

Stärken und Schwächen Liste

von Prof. Dr. Waldemar Pelz

Ob Vorstellungsgespräch, Bewerbung, Jobwechsel oder Führungskräfteentwicklung – in allen Fällen ist die (valide) Einschätzung von Stärken, Schwächen und Chancen (Potenzialen) entscheidend. Diese

Liste

enthält die am häufigsten erwarteten Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale und Werte von Fach- und Führungskräften, damit das Anforderungsprofil optimal zum Persönlichkeitsprofil passt

■ Inhaltsverzeichnis

- ▶ [Bedeutung](#) der Stärken und Schwächen Liste
- ▶ Warum man seine ([objektiven](#)) Stärken und Schwächen kennen sollte
- ▶ [Wichtig](#): Zwischen Charakter, Werten und Kompetenzen unterscheiden
- ▶ Wichtig: Ohne [Operationalisierung](#) keine sinnvolle Beurteilung
- ▶ [Kernfrage](#): Erfolg und Spaß im Beruf (Wertschätzung und Anerkennung)
- ▶ Liste der wichtigsten [Kompetenzen](#)
- ▶ Liste der wichtigsten (charakterlichen) [Werte](#)
- ▶ Liste wichtigsten [Persönlichkeitsmerkmale](#) (Eigenschaften)
- ▶ Empfohlene [Links](#) zur Vertiefung und Ergänzung

■ Bedeutung der Stärken und Schwächen Liste [↑](#)

Eine der häufigsten Fragen bei Vorstellungsgesprächen oder in der Personal- und Führungskräfteentwicklung ist die nach Stärken und Schwächen des Kandidaten. Der Grund: Fehlentscheidungen bei der Stellenbesetzung können für beide Seiten sehr teuer und frustrierend sein (bis hin zum Burnout). Deshalb kommt es auf eine möglichst zuverlässige Beurteilung der Stärken und Schwächen der Kandidaten an. Spaß und Erfolg im Beruf wird man nur dann haben, wenn die eigenen Stärken und Talente zu den Anforderungen der Aufgabe passen.

Es sei ausdrücklich vor „Ratgebern“ gewarnt, die zum Beispiel im Vorstellungsgespräch verschiedene (rhetorische) Formulierungen propagieren, wie man einen guten Eindruck hinterlässt. Das ist zum einen unwichtig und kann zum anderen das

Gegenteil bewirken: Enttäuschung und Frust. Bitte beachten: (1.) Was eine Stärke oder Schwäche ist, hängt allein von der Aufgabe ab. Beispiel: Wenn ein Torwart eine „Schwäche“ beim Tore schießen hat, dann ist das eine völlig irrelevante „Schwäche“ – ganz anders aber bei einem Stürmer. Es macht also wenig Sinn, über Stärken und Schwächen zu sprechen, wenn man die Aufgabe (und die Unternehmenskultur) nicht kennt.

(2.) Stärken und Schwächen müssen sich auf eine Kompetenz, ein Persönlichkeitsmerkmal oder eine Wertvorstellung beziehen. Beispielsweise besagt eine bewährte Faustregel der Praxis, dass es mindestens drei Jahre dauert, bis jemand eine Kompetenz erwerben kann. Von einer Kompetenz kann man nur dann sprechen, wenn der Kandidat auf einem bestimmten Aufgabengebiet messbare (wirtschaftliche) Resultate nachweisen kann. Entscheidend sind also nicht die schönen Worte (die „Verpackung“), sondern die tatsächlichen Ergebnisse (Erfolge).

Wenn jemand in drei Jahren vier verschiedene Tätigkeiten hatte, dann wird er in der Regel als „überqualifiziert“ eingestuft. Das heißt im Klartext: Er hat viel gesehen, weiß möglicherweise sehr viel, kann überall mitreden, hat aber nichts Wesentliches geleistet und verfügt folglich über keine Kompetenz. Viele „Ratgeber“ wissen gar nicht, was eine Kompetenz (bzw. Stärke) überhaupt ist und wie man sie „messen“ oder valide beurteilen kann.

Zu diesem Thema empfehlen wir die nachfolgende [Stärken und Schwächen Liste](#) und die Seite <http://www.managementkompetenzen.de> (mit Angaben zur validen Beurteilung von Stärken und Schwächen).

■ Warum man seine objektiven 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), Aufgabe und Strategie 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. Alle anderen Bewerber werden mit großer Wahrscheinlichkeit Probleme bekommen.

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: 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, ohne eine objektiv gute Leistung zu bringen (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?

■ Wichtig: Ohne Operationalisierung keine sinnvolle Beurteilung!!!



Jede der Kompetenzen, Werte und Persönlichkeitsmerkmale im nächsten Kapitel ist durch fünf bis acht, hier nicht dargestellte, Verhaltensbeschreibungen operationalisiert, damit man die Frage beantworten kann: Woran erkennt man im Alltag, wie gut jemand eine bestimmte Kompetenz beherrscht oder über eine bestimmte Charaktereigenschaft verfügt (also eine Stärke oder Schwäche hat).

Wie erkennt man zum *Beispiel* im *Vorstellungsgespräch*, ob der Kandidat seine Vorbildfunktion erfüllt, also als Führungskraft geeignet ist? Fragt man zehn Personen, was sie unter einem Vorbild verstehen, bekommt man mindestens zehn sehr verschiedene Antworten. Folglich kann das Vorstellungsgespräch kein sinnvolles Ergebnis bringen.

Die Lösung besteht darin, dass man Fragen (Items) aus einem validierten Fragebogen verwendet. Hier ein Beispiel aus einem Fragebogen, der mit einer Stichprobe

von rund 14.000 Teilnehmern validiert wurde. Woran erkennt man ob ein Chef als Vorbild wahrgenommen wird. Hier fünf von acht Items:

- “Er (oder sie) meint was er sagt”
- “Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient”
- “Setzt klare Ziele und Erwartungen”
- “Verfügt über profunde Fachkenntnisse”
- “Steht für klare Wertvorstellungen”

Weitere Beispiele mit Angaben zur Validität und Reliabilität finden Sie auf der Seite [„Valide Diagnostik von Management- und Führungskompetenzen“](#).

Anmerkung: Im Vorstellungsgespräch muss man diese Fragen mit einer bestimmten Fragetechnik verwenden, dem Behavioral Event Interview nach David McClelland.

■ Liste der wichtigsten Kompetenzen (Anforderungen erfüllt?) ↑

Für die nachfolgende Stärken und Schwächen Liste kann man dieses Beurteilungsschema heranziehen. Es ist eine Schwäche, wenn die Erwartungen *nicht* erfüllt werden und eine Stärke, wenn sie *übertrifft* werden. Es ist wichtig, dabei zu beachten, dass Stärken und Schwächen immer in Bezug auf eine Aufgabe zu sehen sind. Beispiel: Wenn ein *Torwart keine Tore schießt*, dann ist das natürlich *keine Schwäche*.

Schwäche				Stärke
1	2	3	4	5
Erfüllt die Erwartungen nicht	Verbesserungswürdig	Erfüllt die Erwartungen	Übertrifft die Erwartungen	Übertrifft die Erwartungen bei weitem

A. Personenbezogene Voraussetzungen und intellektuelle Kompetenzen

1. Die **Vorbildfunktion wahrnehmen** und **Vertrauen** schaffen
2. Produktive, hilfreiche zwischenmenschliche **Beziehungen** herstellen
3. Komplexe Zusammenhänge verstehen (**Analytisches** Denkvermögen)
4. Langfristig (**strategisch**) denken und handeln
5. Kontinuierlich aus Erfahrungen und Fehlern **lernen**
6. Für klare **Werte** stehen (zum Beispiel Integrität, Zuverlässigkeit)

B. Überzeugende Ziele und Perspektiven entwickeln

7. **Chancen** erkennen und Risiken antizipieren
8. Den tieferen **Sinn** erkennen und persönlichen Beitrag leisten
9. „Richtige“ **Prioritäten setzen** (erkennen, worauf es ankommt)
10. **Anspruchsvolle** (attraktive) und zugleich realistische **Ziele** setzen

11. **Persönliche**, berufliche und **geschäftliche Ziele** harmonisieren
12. Das **Verhalten** Anderer auf gemeinsame Ziele fokussieren

C. Lernfähigkeit sowie Stärken und Talente fördern

13. **Verantwortung** sach- und personengerecht delegieren
14. Fähigkeiten (**Stärken**) und ergebnisorientiertes Verhalten fördern
15. Aufrichtiges und zugleich hilfreiches **Feedback** geben (Lob und Anerkennung)
16. **Selbststeuerung und -kontrolle** wirksam fördern
17. **Konflikte** und deren Ursachen frühzeitig erkennen und konstruktiv lösen
18. Das **Verantwortungsbewusstsein** von Mitarbeitern und Kollegen stärken

D. Wirksam, überzeugend und fair kommunizieren

19. Mit überzeugenden **Argumenten** effektiv kommunizieren
20. **Glaubwürdigkeit** und **Vertrauen** in der Zusammenarbeit fördern
21. Für ziel- und ergebnisorientierte (**effiziente**) **Sitzungen** sorgen
22. Persönliche Stärken und Talente gezielt in das Team einbringen
23. Souverän und **professionell auftreten**
24. **Faire „Spielregeln“** für eine konstruktive Zusammenarbeit etablieren

E. Verantwortung für Ergebnisse (und Fehlentscheidungen) übernehmen

25. **Erwartungen** interner und externer **Kunden in Prozesse** „übersetzen“
26. Für eine motivierende und faire **Leistungsbewertung** sorgen
27. Sinnvolle Ziele und **Standards** für Verhalten und Ergebnisse etablieren
28. Ziel- und ergebnisorientierte **Verhandlungen** führen (Win-Win-Prinzip)
29. Die **Fähigkeit** der kreativen **Problemlösung** trainieren und ausbauen
30. **Entscheidungen** nachvollziehbar, zeitnah und konsequent treffen

F. Unternehmerische Haltung fördern: Eigeninitiative und Verantwortung

31. Pro-aktiv (und nicht nur re-aktiv) kontinuierliche **Verbesserungen** fördern
32. Schnell, flexibel und konsequent **Veränderungen** integrieren
33. Abläufe, Strukturen und Produkte **kreativ** und vorausschauend **gestalten**
34. **Neue Technologien** und Erkenntnisse konsequent **implementieren**
35. **Chancen** frühzeitig erkennen und **Risiken** verantwortungsvoll handhaben
36. Fähigkeiten der Planung und **Organisation** demonstrieren und fördern

G. Mit Willenskraft (Umsetzungskompetenz) die Zukunft gestalten

37. Aufmerksamkeit auf **wesentliche** Ziele und Maßnahmen fokussieren
38. Mit **Emotionaler Intelligenz** ein produktives Arbeits- und Betriebsklima herstellen
39. Durch **Empathie** mit Kunden, Mitarbeitern und Kollegen wirkungsvoller umgehen
40. Mit **Selbstvertrauen** und **Durchsetzungsstärke** bessere Ergebnisse erzielen

41. **Vorausschauend planen** und Probleme kreativ lösen (statt Feuerwehrprinzip)
42. **Selbstdisziplin** durch den tieferen Sinn seiner Aufgaben praktizieren (**Berufsethik**).

■ **Werte (auch Charakterstärke genannt) - (Anforderungen erfüllt?)** [↑](#)

Wie können hohe moralische Wertvorstellungen eine Stärke oder Schwäche sein, und warum erscheinen sie auf dieser Stärken und Schwächen Liste? Studieren Sie zunächst die Liste mit den Werten und das Praxisbeispiel; darauf folgt eine Antwort mit Tipps für den Umgang mit Werten zum Beispiel im Vorstellungsgespräch oder im Assessment Center.

Liste mit den häufigsten Werten:

1. Gerechtigkeit Fairness, Gleichbehandlung
2. Objektivität, Unbefangenheit, Wohlwollen
3. Toleranz, Ausgleich, Akzeptanz
4. Gemeinsinn, 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.

Anmerkung: Auch im Falle der Werte ist eine Operationalisierung und Validierung notwendig, damit der Praxisbezug hergestellt wird. Ansonsten wird mit mehrdeutigen und Schwammigen Begriffen gearbeitet. Ein (hier verkürztes) Beispiel für eine Operationalisierung liefert das Unternehmen Novartis (Quelle Vergütungsbericht).

Werte	Beobachtbare Verhaltensweisen
Leistung	<ul style="list-style-type: none">■ Strebt Ziele leidenschaftlich an, gibt sich besondere Mühe■ Stellt Teamergebnisse über den eigenen Erfolg■ Setzt Prioritäten■ Trifft Entscheidungen und setzt sie rasch um
Mut	<ul style="list-style-type: none">■ Äußert seine Meinung und stellt Normen in Frage■ Steht dazu, wenn etwas nicht gelingt■ Lernt aus Misserfolgen■ Gibt und empfängt konstruktives Feedback
Integrität	<ul style="list-style-type: none">■ Handelt nach hohen ethischen Standards■ Ist bescheiden und fürsorglich■ zeigt Anderen gegenüber Respekt und Empathie■ Lebt nach dem Verhaltenskodex

Anmerkung: Es wurden keine Angaben zur Validität und Reliabilität gemacht.

Zurück zur Frage: Wie können Werte eine Schwäche sein? Wissenschaftlich gesehen, gibt es kein Kriterium für „wahre“, „gute“ oder „schlechte“ Werte, weil es dafür keinen Maßstab gibt; es sind „[Werturteile](#)“. Das hat auch der Volksmund erkannt, indem er sagt „Es ist Geschmackssache“, was einer Person wichtig oder unwichtig ist. Außerdem ist bekannt, dass [Demagogen](#) und Personen, die zum Machtmissbrauch neigen, ihre Taten meistens mit „edlen Werten“ rechtfertigen und vorgeben, die Menschen vor drohenden Gefahren „schützen“ oder „retten“ zu wollen.

Die Gefahr des Machtmissbrauchs existiert nicht nur in der Politik und im Journalismus, sondern auch in Unternehmen. Hier sollen Werte die Zusammenarbeit erleichtern und die Produktivität verbessern. Ein positives Arbeitsklima und vertrauensvolle Kundenbeziehungen sind entscheidend für den (wirtschaftlichen) Erfolg. Das gilt übrigens auch für nichtkommerzielle Organisationen. James Burns bezeichnete daher Werte als „powerhouse of leadership“.

Im Vorstellungsgespräch hat die Frage nach den Wertvorstellungen der Kandidaten mehrere Funktionen. Zunächst will man Personen „aussondern“, die keine eigenen Werte haben oder beispielsweise zum Machtmissbrauch neigen. Man möchte keine „Söldner“ haben, die nicht wissen, wofür sie arbeiten oder rein extrinsisch (zum Beispiel nur durch Geld oder Macht) motiviert sind.

Darauf folgt die Frage, für welche konkreten Werte ein Kandidat steht. Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder sollen die Werte des Kandidaten gut zur Unternehmenskultur passen, oder sie sollen völlig andere Werte haben und damit zur Veränderung der Unternehmenskultur beitragen. Ohne diese Hintergründe zu kennen, kann im Vorstellungsgespräch jede Antwort falsch sein, auch wenn sie noch so eloquent vorgetragen wird.

■ 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 finden Sie unter dem Link „[Gießener Inventar der Persönlichkeit](#).“ (Beispiel zu Stärken und Schwächen des Charakters): Wie sehen Sie sich selbst? Was ist typisch für Sie?

Stärke: Neigen Sie eher dazu...	... oder dazu? (Schwäche)
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)

Auch dazu gehört eine bestimmte Fragetechnik (Behavioral Event Interview), weil niemand offen zugeben wird, er neige zum „politischen Taktieren“.

Die meisten in dieser Stärken und Schwächen Liste beschriebenen Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale und Wertvorstellungen sind validiert. Einzelheiten dazu einschließlich der Angaben zur Validität, Reliabilität und Objektivität finden Sie unter den folgenden Link: [Persönlichkeitstest für Fach- und Führungskräfte](#)

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 dadurch schwerwiegende Fehlentscheidungen treffen. Das erkennt man aber schon an den Fragen, die er (oder sie) stellt. Lassen Sie sich in ihrem eigenen Interesse nicht von solchen Personalmanagern und Personalberatern irreführen.

■ **Empfohlene Links zur Vertiefung und Ergänzung** 

- ▶ [Stärken-Schwächen-Analyse der wichtigsten Management- und Führungskompetenzen](#)
- ▶ [SWOT-Analyse im Management, Marketing und in der Führungskräfteentwicklung](#)
- ▶ [SWOT-Analyse: Leitfaden für die Praxis](#) (Management Summary)
- ▶ [Das 360-Grad-Feedback in der Praxis \(Ergebnisse einer empirischen Studie\)](#)
- ▶ [Führungskompetenz: Best Practice in Diagnose und Entwicklung](#)
- ▶ [Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten](#)
- ▶ [Transformationale Führung – Führen wie die Hidden Champions](#)

Gießen, Dezember 2018
Prof. Dr. Waldemar Pelz
[Institut für Management-Innovation](#)