

Tobias Illig



Der Stärkendiament

Ein Instrument für die stärkenorientierte Mitarbeiterentwicklung

Die Methode des »Stärkendiament« eignet sich zur Anwendung in Persönlichkeitstrainings und im Einzelcoaching. Der »Stärkendiament« und das ihm zugrunde liegende Denkmodell des Stärkendreiecks können den Blick für Mitarbeiterstärken sensibilisieren und schärfen. In der direkten Mitarbeiterführung profitiert ein Unternehmen so von den resultierenden Leistungseffekten.

Bei Stellenbesetzungen achten erfahrene Recruiter vor allem auf die vorhandenen Stärken und Talente von Kandidaten. Trainer setzen bei ihren Seminararbeiten an den Stärken an und verfeinern das Profil von Mitarbeitern. Mit einer konsequenten Fokussierung auf die Stärken investiert das Unternehmen mit hohem Return in seine Mitarbeiter und riskiert keine teuren Streuverluste.

Das Besondere am Stärkendiament ist, dass das zugrunde liegende Denkmodell von einer relativen Unveränderbarkeit des Menschen ausgeht, die Reparaturarbeit und Nachbesserung in der Seminar- und Personalarbeit quasi (fast) unmöglich macht. Wirkliche Veränderung und Wachstum in der Persönlichkeit erfährt nach diesem Modell nur derjenige, der in einem bestimmten Bereich auch ein natürliches Talent und Stärkenpotenzial vorzuweisen hat. Dieses Talent kann dann trainiert, verfeinert, raffiniert und perfektioniert werden. Wenn in einem Bereich keine Begabung vorliegt und kein Potenzial erkennbar wird, ist die Investition in Bildungsmaßnahmen meist vergeblich und Kapital wird so leichtfertig vernichtet. Der Stärkendiament mit dem zugrunde liegenden Stärkendreieck stellt eine Modifizierung des »Wertequadrats« von Schulz von Thun¹

dar und wurde speziell für die Belange von Betrieben entwickelt. Abbildung 1 zeigt, wie das fertige Bild eines Stärkediamenten zum Thema Perfektionismus aussehen könnte.

Die Spitze des Diamanten

Meist beginnt das Stärkendreieck unten an der Spitze des Diamanten mit der Definition einer Schwäche. Mitarbeitern und Führungskräften fällt es meist leichter, Negatives zu finden als gleich die Stärke in der Schwäche zu entdecken. Im oben genannten Beispiel geht es um das Thema Perfektionismus. Danach wird die Schwäche durch den Zusatz *zu viel* konzentriert und künstlich verstärkt. Mit dem Zusatz *zu viel* gewinnt die Schwäche eine Dramatisierung und wird übertrieben dargestellt. Danach erfolgt noch die Etikettierung »Laster«. Durch diese sprachlichen Feinheiten fertigt sich ein bestimmtes Mindset, eine bestimmte Gefühlslage. Die Wahrnehmung ist jetzt auf das Negative fixiert.

Die linke Kante

Nun beginnt das kognitive Umdeuten. Gefragt wird explizit, wann Perfektionismus *gut und nützlich* ist. Mit dieser zunächst unerwarteten Aufforderung irritiert man und weicht das entstandene negative Wirklichkeitskonstrukt auf. Der Mitarbeiter findet durch von außen angebotene Umdeutungen tatsächlich positive Beispiele und kann sich nun aus seinem eigenen selbstbeschränkenden Denken lösen. Es wird erstmalig erkannt, worin auch das Nützliche bestehen kann. Im Beispiel dient »Ordnungssinn« als mögliche Stärke in der Schwäche. Zu viel Perfektionismus ist in der Wahrnehmung der Person eine Schwäche, wird nun aber umgedeutet

Abb. 1 Der Stärkendiament dargestellt am Beispiel »Perfektionismus«



als durchaus nützlicher und hilfreicher Ordnungssinn und gewinnt dadurch eine andere emotionale Einfärbung. Fokussiert wird die Wahrnehmung nun noch durch die Attribute *gesund und angemessen*. Dadurch soll das neue Konstrukt in die bestehenden kognitiven Schemata integriert und auf das Positive fixiert werden.

Die rechte Kante

Erweitert werden kann das Stärkendreieck nun noch um ein Gegengewicht, wenn mit der Schwäche situativ tatsächlich eher ein Nachteil verbunden ist. Dann ist es auch nicht mehr hilfreich, sich die Schwäche »positiv« zu denken, sondern es ist besser, sie realistisch als störend anzunehmen. Hilfreich wird dann aber eine Gegenstärke, die man in anderen Situationen schon einmal eingesetzt hat und die sich demzufolge faktisch im Verhaltensrepertoire befindet. In diesem Fall dient »Flexibilität« als Gegengewicht, um das Dreieck zu stabilisieren und eine andere Persönlichkeitsstärke zu aktivieren. Ins Ungleichgewicht fällt das Stärkendreieck, wenn zu stark auf die Schwäche fokussiert wird. Sobald der Begriff zum Gegengewicht gefunden wurde, wird er mit der Graduierung »genügend« kognitiv noch verstärkt. Dem einen wird dadurch klar, dass er zu starr auf ein Ziel fixiert war und sich ruhig auch einmal Chaos und Unordnung erlauben darf. Der anderen wird deutlich, dass sie nicht nur von sich selbst, sondern auch vom Partner oder Chef dasselbe Anspruchsniveau erwartet, aber durchaus gnädiger mit sich und anderen umgehen darf.

Anwendungsbereiche und Funktionsweise

Die Methode orientiert sich an klassischen Techniken der »kognitiven Umdeutung«, wie sie in der etablierten Verhaltenstherapie und kognitiven Therapie genutzt werden. Bei einer kognitiven Umdeutung schreibt man Erlebnisinhalten eine andere Bedeutung zu, man interpretiert sie neu. So kann beispielsweise Tuscheln als persönlicher Angriff gegen die eigene Person gewertet werden und entsprechende Emotionen nach sich ziehen. Eine realitätsadäquatere Interpretation des Phänomens Tuscheln könnte aber auch kognitiv umgedeutet werden, indem das Tuscheln als Interesse an der eigenen Person gewertet wird. Was jetzt objektiv wahr ist, liegt im Auge des Betrachters. Kognitive Umdeutung lädt den Klienten auch zu alternativen Interpretationsmöglichkeiten ein, die auf ihren Wahrheitsgehalt geprüft werden können.

Grundlage des Verfahrens ist die Überlegung, dass Stärken und Schwächen einer Person höchst flexibel betrachtet werden können. Das, was in einer Situation als Stärke empfunden wird, kann in einer anderen Situation mehr als hinderlich sein. So erweist sich beispielsweise Durchsetzungsstärke in einer komplexen Situation, in der eine Entscheidung getroffen werden muss, als absolut notwendig und wirkt sogar bahnbrechend für das weitere Vorgehen. Wenn es hingegen gilt, in komplexen Veränderungsprozessen die gesamte Mannschaft an Bord zu bekommen und wenig Widerstandsreibung zu ernten, wird Durchsetzungsstärke zum Problem. Es kommt also auf den Kontext an, ob eine Eigenschaft oder ein Verhalten als Stärke oder Schwäche interpretiert wird. Die Fähigkeit an sich ist zunächst wertneutral zu betrachten. Was wir daraus machen, d. h., ob wir eine Fähigkeit in einer konkreten Situation als förderlich oder hinderlich empfinden und interpretieren, ist eine höchst subjektive Angelegenheit. Deshalb soll das Stärkendreieck auch dazu anregen, die Welt aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und andere Sichtweisen gelten zu lassen. Meist ist man in den eigenen Wahrnehmungsmustern so gefangen – Stichwort Selbstreferenzialität –, dass man vor lauter Kritik am anderen den eigenen Makel völlig ausblendet und sich für perfekt hält. Führungskräfte, Recruiter, Personalverantwortliche und Trainer lernen mit dem Stärkendidamant, die Welt mehrschichtig zu konstruieren und nicht so eingleisig zu fahren.

Anwendung in Unternehmen

Sobald der Stärkendidamant bzw. das Stärkendreieck im Kontext eines Unternehmens angewandt wird, sind klare Interessen damit verbunden. Weiterbildung soll eine Auswirkung auf das Unternehmen haben und möglichst die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhalten und neue Märkte erobern. Das Stärkendreieck lebt dann auch von der Überzeugung, dass menschliche Stärken immer eine Plattform im Unternehmen brauchen, um wirksam zu werden. Nur so kann sich eine Stärke kapitalisieren. Eine Stärke, die zwar bei einem Menschen vorhanden ist, aber gerade jetzt nicht für den Markt abgefragt oder eingekauft wird, ist nicht in Nutzen zu transformieren. In diesem Sinne ist sie »wertlos«, weil sie für die jeweilige Situation keinen Mehrwert schafft. Das bedeutet allerdings nicht, dass diese Stärke nicht woanders besser eingesetzt wäre oder in anderen Umfeldern auch zum vollen Einsatz kommt.

Vor- und Nachteile des Stärkendreiecks

In der Seminar- und Coachingarbeit kann mit dem Stärkendreieck tatsächlich eine differenzierte Personenwahrnehmung, die hinter die Fassaden blickt und eine Person mit ihren Stärken und Schwächen ganzheitlich erfasst, entwickelt und gefördert werden. Das Stärkendreieck schärft das Bewusstsein für das Profil eines Menschen und hilft, frühzeitig auch Chancen und Risiken der Person im Unternehmen zu erkennen. Insofern unterstützt das Tool in der konkreten Personalarbeit, hilft aber auch dem Einzelnen sich selbst differenzierter reflexiv zu betrachten. Besonders beim Aufbau von Selbstbewusstsein ist das Tool sehr nützlich, weil Menschen, die jahrelang nur ihre Schwächen gesehen haben, erstmals über ihre Stärken nachdenken. Sie denken auch darüber nach, wo sie sich unnötig von der Meinung anderer abhängig gemacht haben und nehmen ihr Leben jetzt selbst in die Hand. Viele erkennen auch zum ersten Mal, dass eine Schwäche etwas Gutes haben kann. Sehr selbstbewusste Menschen stellen in den Seminaren aber auch fest, dass ihre vermeintlichen Stärken für andere Menschen eine Schwäche darstellen und in manchen Situationen sogar kontraproduktiv sein können.

Die Arbeit mit dem Stärkendreieck hat aber auch ihre Grenzen. Mit der Methode können mit Sicherheit keine massiv festgefahrenen Glaubenssätze, die ein Mensch über sich selbst hat, im Seminar oder Gespräch geändert werden. Vielmehr ist von einer eher langfristigen Veränderungsarbeit auszugehen. Die Methode ist außerdem auch keine Stütze bei der korrekten Stellenbesetzung und Auswahl von Kandidaten, sondern kann nur den Blick für eine differenzierte Wahrnehmung von Kandidaten fördern.

Perspektiven

Das Stärkendreieck kann insbesondere in der Führungskräfteentwicklung, während des Recruiting-Prozesses, im Coaching von Einzelpersonen und in der Seminararbeit eingesetzt werden. Geschulte Führungskräfte können das Stärkendreieck als Coachingtool und Hintergrundkonstrukt in ihre Förder- und Mitarbeitergespräche gezielt einbauen und mit ihren Mitarbeitern durchgehen. So nützt die differenzierende Wahrnehmung auch den Mitarbeiter und sie werden weniger im Denken, aber auch kompetenter in der Wahrnehmung ihrer Stärken und Schwächen.

Anmerkung

- 1 Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek bei Hamburg 1989.

Literatur

- Illig, T.: Die stärkenfokussierte Organisation. Instrumente und Methoden des Positiven Managements, Stuttgart 2013.
König, E./Volmer, G.: Handbuch Systemische Organisationsberatung, Weinheim 2008.



Tobias Illig, M.A.

Systemischer Organisationsberater und Coach, Inhaber einer Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Positives Management.
illig@hr-innovation.de



Die Besonderheiten kennen ...

... die wesentlichen Themen, die steuerlichen und die rechtlichen Grundlagen. Mit vielen Fallbeispielen, Checklisten, Vertragsmustern und wichtigen Adressen im In- und Ausland bietet der Band wertvolle Praxisunterstützung.

Mennen/Schellert/Wolf, **Mitarbeiterentsendung**

2013. 584 S., 98 s/w Abb., 177 Tab. Geb. € 69,95

ISBN 978-3-7910-3240-5 | eBook 978-3-7992-6695-6

Jetzt bestellen: info@schaeffer-poeschel.de | www.schaeffer-poeschel.de

SCHÄFFER
POESCHEL