



Wenn Stärken Schwächen werden

Wer im Job erfolgreich sein möchte, hebt häufig seine Stärken hervor. Fähigkeiten anderer, die nicht ins eigene Denk- und Handelsschema passen, werden abschätzig bewertet. Genau dieses ablehnende Verhalten kann in eine berufliche Sackgasse führen. Profilerin Johanna Heußner spricht im Interview darüber, welche Probleme aus einseitigen Ansichten entstehen und welches Verhalten langfristig zum Erfolg führt.

Frau Heußner, wann können Persönlichkeitsstärken zu Schwächen werden?

Heußner: Wir haben gelernt, dass unsere Stärken uns erfolgreich durch das Leben führen. Bestätigt durch unsere Erfolge halten wir sie für gut und richtig. Sollten wir unsere Stärke einmal nicht einsetzen können, wissen wir nicht mehr weiter. Uns fehlt das Gegenstück. Unsere Spezialisierung steht uns im Weg und die Leistung im betreffenden Bereich ist schwach. Der Gedanke, das Gegenteil könnte auch nur ansatzweise sinnvoll sein, ist uns fremd.

Also ist es problematisch, sich entsprechend seinen Talenten zu spezialisieren?

Heußner: Selbstverständlich ist es gut, sich seiner Qualitäten bewusst zu sein, sie zu fördern und an passender Stelle einzubringen. Zum Problem werden unsere Stärken, wenn wir sie als die einzig wahre und richtige zur Lösung einer bestimmten Aufgabe betrachten. Wenn wir unser Können überbewerten, werten wir die Vorgehensweisen anderer oft ab. Wir glorifizieren vor allem die Eigenschaften, die wir besonders an uns lieben. Das schränkt ein und macht unflexibel. Im Extrem sehen wir mitunter nicht einmal mehr den Lösungsansatz, den andere Personen liefern könnten. Wir halten deren gegenteilige Stärken für Schwächen.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Heußner: Gerne. Ein sehr dominanter Mensch lernt, wie er durch seine Durchsetzungsstärke schnell und effektiv seine Ziele erreicht. Konsensfindung ist in seinen Augen Zeitverschwendung. Egal ob im Freundeskreis, in der Familie oder im beruflichen Umfeld: fast immer trifft er die Entscheidungen und wird zu einer Art Anführer. Mit den Jahren wird sein Fühlen, Denken und Handeln immer extremer. Seine Stärke fängt an, sein Umfeld zu nerven. Andere starke Persönlichkeiten meiden dann diesen Menschen. Nur noch unterwürfige Personen, zu denen sein Verhalten wie der Schlüssel zum Schloss passt, halten sich noch in seinem Umfeld auf. Aber ohne die Zusammenarbeit mit einem gefestigten Team erreicht dieser Mensch irgendwann seine Grenzen.

Dass extrem ausgeprägte Eigenschaften schlecht sind, ist aber nichts Neues...

Heußner: Das stimmt. Schon von Aristoteles sind solche Überlegungen bekannt. Neu sein kann aber die Frage bzw. die Erkenntnis, ob man dieses Wissen tatsächlich für sich nutzt. Oft sind es auch nur wenige unserer Eigenschaften, zu denen uns die positive Wertschätzung des Gegenteils fehlt.

Könnte es in festgefahrenen Situationen dann helfen, andere Sichtweisen einzunehmen?

Heußner: So ist es. Ein extrem durchsetzungsstarker Charakter darf sich ab und zu mit den Vorteilen von Teamarbeit auseinander setzen. Umgekehrt gilt für zu teamorientierte Persönlichkeiten das gleiche. Wahre Führungsstärke entsteht, wenn beide Varianten eines Charakters wertgeschätzt werden. Im Optimalfall gelingt es, die guten Eigenschaften des Gegenübers zu erkennen und zu übernehmen. Manchmal kann es aber schon helfen, einfach offen für andere Herangehensweisen als die eigene zu sein. Man muss nicht alles selbst können, andere aber kritik- und drucklos ihre Arbeit machen lassen. (Ohne auch dies zu übertreiben). Als Folge der Wertschätzung reduzieren sich auch negative Emotionen, die entstehen, wenn wir andere abschätzig bewerten. Und das Beste: Ziele, an die man vorher nicht geglaubt hatte, werden plötzlich realistisch.

Das klingt einfach und schwierig zugleich...

Heußner: Na ja. Etwas zu wissen und dann selbstreflektiert danach zu handeln sind grundverschiedene Dinge. Nach dem Stand der aktuellsten Hirnforschung sind uns 95 Prozent unseres Fühlens, Denkens und Handelns nicht bewusst. Über das, was sich Jahrzehnte lang für uns bewährt hat, denken wir in der Regel nicht mehr nach. Angefangen vom Weg zur Arbeit, die Zubereitung des Lieblingsgerichts als auch unsere Stärken. Hinzu kommt, dass es keinen Spaß macht, sich selbst kritisch zu hinterfragen.

Wie erkennen wir dann, dass wir zu sehr auf unseren Ansichten beharren und eigentlich andere Lösungswege bräuchten?

Heußner: Bei anderen erkennen wir leicht übertriebene Stärken. Dann nehmen wir sie meistens als Schwächen wahr. Fast immer, wenn uns gegenteiliges Fühlen, Denken und Handeln anderer Menschen verärgert und wir kritisch urteilen, hat das etwas mit unseren eigenen übertriebenen Stärken zu tun. Immer wieder geraten wir mit Menschen aneinander, die unseren Gegenpol darstellen. Solange, bis wir das Positive in ihren Herangehensweisen erkennen und in unsere eigene Persönlichkeit integrieren.

Einfach ist es wahrscheinlich nicht, sein Verhalten zu ändern?

Heußner: Leider nein. Hat man bei sich selbst übertriebene Stärken erkannt, ist diese Selbsterkenntnis nur der erste Schritt. Weitaus schwieriger ist es, den unliebsamen Gegenpol wirklich wertzuschätzen. Mitunter haben wir sogar Angst vor dem uns fremden Verhalten. Solche Ängste entstehen meistens in der Kindheit, angestachelt durch Aussagen und das Verhalten der Familie. Auch einschneidende Erlebnisse können die Sicht auf die Dinge ins Extrem verwandeln. Im einfachsten Fall haben wir auch nur aus Gewohnheit ein bestimmtes Handeln verinnerlicht, ohne jemals schlechte Erfahrungen mit Gegenteiligem zu erleben.

Haben Sie Tipps, wie man andere Herangehensweisen bzw. Charaktere besser achten könnte?

Heußner: Zu allererst ist es wichtig, die eigenen Stärken immer noch als Stärken zu betrachten. Und die Menschen, die uns dazu gebracht haben, gewisse Eigenschaften zu fördern, taten dies nach besten Wissen und Gewissen.

Außerdem hilft es, sich den Erst der Lage zu vergegenwärtigen. Was passiert, wenn ich meine Ansichten nicht für den Gegenpol öffne? Menschen, die ihre Stärken im Extrem überreizen, leiden oft

an den Folgen. Hohen Druck auszuüben, das eigene Fühlen, Denken und Handeln gegen Widerstände zu verteidigen und ein schnelles Arbeitstempo durchzuhalten erfordert sehr viel Kraft. Burnout, schlechte soziale Beziehungen und auf lange Sicht Misserfolg und Unzufriedenheit sind die Folge.

Also?

Heußner: Geduld ist wichtig. Denkmuster, die sich über Jahrzehnte gefestigt haben, verändern sich nicht innerhalb weniger Minuten. Es braucht lange, bis man genug positive Aspekte in anderen Herangehensweisen findet, wertschätzt und sie verinnerlicht. Es kann immer wieder passieren, ins alte Verhalten zurück zu verfallen. Es kann aber auch alles sehr schnell gehen und die Dinge wenden sich plötzlich zum Guten. Das Feedback von Freunden, Familie, Kollegen hilft. Auch ein Coaching kann den Prozess beschleunigen.

Vielen Dank für das Gespräch, Frau Heußner.

Johanna Heußner ist Profilerin und Gründerin von Coach Your Venture. Als Expertin für das Thema Persönlichkeit berät sie vor allem Investoren und Startups. Im Fokus stehen die Auswahl und Zusammenstellung passender Gründerteams als auch die Verbesserung der Zusammenarbeit.



Das Interview führte Vivien Tharun.

Vivien Tharun ist freie Redakteurin und Japanologin. Sie schreibt unter anderem für die Neue Westfälische Zeitung und die Katholischen Kindertageseinrichtungen Hochstift.

