

## Selbstentwicklung für Führungskräfte

# Versteckte Stärken

Die Pandemie zwang viele Führungskräfte, ins kalte Wasser zu springen. Remote Leadership war plötzlich das Gebot der Stunde. Daraus soll jetzt „hybrid“ werden. Wieder neue Ansprüche. Wieder neue Methoden. Wieder neuer Lernstress. Die Psychologin und Coach Stefanie Puckett ist überzeugt: Der Stress muss nicht sein. Denn oft haben wir bereits die erforderlichen Stärken, um mit dem Neuen klarzukommen. Wir müssen sie nur (wieder) entdecken.

## Preview

### ► Andersmachen als

**Affront:** Wieso wir auf die Aufforderung, uns auf neue Arbeits- und Führungsansätze und -methoden einzulassen, spontan allergisch reagieren

### ► Spielerische Leichtigkeit

**statt Selbstzweifel:** Warum der Fokus auf Kompetenzlücken beim Einfinden in neue Arbeitsweisen und -methoden kontraproduktiv ist

### ► „Eigentlich bin ich (auch noch) ganz anders“:

Wieso es sich lohnt, mit breitem Blick auf die eigenen Stärken zu schauen

### ► Stärkenentwicklung verstehen:

Wieso wir manchmal keinen Zugriff auf unsere Potenziale haben

### ► Die ganze Potenzial-Palette:

Wie es gelingt, auch bislang vernachlässigte Stärken zu aktivieren und auszubauen

Hybride Zusammenarbeit gestalten. Digitale Tools beherrschen. Zwischen analoger und digitaler Sphäre moderieren ... Die Liste ungewohnter Herausforderungen, mit denen Führungskräfte derzeit konfrontiert sind, ist lang und vielfältig. Kein Wunder, dass viele (zumindest innerlich) abwehrend reagieren, wenn sie sich *schon wieder* mit einer neuen Methode vertraut machen, einen neuen Ansatz verfolgen sollen. Diese Reaktion ist nicht verwunderlich: Was neu ist und fremd, das liegt für uns zunächst einmal außerhalb unserer Komfortzone. Wir lesen davon, dass es wichtig ist, Digitalkompetenzen aufzubauen und virtuelles Führen zu lernen – und sehen nur eines: Lücken bei uns. Kompetenzgaps. Schwächen und Unzulänglichkeiten. Wir denken, dass es sicherlich mit Anstrengung verbunden sein wird, sich in dieser Richtung weiterentwickeln zu müssen. Wenn wir dann auch noch die nett gemeinte Ermutigung hören, doch mal aus unserer „Komfortzone“ rauszugehen, machen manche von uns die Schotten dicht und verschließen sich den Aufforderungen zur Veränderung.

Auch darauf ist es zurückzuführen, dass einige Führungskräfte und Mitarbeitende, wenn in ihrem Unterneh-

men neue Arbeitsformen eingeführt werden, mit allen Kräften am Status quo festhalten wollen. Doch selbst für diejenigen, die ihr Bestes tun, um mitzuhalten, fühlt sich die Sache oft nicht gut an. Denn nach landläufiger Erwartung ist es *grundsätzlich* anstrengend, umzulernen, sich auf Neues einzustellen. Und ganz im Sinne einer Self-fulfilling Prophecy wird es das dann auch. Daher rührt es, dass neue Anforderungen – wie aktuell die der hybriden Zusammenarbeit – häufig stark überschätzt werden. Mit der Folge, dass wir dem Neuen nicht die Chance geben, die es verdient – und uns so die Möglichkeit nehmen, herauszufinden, dass manch neuer Ansatz, manch unbekannte Methode eigentlich wunderbar zu uns passen würde, dass unser Arbeitsalltag dadurch leichter würde und die Qualität unserer Arbeit und Zusammenarbeit steigen könnte.

## Das Neue braucht spielerische Leichtigkeit, keine Selbstzweifel

Dabei gibt es eigentlich schon eine Blaupause, die uns zeigen könnte, worauf es in Phasen des Neulernens tatsächlich ankommt: New Work. Bei neuen – etwa agilen, selbstorganisier-

Foto: iStock/Oat\_Phawat



ten – Arbeitsformen hat sich immer wieder gezeigt, dass es dabei vor allem auf eines ankommt: Offenheit und Experimentierfreude. Man könnte auch sagen: New Work – das sind keine Kompetenzen, die wir nicht haben. Es sind Fragen, die wir gemeinsam beantworten. Indem wir uns beispielsweise unsere Präferenzen mitteilen, uns

abstimmen – und dann Dinge erproben, Ende: offen. Das angespannte Schielen auf (vermeintliche) Kompetenzlücken und damit Schwächen hilft da nicht weiter. Es führt eher dazu, dass wir die spielerische Leichtigkeit verlieren, die wir brauchen, um uns auf neues Terrain zu begeben und uns auch *selbst* in neuen Kontexten und neuen Rollen zu erproben.

Unsere Frage sollte daher nicht lauten: Was fehlt mir? Was kann ich nicht? Worin bin ich noch zu schlecht? Wir sollten uns vielmehr fragen: Wie kann ich meine Stärken unter den teilweise neuen Umständen effektiv einsetzen, um meine Ziele zu erreichen? Teilweise! Denn es hat sich ja nur einiges verändert, nicht alles. Gehen wir noch einen Schritt weiter, können wir auch fragen: Wie spielen mir die neuen Umstände und Methoden vielleicht sogar in die Hände? Kann es sein, dass ich darüber meine persönlichen Stärken sogar noch besser einsetzen, besser zur Geltung bringen kann als bisher?

Das Problem: Gerade in Zeiten des Wandels, wenn wir uns mit vielen vermeintlich neuen Anforderungen konfrontiert sehen, tendieren wir dazu, den Fokus auf unsere Stärken zu verlieren. Wir sehen sie im neuen Kontext einfach nicht mehr. Wie kann dies verhindert oder gestoppt werden?

Gelingen kann das über drei Schritte: Erstens, sich bewusst auf die Suche nach den eigenen Stärken machen, auch mit der Hilfe anderer. Zweitens, Stärken *verstehen*. Denn – und das ist wichtig: Es gibt unter den Stärken auch solche, die uns daran hindern können, uns weiterzuentwickeln. Weil sie durch einen „Kreislauf der Verstärkung“ so dominant geworden sind, dass wir unsere anderen, ebenfalls vorhandenen Potenziale nicht mehr wahrnehmen. Der dritte Schritt besteht dann darin, diesen Kreislauf aufzubrechen, um auf die *gesamte* Palette unserer Potenziale zugreifen zu können.

### 1. Stärken erkennen: „Eigentlich bin ich (auch noch) ganz anders“

Häufig machen wir uns das Leben dadurch schwer, dass wir unsere Stärken als zu *spezifisch* betrachten. Das heißt: Eine Stärke ist für uns auf einen bestimmten Kontext bezogen – so, als bräuchte sie uns nur in *diesem* Kontext weiter. Wir erleben uns zum Beispiel als besonders ideenreich und kreativ, wenn wir im Privatleben eine Party organisieren. Doch das sind Qualitäten, die

## Übung zur Stärkenerkennung

### Das persönliche Highlight Reel

**Daniel M. Cable, Professor für Organisational Behaviour an der London Business School, empfiehlt in seinem Buch „Exceptional“ aus dem Jahr 2020, sich ein „Personal Highlight Reel“ zu erarbeiten. Wörtlich übersetzt bedeutet Reel soviel wie Filmspule. Gemeint ist eine komprimierte Zusammenfassung der Stärken, die Sie auszeichnen – ähnlich, wie ein Filmtrailer Highlights des angekündigten Kinostreifens zusammenfasst.**

Überlegen Sie, welche Menschen aktuell einen positiven Einfluss auf Ihr Leben haben oder zu einem früheren Zeitpunkt hatten.

Denken Sie entlang Ihrer Lebensspanne. Denken Sie an Freunde und Freundinnen, Familienmitglieder, Mentorinnen und Mentoren, Kollegen und Kolleginnen, Führungskräfte oder Bekannte aus der Freizeit. Dann wählen Sie fünf Personen aus. Empfehlenswert ist es, bei der Auswahl darauf zu achten, dass die Personen Sie in *unterschiedlichem Kontext* erlebt haben und vielleicht auch in unterschiedlichen Lebensabschnitten. Es muss kein enger Kontakt bestanden haben, jedoch eng genug, dass die Person Sie recht gut beschreiben kann.

1.

Bitten Sie die Person jeweils, sich ungefähr 15 Minuten Zeit zu nehmen und zu notieren, was Sie in ihren Augen einzigartig macht. Welche Stärken Sie haben. Was Sie besonders macht. Dabei sind Beispiele sehr wertvoll. Kleine Erinnerungen oder Anekdoten von Situationen oder Begegnungen, in denen Ihre Stärken oder Talente gut sichtbar waren, oder in denen Sie einen bleibenden Eindruck und vielleicht positiven Einfluss hinterließen.

2.

Sammeln Sie die Rückmeldungen, vielleicht schreiben Sie sie zusammen. Diese Sammlung Ihrer Besonderheiten und jener Momente, in denen diese einen besonders großen Einfluss hatten bzw. haben, bildet Ihr Highlight Reel.

3.

**Hinweis:** Dies ist die abgespeckte Version. Sie können auch dem Rat von Daniel M. Cable folgen, sich selbst zunächst 15 Minuten Zeit für jede Ihrer ausgewählten fünf Personen nehmen und etwas zu der Person aufschreiben. Dies übergeben Sie ihr dann mit der Bitte um Feedback im gleichen Format.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Stefanie Puckett, 2021

wir bisher mit unserem Arbeitsleben noch nicht in Verbindung gebracht haben. Stärken sind aber keine situationsspezifischen Qualitäten, sie sind viel größer – und das müssen wir sehen.

Dass wir es oft *nicht* sehen, liegt auch daran, dass wir uns im Job häufig noch sehr über Stellenprofile definieren und dazu neigen, unsere Stärken innerhalb dieser Schablone zu identifizieren. Und nichts anderes als eine Schablone ist ein Stellenprofil: Es formuliert die Erwartungen anderer an uns – des Unternehmens, der eigenen Führungskräfte, vielleicht auch der Mitarbeitenden. Doch legen wir eine Schablone auf ein Profil, dann schneiden wir viel ab. Lebensläufe sind länger als Stellenprofile. Oder anders ausgedrückt: Wir *sind* mehr als das, was wir laut Stellenprofil *können* sollen. Und wenn wir im Job mit Ungewohntem, Neuem konfrontiert sind, das über das Stellenprofil hinausgeht, dann ist es wirklich hilfreich, sich das bewusst zu machen.

Ein Beispiel aus einem Teamworkshop: Eine Mitarbeiterin wird von ihren Teamkollegen als sehr organisiert und strukturiert beschrieben. Sie sehen darin ihre große Stärke – auch deshalb, weil sie selbst von dieser Eigenschaft der Kollegin profitieren. Die Kollegin bestätigt die Einschätzung zunächst auch. Dann aber steht eine geleitete Reflexion von Stärken, besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten *über die aktuelle Jobrolle hinaus* auf dem Programm. Alle schreiben ihre Stärken auf. Und siehe da: Diesmal nennt die Kollegin völlig andere Aspekte. Unter anderem hat sie aufgeschrieben, dass ihr das Knüpfen von Kontakten und Zusammenbringen von Menschen besonders liege. Überrascht nach ihrer herausragenden Strukturiertheit befragt, erklärt sie: Ja, im strukturierten Arbeiten sei sie zwar gut, aber als Stärke betrachte sie eher andere Aspekte an sich. Als es später im Workshop darum geht, wie das Team die Arbeit unter hybriden Bedingungen neu gestalten könnte, und als diskutiert wird, wie man es schafft, über die Distanz hinweg Kontakt zu halten und Beziehungen zu gestalten, fällt die Kollegin tatsächlich durch besonders einfühlsame und kreative Ideen auf. Die anderen sind überrascht: So haben sie sie noch gar nicht erlebt.

Das Beispiel zeigt: Gerade neue Kontexte bieten uns oft die Chance, Stärken einzubringen, die bisher im Arbeitsleben keinen Platz hatten. Es zeigt aber auch, wie hilfreich

es ist, sich losgelöst vom Jobkontext mit den eigenen Stärken zu beschäftigen. Sich beispielsweise zu fragen: Kann ich fünf Stärken aufzählen, *ohne Bezug* auf meinen Beruf zu nehmen? Das erweitert den Blick und lässt einen errahnen: Ich bin zu mehr in der Lage, als mir bisher im Job abverlangt wurde. Oder anders ausgedrückt: Ich kann auch noch ganz anders.

Einen weniger kontextabhängigen Blick auf unsere Stärken erhalten wir auch dann, wenn wir Menschen, die wir aus *unterschiedlichen* Kontexten kennen, dazu befragen (siehe dazu auch Kasten: Das persönliche Highlight Reel). Feedback von anderen gibt uns zumindest schon einmal Informationen darüber, wie wir wahrgenommen werden: Welche unserer Eigenschaften werden sichtbar? Welche unserer Verhaltensweisen haben Wirkung in unserem Umfeld?

Das Einholen *verschiedener* Sichtweisen auf unsere Verhaltensweisen und Besonderheiten ist auch deshalb hilfreich, weil wir uns häufig allzu sehr mit einer einzelnen Stärke identifizieren oder von anderen in einem bestimmten Kontext (siehe das Beispiel mit der Teamkollegin) damit identifiziert werden. Dies kann sich, wenn wir es mit einer neuen Situation zu tun haben, in der andere Qualitäten hilfreich wären, genauso negativ auswirken wie der Fokus auf Schwächen und Kompetenzlücken. Um das zu verstehen, lohnt es sich, sich kurz damit zu beschäftigen, was Stärken eigentlich sind und wie sie entstehen.

## 2. Stärkenentwicklung verstehen: Manchmal wird's zu einseitig

Wir betrachten Stärken häufig als angeborene stabile Eigenschaften. Aber diese Sichtweise ist falsch. Denn Stärken sind nicht deckungsgleich mit Eigenschaften oder Fähigkeiten, die auf Veranlagung beruhen. Sie sind auch nicht deckungsgleich mit gelernten Fertigkeiten. Und ebenso wenig sind sie deckungsgleich mit persönlichen Interessen und Werten. Stärken speisen sich jedoch aus all dem. Sie sind ein einzigartiges Muster von Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, die zu Gedanken und Verhaltensweisen führen, die uns Dinge gut machen lassen.

Die Dinge gut zu machen, muss allerdings (wie im Beispiel von vorhin) nicht zwangsläufig damit einhergehen, die Dinge auch *gern* zu machen. Nicht immer ist eine Sache,

New Work – das sind keine Kompetenzen, die wir nicht haben. Es sind Fragen, die wir gemeinsam beantworten.



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS284AR07](http://www.managerseminare.de/MS284AR07)

# Tutorial Selbstenwicklung per Feedback



**Wer mehr über sich und die eigenen Stärken erfahren will, sollte andere fragen. Hilfreich ist dabei die Methode der drei E-Fokusbereiche im Feedback („E“ für Entdecken, Erkennen, Entwickeln). Was sie zu Tage bringt, ist erhellend und eröffnet einem neue, manchmal ungeahnte Entwicklungsoptionen.**

## Vorbereitung

Für den Prozess suchen Sie sich drei bis fünf Personen aus Ihrem Umfeld aus, die Sie relativ gut kennen und zu denen Sie aktuell Kontakt haben oder innerhalb des vergangenen halben Jahres Kontakt hatten. Wählen Sie dann jeweils drei Fragen aus den Bereichen Entdecken, Erkennen und Entwickeln aus.

## Fragen aus dem Bereich Entdecken

Fragen aus dem Bereich Entdecken sollen neue, möglicherweise überraschende Informationen über Sie – und damit auch ungeahnte Entwicklungsoptionen – ans Licht bringen.

- ▶ Wo hast du mich am begeistertsten erlebt? Wo am wenigsten begeistert?
- ▶ Welcher (andere) Beruf würde gut zu mir passen?
- ▶ Welches, vielleicht ausgefallene, Hobby würde zu mir passen?
- ▶ Wann habe ich dich in meinem Verhalten einmal überrascht?
- ▶ Welcher erste Eindruck von mir hat sich nicht bestätigt?
- ▶ Welche drei Kernwerte würdest du mir zuschreiben?

## Fragen aus dem Bereich Erkennen

Fragen aus dem Bereich Erkennen sollen Informationen über Stärken und Schwächen generieren und sichtbar machen, womit wir uns hervortun – positiv und negativ.

- ▶ Wo siehst du meine Stärken?
- ▶ Wo siehst du meinen „Unique Selling Point“?
- ▶ Wo siehst du meine Schwächen?
- ▶ Angenommen, mir wird in einem halben Jahr gekündigt – was habe ich verbockt?
- ▶ Was ist richtig typisch für mich?
- ▶ Was an mir ist anders als an den meisten anderen?
- ▶ Angenommen, du gründest eine Firma/stellst dein Traumteam zusammen: Warum – von fachlicher Qualifikation abgesehen – würdest du mich an Bord holen?
- ▶ Welche Rolle würdest du mir zuweisen?
- ▶ Woran könnte ich scheitern?

## Fragen aus dem Bereich Entwickeln

Fragen aus dem Bereich Entwickeln zielen auf Informationen, die uns hilfreiche Ideen und Hinweise für gezieltes Lernen geben.

- ▶ Welche kleine Veränderung in meinem Verhalten würde mir helfen, erfolgreicher zu sein?
- ▶ Wovon sollte ich mehr zeigen?
- ▶ Welche Stärke sollte ich auch noch anders einsetzen? Wie?
- ▶ Mit welchem (neuen) Verhalten sollte ich anfangen?
- ▶ Was sollte ich nicht mehr tun? Was stattdessen?
- ▶ Was von dem, das ich tue, könnte ich weglassen, ohne dass es einen Unterschied machen würde?
- ▶ Wenn du meine Mentorin, mein Mentor wärst, was wäre dein Top-Entwicklungsrat an mich?

## Abschluss

Wenn Sie alle Personen befragt haben, vergleichen Sie die Antworten. Machen Sie sich eine Übersicht zu den unterschiedlichen Antworten und ergänzen Sie, wenn Sie möchten, weitere Beispiele oder Aspekte, die Ihnen zu sich einfallen.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); aus: Stefanie Puckett: „Moderne Führung und Selbstorganisation – Mit psychologischem Wissen Zukunftskompetenzen entwickeln“, Haufe 2020. Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)



in der wir besonders gut sind, auch eine, mit der wir uns besonders wohlfühlen. Eine persönlich bedeutsame Stärke impliziert vielmehr, dass wir uns selbst dabei wohlfühlen, das Muster zur Anwendung zu bringen. Dass wir uns damit identifizieren. Und manchmal identifizieren wir uns zu sehr.

Dazu kommt es, weil wir mit bestimmten Präferenzen geboren werden: Von Anfang an fallen uns bestimmte Dinge unterschiedlich leicht oder schwer, fühlen wir uns in bestimmten Situationen unterschiedlich wohl. Und das hat Folgen für die Entwicklung unserer Stärken. Nehmen wir als Beispiel eine Person mit der Veranlagung zu hoher Verträglichkeit: Sie neigt dazu, es anderen recht machen zu wollen und anderen entgegenzukommen. Die Person wird von anderen auch dafür geschätzt, rücksichtsvoll und umgänglich zu sein. Im Berufsleben wird sie als guter Teamplayer bezeichnet, sie geht auf die Bedürfnisse anderer ein und passt sich deren Erwartungen an. Mit der Zeit entstehen entsprechende Gewohnheiten und Vorlieben, die sich verfestigen. Die Person wird im Laufe der Zeit immer besser darin, Bedürfnisse anderer zu erkennen und Kompromisse zu finden. Verträglichkeit wird zum festen Teil ihres Selbstbildes, ihrer Identität. Konfliktsituationen dagegen scheut sie.

Dann verändert sich das Umfeld der Person. Auf einmal kommt es für sie darauf an, für die eigenen Interessen einzustehen. Zum Beispiel, weil sie jetzt Teil eines selbstorganisierten Teams ist, in dem es darum geht, eigene Ideen zu vertreten. Jetzt hat die Person ein Problem. Denn: Wettbewerbsorientierung, Distanz und Anspruchshaltung gehören nicht zu ihrem Selbstbild. Entsprechende Situationen hat die Person bisher am liebsten gemieden – und so die Chance verpasst, auch Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und die Fähigkeit, eigene Interessen zu vertreten, auszubilden. Kam sie doch einmal in entsprechende Situationen, endete dies meist im Misserfolgserlebnis – was sie darin bestärkte, dass dies „nicht ihr Ding“ ist und sie solche Situationen aus gutem Grund meidet.

Kurzum: Die Person ist in einen *Kreislauf der Verstärkung* geraten und hat den Ab-

sprung nicht mehr geschafft. In der Folge steht ihr nun die Stärke – „Ich bin verträglich“ – im Weg. Sie hindert sie daran, ihre Potenziale auf der anderen Seite des Kontinuums „Verträglichkeit – Durchsetzungsfähigkeit“ zu entfalten. Kurzum: Stärken können auch blind für Stärken machen.

### 3. Verschüttete Potenziale entdecken, (re-)aktivieren und ausbauen

Wie aber könnte es der Person aus dem Beispiel gelingen, zu einem Menschen zu werden, der auch für eigene Interessen und Werte eintreten kann? Der die eigenen Ziele auch gegen Widerstand verfolgt und Konflikte auch mal aushält? Der sich distanzieren kann, wenn es nötig ist?

► **Erstens** ist es für die Person wichtig, sich der eigenen Präferenzen und Vermei-

Wir betrachten unsere Stärken als zu spezifisch, zu sehr auf einen gewohnten Kontext bezogen. Das schränkt uns darin ein, zu erkennen, wie sehr sie uns in neuen, ungewohnten Kontexten weiterhelfen können.



### Mehr zum Thema

► **Stefanie Puckett: Moderne Führung und Selbstorganisation – Mit psychologischem Wissen Zukunftskompetenzen entwickeln.**

Haufe 2021, 39,95 Euro.

In Pucketts Buch erfahren Leser mehr darüber, wie wir lernen, unsere eigene Entwicklung und die anderer zu begleiten und wie Zukunftskompetenzen gezielt gefördert werden können.

► **Daniel M. Cable: Exceptional: Build Your Personal Highlight Reel and Unlock Your Potential.**

Chronicle Prism 2020, 24,99 Euro.

Daniel M. Cable ist Professor für Organisational Behaviour an der London Business School. In seinem Werk Exceptional finden Sie Vertiefendes zum persönlichen Highlight Reel, einer Methode, mit der es gelingen kann, verborgenen bzw. bislang unbeachteten Stärken auf die Spur zu kommen.

► **Stefanie Puckett: Führungskompetenz-Check – Wie agil sind Sie?**

[www.managerseminare.de/MS248AR01](http://www.managerseminare.de/MS248AR01)

Was sind die Voraussetzungen für agiles Führen? Inwieweit verlangt Agilität neue Verhaltensweisen und Kompetenzen von der Führungskraft? Über diese Fragen wird derzeit viel diskutiert. Ein globales Forschungsprojekt hat sie beantwortet. Der Artikel zeigt, welche Eckpfeiler für agile Führung dabei ermittelt wurden – und wie sich mit diesen überprüfen lässt: Wie agil bin ich?

Stärken können uns blind für Stärken machen. Gemeint ist: Manchmal identifizieren wir uns so sehr mit einer einzelnen Stärke, z.B. Verträglichkeit, dass wir uns außerstande sehen, auch andere Potenziale – etwa das zur Durchsetzung – in uns wahrzunehmen und weiter auszubilden.

dungstendenzen *bewusst* zu werden und zu verstehen, wie sich diese Verhaltensmuster immer weiter verfestigt haben, während andere stark vernachlässigt worden sind.

► **Zweitens** ist es wichtig, sich mit bisher negativ belegten Eigenschaften – also den anderen Seiten des Kontinuums – zu beschäftigen. Und zwar, indem man eine andere Perspektive dazu einnimmt und sich beispielsweise fragt: Was gefällt mir an dieser Eigenschaft? Wie könnte sie nutzen? Wo – vielleicht in ganz anderen Situationen – zeige ich bereits Ansätze dafür? Womöglich erkennt die Person aus unserem Beispiel, dass es ihr wichtig ist, im Team für ihre Werte und Ziele einzustehen – und dass ihr dies allein mit ihrer großen Stärke, der Verträglichkeit, nicht gelingen kann.

► **Drittens** sollte die Person für sich die Frage beantworten: „Wer/wie könnte und wer/wie will ich (noch) sein?“ Zum Beispiel: *„Ein Mensch, der sozial ist und die Bedürfnisse anderer achtet, der gleichzeitig aber auch das Rückgrat hat, für das einzustehen, was ihm wichtig ist.“* Mit etwas Abstand können wir auch scheinbar widersprüchliche Anteile in unserer Persönlichkeit verbinden. Vielleicht merkt die Person aus unserem Beispiel, dass ihr ihre Fähigkeit, Bedürfnisse anderer zu erkennen und darauf einzugehen, in den Diskussionen mit ihren Teamkollegen weiterhelfen, und ihre neu entdeckte Durchsetzungsfähigkeit wirksam unterstützen kann.

► **Viertens** sollte die Person dann in geschütztem Rahmen oder in eher unwichtigen kleinen Situationen ausprobieren, ihre bisher verdeckten Eigenschaften und Fertigkeiten (Durchsetzungsstärke, Konfliktkompetenz) zum Einsatz zu bringen. Sie kann auch Personen beobachten, die diese Eigenschaften auszeichnen und sich etwas anschauen. Manchmal lohnt sich auch ein gezieltes Training, etwa im Umgang mit Konflikten. Wichtig ist jedenfalls, ins Handeln zu kommen.

► **Fünftens** stellen sich auf diese Weise aller Wahrscheinlichkeit nach *peu à peu* positive Erfahrungen mit der alternativen Verhaltensweise ein. Soziale Unterstützung hilft dabei. Ebenso hilft es, den Blick immer wieder bewusst auf die positiven Erfahrungen zu lenken.

► **Sechstens** werden aus den neuen Verhaltensweisen „im Probetrieb“ mit der Zeit neue Gewohnheiten. Dies führt womöglich auch dazu, dass die Person neue Hobbys für sich entdeckt, neue Beziehungen eingetruht und sich eben auch neuen Arbeitsaufgaben widmet – die zuvor außerhalb dessen lagen, was für sie vorstellbar war.

Wir werden durch die Neuentdeckung und Aktivierung anderer als unserer gewohnten Stärken keine anderen Menschen. Aber wir werden mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreicher. Weil wir mit einer größeren Bandbreite an möglichen Verhaltensweisen auf eine größere Bandbreite an Situationen reagieren können. Ein intensiver – aber eben auch reflektierter! – Fokus auf unsere Stärken statt auf unsere Defizite lässt uns dann entspannter und spielerischer an die Herausforderungen der neuen, der hybriden Arbeitswelt herangehen. Denn wir wissen: *Wir haben das Zeug dazu*. Wir können also ganz gelassen sein.

**„Eigentlich kann ich auch anders – und jetzt komme ich dazu“**

So wird das neue Tool, der neue Prozess, das neue System in unserem Bewusstsein nicht zur niederdrückenden neuen Anforderung, sondern zu einer neuen Möglichkeit, Wert für uns selbst und andere zu erzeugen. So fällt es uns auch leichter, geduldig mit uns selbst zu sein. Uns die Zeit zu geben, die es braucht, um sich in neue Gegebenheiten einzuleben – statt einen neuen Ansatz nach einer Woche für gescheitert zu erklären, wenn sich Schwierigkeiten zeigen. Stärkenfokussierung macht einen langen Atem.

Im Bewusstsein der eigenen Stärken kann man es sich auch erlauben, das heute so wichtige zieloffene Arbeiten zu kultivieren. Man kann es sich erlauben, zu experimentieren, Erfahrungen zu sammeln, zu evaluieren und, wo nötig, Veränderungen vorzunehmen. Ohne Furcht vor dem Neuen, Ungewissen und Unbekannten. Dafür aber mit Vertrauen in sich selbst, frei nach dem Motto: *„Eigentlich kann ich auch anders – und jetzt komme ich dazu.“*

Stefanie Puckett



Die Autorin: **Dr. Stefanie Puckett** ist Executive Coach und Organisationsentwicklerin mit Schwerpunkt agile Transformation. Sie hat im Themenfeld Organisationspsychologie promoviert. Kontakt: [www.psychology4agility.com](http://www.psychology4agility.com).