

Stärken und Schwächen

bei Kompetenzen, Persönlichkeit und Charakter
in der Personal- und Führungskräfteentwicklung

Worauf es bei der Einstellung, Beförderung oder Entwicklung ankommt
von Prof. Dr. Waldemar Pelz

■ Warum man seine Stärken und Schwächen kennen sollte

Diese Liste enthält Kompetenzen, Charaktereigenschaften (Persönlichkeitsmerkmale) und Werte, die im Berufsleben am häufigsten gefordert werden. Die Prioritäten sind je nach Organisation (zum Beispiel Groß- oder Kleinunternehmen, Selbstständigkeit, Öffentlicher Dienst sehr unterschiedlich). Es kommt darauf an, dass die Erwartungen den Stärken der Kandidaten (Bewerber) entsprechen. Diese Personen werden besonders erfolgreich sein – und das nicht nur, weil sie die Erwartungen erfüllen, sondern weil ihnen die Arbeit leichtfallen wird und sie mit viel Lob und Anerkennung rechnen können. Mit anderen Worten: Sie werden Spaß bei der Arbeit haben. Der Schlüssel dazu ist ein Stärken-Schwächen-Profil, das mit einem Interview, einem Mitarbeitergespräch, einem Assessment Center, einem Test oder einem [360-Grad-Feedback](#) erstellt werden kann. Sehr hilfreich ist auch eine persönliche [SWOT-Analyse](#) als Grundlage für die Entwicklung von Zukunftsperspektiven in einem [Persönlichen Entwicklungsplan](#).

■ Wichtig: die Operationalisierung

Jede der nachfolgenden Kompetenzen, Werte und Persönlichkeitsmerkmale ist durch fünf bis sieben, hier nicht dargestellte, Verhaltensbeschreibungen operationalisiert, damit man die Frage beantworten kann: Woran erkennt man im Alltag, wie gut jemand eine bestimmte Kompetenz beherrscht (also eine Stärke oder Schwäche hat). Beispiele dafür finden Sie auf der Seite mit den wichtigsten [Management- und Führungskompetenzen](#).

■ Wichtig: Zwischen Charakter, Werten und Kompetenzen unterscheiden

Persönlichkeitsmerkmale wie zum Beispiel Optimismus, Begeisterungsfähigkeit oder Intelligenz kann man nur schwer oder gar nicht verändern oder erlernen. Auch der Volksmund sagt: „*Man wird aus einem Ackergaul kein Rennpferd machen*“. Man verwendet sie deshalb zur Auswahl von Kandidaten zum Beispiel bei der Einstellung oder Entwicklung. Werte sind dazu da, die Zusammenarbeit und die zwischenmenschliche Kommunikation zu erleichtern (produktiver zu machen). Zugleich verbessern sie das Arbeitsklima und den

Spaß bei der Arbeit. Außerdem helfen Sie, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen selbstständig zu treffen (man muss nicht immer fragen, ob man etwas falsch oder richtig macht). Die Kompetenzen sollen schließlich dafür sorgen, dass Ziele nicht als Träume enden, sondern in Resultate umgesetzt werden (siehe [Umsetzungskompetenz](#)). Ferner sollte man beachten, dass es häufig zu Frustrationen kommt, wenn jemand Aufgaben übernimmt, die Wertvorstellungen oder Persönlichkeitsmerkmale erfordern, die er nicht hat, oder nur äußerst schwer erlernen kann. Er fühlt sich dann überfordert (Stress).

■ Kernfrage

Welche Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale und Werte sind notwendig, um erfolgreich zu sein (Ziele erreichen, Wertschätzung genießen, Spaß bei der Arbeit haben, sich persönlich weiterentwickeln, Perspektiven für die Zukunft haben etc.)? Wie kann man die nötigen Kompetenzen erwerben oder verbessern?

I. Die wichtigsten Kompetenzen

A. Persönliche und intellektuelle Kompetenzen (Vorbild sein)

1. **Vorbild sein und Vertrauen** aufbauen
2. Tragfähige, unterstützende zwischenmenschliche **Beziehungen** fördern
3. In komplexen Zusammenhängen denken (**Analytisches** Denkvermögen)
4. Langfristig denken und handeln (**Strategisches** Denkvermögen)
5. Kontinuierlich **lernen** (aus Erfahrungen und Erkenntnissen)
6. Persönliche **Werte** wie zum Beispiel Ehrgeiz, Integrität, Optimismus, Beharrlichkeit (vor-)leben

B. Ziele und Perspektiven entwickeln (zu guten Leistungen inspirieren)

7. **Chancen** und Risiken (frühzeitig) antizipieren
8. Vision und **Sinn** entwickeln und persönlichen Beitrag verdeutlichen
9. **Prioritäten setzen** (worauf es ankommt)
10. **Anspruchsvolle** (herausfordernde) und zugleich realistische **Ziele** setzen
11. Persönliche Ziele mit **beruflichen Perspektiven** verknüpfen
12. Das **Verhalten** und die Einstellungen Anderer auf gemeinsame Ziele ausrichten

C. Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft fördern (Stärken und Talente)

13. **Verantwortung** und Kompetenzen sach- und personengerecht übertragen
14. Fähigkeiten (**Stärken**) und leistungsorientiertes Verhalten fördern
15. Ehrliches und hilfreiches **Feedback** geben und authentisch loben
16. Eine effektive **Selbstkontrolle** fördern
17. **Konflikte** frühzeitig erkennen und konstruktiv lösen
18. Das **Verantwortungsbewusstsein** fördern und stärken

D. Kommunikation und Fairness (wirksam und überzeugend kommunizieren)

19. Mündlich und schriftlich **überzeugend** kommunizieren
20. **Kontakte** und Beziehungen als Grundlage wirksamer Kommunikation aufbauen
21. **Teams** effektiv (ziel- und ergebnisorientiert) **leiten** (gilt auch für „**Sitzungen**“)
22. Mit seinen persönlichen Stärken einen gezielten Beitrag zum **Teamerfolg** leisten
23. Souverän, **professionell** und glaubwürdig **auftreten**
24. Für **faire „Spielregeln“** im Umgang miteinander sorgen

E. Ergebnisorientierung (Verantwortung für Resultate übernehmen)

25. **Kundenerwartungen** (intern/extern) in konkrete Prozesse "übersetzen"
26. Für ergebnisorientierte und faire **Leistungsbewertung** sorgen
27. Ziele und **Standards** als erwartete Ergebnisse verbindlich etablieren
28. Interne und externe **Verhandlungen** effizient führen
29. **Problemlösungsfähigkeit** bei sich und Anderen fördern
30. **Entscheidungen** zeitnah und konsequent treffen

F. Unternehmerische Haltung (Selbstständigkeit und Eigeninitiative fördern)

31. Für kontinuierliche **Verbesserungen** sorgen
32. Sich schnell und flexibel an interne und externe **Veränderungen** anpassen
33. **Kreativität** im Hinblick auf Abläufe, Produkte und Kunden entwickeln
34. **Neuerungen** durchsetzen und implementieren
35. **Risiken** ökonomisch sinnvoll eingehen und bewältigen
36. Fähigkeiten der Planung und **Organisation** demonstrieren und fördern

G. Umsetzungskompetenzen (Willenskraft, Fachbegriff Volition)

37. Aufmerksamkeit auf **das Wesentliche** fokussieren
38. Emotionale Belastungen (Stress) effizient überwinden und für eine gute Stimmung sorgen (**Emotionale Intelligenz**)
39. **Empathie** zum effektiven und konstruktiven Umgang mit Anderen einsetzen
40. **Selbstvertrauen** und **Durchsetzungsstärke** ausbauen
41. Vorausschauend planen und Probleme kreativ lösen (**Selbstmanagement**)
42. **Selbstdisziplin** durch den tieferen Sinn seiner Aufgaben praktizieren (**Berufsethik**)

II. Werte (auch Charakterstärke genannt)

1. Gerechtigkeit Fairness, Gleichbehandlung
2. Objektivität, Unbefangenheit, Wohlwollen
3. Toleranz, Ausgleich, Akzeptanz
4. Gemein Sinn, Empathie, Hilfsbereitschaft

5. Respekt, Würde, Wertschätzung
6. Persönliches Wachstum, Reife
7. Neugier, Interesse, Kreativität
8. Leistung, Fortschritt, Offenheit (für Neues)
9. Vertrauen, Integrität, Aufrichtigkeit
10. Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Sorgfalt
11. Kompetenz, Umsicht, Gradlinigkeit
12. Höflichkeit, Anstand, Zuvorkommenheit
13. Verantwortung, Beharrlichkeit, Gewissenhaftigkeit
14. Umsicht, Beherrschung, Einsatz
15. Loyalität, Fürsorge, Zusammenhalt
16. Idealismus: „Dem Wahren, Schönen, Guten“ zugetan
17. Genuss, sinnliche Befriedigung, Unterhaltung
18. Lebensfreude, Spaß, Humor
19. Mut, Gestaltung, Einfluss, Macht

III. Persönlichkeitsmerkmale (Charaktereigenschaften)

Es gibt viele Persönlichkeitstests, die sich im beruflichen Alltag als wenig hilfreich erwiesen haben, weil sie entweder viel zu allgemein sind, aus dem rein akademischen oder klinischen Bereich stammen oder nur die Qualität (Validität, Reliabilität und Objektivität) eines Horoskops haben. Das hat unser Institut für Management-Innovation dazu veranlasst, einen neuen Persönlichkeitstest zu entwickeln. Er zeigt typische Stärken und Schwächen des Charakters, die im Berufsleben relevant sind. Einzelheiten dazu unter dem Link [„Gießener Inventar der Persönlichkeit.“](#)

Beispiel: Wie sehen Sie sich selbst? Was ist typisch für sie?

Neigen Sie eher dazu...	... oder dazu?
Zukunftsorientierung	
Kreative Gestaltung	Passive Konsumhaltung
Lernen mit Neugier	Verschlossenheit gegenüber Neuem
Optimistischer Ehrgeiz	Pessimistische Ängstlichkeit
Sozialverhalten	
Gerechtigkeit und Fairness	Selbstsüchtiger Egoismus
Aufrichtigkeit und Vertrauen	Politisches Taktieren
Verantwortung und Unterstützung	Distanzierte Gleichgültigkeit

Inspiration	
Mut und Begeisterung	Ängstliches Mitläufertum
Vorbild und Zielorientierung	Opportunistische Abhängigkeit
Ausdauer und Resilienz	Frustrierte Hilflosigkeit
Gestaltungswille	
Fokussierung auf das Wesentliche	Verzetteln mit Nebensächlichkeiten
Zielbezogene Selbstdisziplin	Hyperaktives Chaos
Energie und Lebensfreude	Feindseliger Stress (Abwehrhaltung)

Die meisten der hier beschriebenen Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale und Wertvorstellungen sind validiert. Einzelheiten dazu einschließlich der Angaben zur Validität, Reliabilität und Objektivität finden Sie unter <http://www.managementkompetenzen.de>

Fazit: Es kommt nicht darauf an, einen guten äußeren Eindruck zu erwecken. Entscheidend ist vielmehr die Substanz (Kompetenz, Persönlichkeit und Charakter). Es mag Personalmanager geben, die mehr auf die Verpackung als auf den Inhalt achten und darauf hereinfließen. Das erkennt man aber schon an den Fragen, die er (oder sie) stellt.

Gießen, Januar 2018
 Prof. Dr. Waldemar Pelz
[Institut für Management-Innovation](http://www.managementkompetenzen.de)