Und je länger jemand in der Firma ist, je höher sein Rang in der Hierarchie, desto unwahrscheinlicher, dass er in seinem Bereich seine größten Stärken nutzen kann. Denn er hat sich von seinem ursprünglichen Einsatzgebiet, das auf seine Stärken abgestimmt war, weit entfernt. Besonders von Deutschland wird ein düsteres Bild gezeichnet. Hierzulande sei nur jeder sechste Arbeitnehmer »engagiert«, also kundenfreundlich, flexibel, produktiv, und will gute Qualität abliefern. Dagegen sind 69 Prozent »nicht engagiert« und 16 Prozent sogar »aktiv unengagiert«. Mit anderen Worten: Unsere Wirtschaft agiert nur mit einem Sechstel ihrer möglichen Kapazität. Fünf Sechstel des so genannten »Human Capital« werden nicht optimal genutzt. Fest steht: Das fehlende Engagement

der Mehrheit der Mitarbeiter führt zu mangelnder Produktivität. Gallup schätzt die Einbußen auf jährlich mehrere Milliarden Euro.

Es ist ein schlechtes Geschäft für alle, wenn Mitarbeiter am falschen Platz eingesetzt sind und deshalb ihr Einsatz unbefriedigend bleibt. Schlecht für die Unternehmen, weil sie »bestürzend wenig Kapital aus den Stärken ihrer Mitarbeiter schlagen« (Gallup). Schlecht für die Mitarbeiter, weil sie mit wenig Freude bei der Arbeit sind, keinen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Die traurigen Fakten: Jede(r) Fünfte hat Depressionen. Jede(r) Vierte hat Schlafstörungen. Und jede(r) Zweite hat innerlich gekündigt.

In Firmen arbeiten häufig Menschen zusammen, die nicht konstruktiv miteinander umgehen können. Fast jeder glaubt sich im Recht und handelt nach seinen gewohnten Programmen und Glaubenssätzen. Wer kommt morgens mit Freude zur Arbeit? Wer steht einen Arbeitstag mit Elan durch? Die meisten fühlen sich entweder überfordert oder unterfordert – und somit unglücklich. Dabei sind motivierte Mitarbeiter die wichtigste Ressource jeder Firma. Lutz Thimm von der Unternehmensberatung Kienbaum + Partner hat ausgerechnet, wie wertvoll ein Mitarbeiter ist, der seine Talente und Stärken einbringen kann: Seine Produktivität steigt um 40 Prozent, er erwirtschaftet 49 Prozent mehr Gewinn und bis zu 67 Prozent mehr Umsatz – verglichen mit »durchschnittlich« motivierten Arbeitnehmern.

Zwei folgenreiche Missverständnisse

Warum streben so wenig Menschen nach einer Position, in der sie ihre Stärken konsequent einsetzen und umsetzen können? Warum verharren so viele Menschen in Positionen, die nicht zu ihren wirklichen Talenten passen? Warum wird mit so viel Aufwand versucht, an den so genannten Schwächen zu arbeiten? Vielleicht, weil in sehr vielen Köpfen – bei Managern und Personalchefs, aber auch bei Mitarbeitern und bei uns selbst – immer noch zwei Denkfehler fest verankert sind:

- Erster Denkfehler: Jeder kann, wenn er nur will, auf fast allen Gebieten die nötigen Kompetenzen erwerben.
- Zweiter Denkfehler: Jeder kann seine Leistung besonders dort steigern, wo seine größten Schwächen liegen.

Beide Grundannahmen haben sich längst als falsch erwiesen. Jeder sollte vor allem seine Talente ausspielen. Keiner kann es auf einem Feld weit bringen, das sich bei genauerer Prüfung als persönliches Brachland herausstellt.

Was für ein Dilemma. Dort, wo Menschen schon gut sind, könnten sie sich mit vergleichsweise wenig Aufwand noch stark verbessern und somit auf leichte Weise Erfolg haben – aber viele versuchen es häufig nicht einmal. Aber ihren Schwächen begegnen sie oftmals mit großen Anstrengungen. Doch trotzdem werden sie hier nur den Status von Mittelmäßigkeit erreichen können. Das Bemühen,

Schwächen auszumerzen, kostet unverhältnismäßig viel Zeit und Kraft und wird nur zu Ernüchterung und Enttäuschung führen – ähnlich wie der Versuch, auf einer Glatze Locken zu drehen.

Zwei andere Strategien sind viel sinnvoller:

- Erstens: Die Stärken zu stärken
- Zweitens: Die Schwächen zu managen

Erkenne dich selbst!

Die Stadt Delphi war Sitz der berühmtesten Orakelstätte des Altertums. Von Orakeln durften die alten Griechen weisen Rat in schwierigen Fragen erhoffen. Über dem Tempel der Kultstätte stand folgender Spruch: »Erkenne dich selbst!« Bis heute gibt es keine klügere Empfehlung.

Wenn Sie dauerhaft glücklich und erfolgreich sein wollen, müssen Sie sich besser kennen lernen.

Dazu gehört, dass Sie Ihre Schwächen und vor allem Ihre Talente und Stärken kennen. Sie müssen lernen, Ihre Verhaltensmuster zu verstehen.

Jeder Mensch ist ein Individuum. Diesen scheinbar banalen Satz haben Sie sicher schon häufiger gehört. Na und? Sie sollten diese simple Feststellung nicht unterschätzen: Jeder Mensch ist wirklich anders. Jeder Mensch bringt andere Voraussetzungen und andere Talente mit, jeder hat seinen eigenen Stil, seinen eigenen Lebensstil – so, wie jeder seine eigenen Fingerabdrücke und seine eigene Handschrift hat.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie funktionieren (»Wer ich bin«), in welchen Bereichen Ihre persönlichen Stärken liegen (»Was ich kann«), was Sie wirklich antreibt (»Was ich will«) und wie Sie sicherstellen, dass Sie auch Ihren Talenten und Stärken gemäß leben und arbeiten (»Wie ich schaffe, was ich kann und will«).

Buchinformationen

Lebe Deine Stärken!

von Jörg Löhr

Gebundene Ausgabe - 220 Seiten - Econ Verlag

Erscheinungsdatum: März 2004

EUR 20 €

Kontakt

Christine Bäucker

Telefon +49 (0)821- 346 54-66

E-Mail cb@joerg-loehr.com