

Gallup



DON CLIFTON
Erfinder der CliftonStrengths®

ENTWICKLE DEINE STÄRKEN

DER STRENGTHSFINDER 2.0

MIT PERSÖNLICHEM ZUGANGSCODE ZUM
CLIFTONSTRENGTHS® ASSESSMENT

Aktualisierte
Neuauflage
2022/2023

campus

ENTWICKLE DEINE STÄRKEN



Don Clifton

(1924–2003)

Der Begründer des CliftonStrengths® Assessment erhielt die Auszeichnung »Presidential Commendation« von der American Psychological Association in Anerkennung seiner Verdienste als Begründer der stärkenorientierten Psychologie.

Hinweis:

Im Jahr 2017 hat Gallup den Namen des StrengthsFinder Assessment in CliftonStrengths Assessment zu Ehren von Don Clifton, dem Erfinder der Bewertung und Begründer der stärkenorientierten Psychologie, umbenannt.

GALLUP

ENTWICKLE DEINE STÄRKEN

Der StrengthsFinder 2.0

Mit persönlichem
Zugangscode zum
CliftonStrengths®Assessment

Aus dem Englischen von Geraldine Diserens

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die englische Originalausgabe erschien 2007 bei Gallup Press unter dem Titel *StrengthsFinder 2.0*.

© 2007 Gallup, Inc. All rights reserved.

Auflage von 2021

Gallup®, CliftonStrengths®, CliftonStrengthsFinder®, Gallup Press®, Q12®, SRI®, StrengthsFinder®, The Gallup Path®, The Gallup Poll® und die Bezeichnungen der 34 CliftonStrengths-Themen sind eingetragene Warenzeichen von Gallup, Inc. Andere Warenzeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Besitzer.

Bei den Q12-Elementen handelt es sich um gesetzlich geschützte Informationen von Gallup. Deren Wiedergabe oder Anwendung in einem Test sind nur mit schriftlicher Genehmigung von Gallup gestattet. Copyright © 1993–1998 Gallup, Inc. All rights reserved.

ISBN 978-3-593-51625-7 (Print)
ISBN 978-3-593-45243-2 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45242-5 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Gallup, Inc.

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion und Scala

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Dein Zugang zum CliftonStrengths® Assessment

So erhältst du deinen **persönlichen Zugangscode**:

1. Besuche www.campus.de/zugangscode, registriere dich oder logge dich ein.
2. Wähle anschließend »Entwickle deine Stärken« (PDF oder E-Pub/Kindle).
3. Beantworte die Fragen, die dir gestellt werden, mithilfe des E-Books. Nach korrekter Beantwortung wird dir dein individueller Code angezeigt.

Mit deinem persönlichen Zugangscode erhältst du Zugriff auf das **CliftonStrengths® Assessment**.

Rufe dazu im Internet die folgende Seite auf und folge den Anleitungen: press.gallup.com/code/de/sf2

Der Code ist nur für eine Anwendung gültig.

Inhalt

Teil I

Warum sollte ich mich selbst analysieren?	9
---	---

Durchführung des CliftonStrengths Assessment	18
--	----

Teil II

Die Anwendung Ihrer Stärken.....	21
----------------------------------	----

Analytisch.....	25
-----------------	----

Anpassungsfähigkeit.....	30
--------------------------	----

Arrangeur.....	35
----------------	----

Autorität.....	40
----------------	----

Bedeutsamkeit.....	45
--------------------	----

Behutsamkeit.....	49
-------------------	----

Bindungsfähigkeit.....	54
------------------------	----

Disziplin.....	59
----------------	----

Einfühlungsvermögen	64
---------------------------	----

Einzelwahrnehmung.....	69
------------------------	----

Entwicklung.....	74
------------------	----

Fokus.....	79
------------	----

Gleichbehandlung	84
------------------------	----

Harmoniestreben.....	88
----------------------	----

Höchstleistung	93
----------------------	----

Ideensammler	98
Integrationsbestreben	102
Intellekt	107
Kommunikationsfähigkeit	112
Kontaktfreudigkeit	117
Kontext	122
Leistungsorientierung	127
Positive Einstellung	132
Selbstbewusstsein	137
Strategie	142
Tatkraft	147
Überzeugung	152
Verantwortungsgefühl	156
Verbundenheit	161
Vorstellungskraft	166
Wettbewerbsorientierung	171
Wiederherstellung	175
Wissbegier	180
Zukunftsorientierung	185
Die Geschichte der CliftonStrengths	191
Über Gallup	195

Teil I

Warum sollte ich mich selbst analysieren?

Wahrscheinlich lesen Sie dieses Buch und führen den Onlinetest durch, weil Ihr Chef oder Ihre Chefin, Ihr Teamleiter oder Ihre Mentorin Ihnen dazu geraten haben oder weil Sie selbst neugierig darauf sind.

Dieser Prozess der Selbsterkenntnis, den Sie gleich durchlaufen werden, wird Sie für immer verändern. Für Millionen von Menschen ist er ihr größter Entwicklungsdurchbruch überhaupt.

Bei diesem Assessment gibt es keine falschen Antworten. Es ist somit wohl das einzige Assessment, das Sie jemals durchführen werden, wo jede Antwort die *richtige* ist. Ihr Wissen wird nicht auf den Prüfstand gestellt. Das Assessment misst das, was Sie fühlen. Es ermittelt, was Sie ausmacht. Es ist das einzige Assessment, das quantifiziert und bestimmt, was in Ihnen steckt – was Sie antreibt.

Es dechiffriert *Sie* als Naturgewalt.

Die Ergebnisse – und das ist das Besondere – bestimmen, was bei Ihnen *positiv* ist. So ein Instrument gab es noch nie, bis es Gallup erfand.

Die zugrundeliegende Recherche enthält 50 Jahre Daten und Analyse von Gallup. Der Begründer wurde einer der bekanntesten Psychologen der Geschichte – Dr. Don Clifton (1924–2003), und das Assessment wurde nach ihm benannt: CliftonStrengths.

Clifton stellte fest, dass es 34 Persönlichkeitstypen gibt. Nennen wir sie natürliche Talente. Die gesamte Bandbreite der Variation unseres Wesens liegt innerhalb dieser 34 Typen, die Stärken wie Leistungsorientierung, Wettbewerbsorientierung und Strategie umfassen. Sobald Sie Ihre Top-5-Stärken innerhalb dieser 34 ken-

nen – und anwenden –, werden sich Ihr privates und Ihr berufliches Leben maßgeblich wandeln, da Sie Ihre Stärken ausspielen.

Das Wissen um die eigenen Stärken verändert die Art und Weise, wie die besten Organisationen der Welt Menschen und Teams weiterentwickeln: Teams in den meisten Fortune-1000-Unternehmen, in nichtstaatlichen Organisationen (NGOs) sowie in den meisten Tophochschulen in den USA. Mittlerweile führt jedes Jahr jede/r vierte angehende Studierende in den USA das CliftonStrengths Assessment durch.

Sie und Ihre Stärken als Milliarden-Dollar-Potenzial

Wenn Sie Ihre Top 5 kennen und anwenden – und während Sie den Rest Ihres Lebens damit verbringen, Teams, große oder kleine Organisationen, eine Schule, ein Kindermuseum oder ein ganzes Land mit Ihren Stärken zu prägen –, werden Sie Ihr ganzes Leben lang erfolgreich sein, wachsen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Ihre Führungsqualitäten wachsen und entwickeln sich immer weiter, wenn Sie Ihre Stärken entdecken und ausschöpfen.

Ihre Ausbildung, Ihre Erfahrung und Ihre Fertigkeiten sind sehr wichtig. Lernen und erleben Sie so viel wie möglich. Aber Sie werden Ihre Führungserfolge nicht optimal ausschöpfen können, bis Ihre Ausbildung, Ihre Erfahrung und Ihre Fertigkeiten in Ihre Top-5-Stärken eingeflochten sind.

Ihre Strategien für Wachstum und Entwicklung sind eng damit verknüpft, wie gut Sie Ihr Potenzial ausschöpfen. Wir haben fast alle die Möglichkeit, ein wertvolles Leben zu führen. Sie allein haben ein Milliarden-Dollar-Potenzial. Betrachten Sie Ihre Stärken als Ihre größten Vermögenswerte. Betrachten Sie Ihre Schwächen als Aufwendungen, die Sie minimieren müssen. Dann schauen Sie, wie sehr Sie *Ihre* ganz persönlichen Vermögenswerte mehren können.

Sie werden niemals eine erfolgreiche Führungskraft, wenn Sie Ihre Schwächen ignorieren. Behalten Sie jedoch Ihre Schwächen

im Hinterkopf, während Sie Ihre Stärken – Ihre Vermögenswerte – kontinuierlich anwenden, dann können Sie fast alles erreichen. Sie können in der Tat Präsident oder Premierministerin eines Landes, Schulleiter von öffentlichen Schulen, Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens, Kanzler, ein landesweit bekannter Pädagoge oder eine Ministerin, ein berühmter Autor oder eine Wissenschaftlerin oder Präsident einer gemeinnützigen Organisation oder einer Stiftung werden. Wenn Sie die richtige Strategie haben, die Sie Ihre Stärken ausspielen lässt, sind dem, was Sie führen, bauen und werden können, keine Grenzen gesetzt.

Es gibt sogar Fälle, in denen Menschen vor Freude geweint haben, als sie ihre Stärken entdeckten, weil sie nie verstanden hatten, warum sie sind, wie sie sind. Sie wussten nicht, welche großartigen Stärken überhaupt in ihnen steckten. Sie teilten uns mit, dass sie, sobald sie diese Stärken festgestellt und als Vermögenswerte aufgestellt hatten, in der Lage waren, grundlegende Veränderungen vorzunehmen, die sie glücklicher und erfolgreicher machten, als sie sich jemals hätten vorstellen können.

Der Durchbruch, den der Gallup-Wissenschaftler Dr. Don Clifton durch jahrzehntelange Recherche und klinische Experimente mit Individuen und Teams erreichte, lässt sich in seiner einfachsten Form wie folgt zusammenfassen:

Auch wenn Sie Ihre Schwächen kennen und sich darüber vollkommen im Klaren sind, werden sich Schwächen nie zu Stärken entwickeln. Punkt.

Der Gründer des modernen Managements, Peter Drucker, hat Folgendes gesagt:

»Ein Mensch kann nur mit Stärken eine Leistung erbringen. Man kann keine Leistung auf Schwäche aufbauen, geschweige denn auf etwas, wozu man gar nicht fähig ist.«

Drucker hat auch gesagt:

»Um in dieser neuen Welt erfolgreich zu sein, müssen wir zuerst lernen, wer wir sind. Wenige Menschen, auch wenn sie sehr erfolgreich sind, können diese Fragen beantworten: Wissen Sie, was Sie gut können? Wissen Sie, was Sie lernen müssen, damit Sie alle Vorteile Ihrer Stärken ausnutzen können? Nur wenige haben sich diese Fragen überhaupt gestellt.«

Sie können Ihre Stärken wirksam auf buchstäblich jede Arbeit oder Aufgabe anwenden. Obwohl Menschen ihre Stärken in der Regel auf eine berufliche Karriere ausrichten, können Sie sie genauso gut auf eine Kirche, Schule, Gemeinde, Familie oder auf Freunde ausrichten – kurzum: wenn Sie Ihre persönlichen Stärken kennen, können Sie in jedem Bereich Ihres Lebens von ihnen profitieren.

Stellen Sie sich bereits jetzt diese Frage: Bauen Sie eine Karriere und ein Leben auf, indem Sie versuchen, Ihre Schwächen zu beheben, oder indem Sie Ihre Stärken entwickeln und anwenden?

Hierzu ein Beispiel: Giselle ergatterte eine Stelle als leitende Angestellte eines Geschäftsbereichs bei einem renommierten Medienunternehmen in Washington, D.C. Sie war dazu bereit, die Abteilung in andere Sphären zu heben. Als sie dort ankam, stellte sich jedoch heraus, dass die Aufgabe vorwiegend hochrangige Verkaufsaktivitäten von ihr verlangte. Sie war die leitende Vertriebsmitarbeiterin in dieser Abteilung und benötigte Verkaufserfolge auf hohem Niveau, sonst gäbe es keine Projekte und keine neuen Umsatzerlöse – und ohne diese würden sie und der Geschäftsbereich scheitern. Somit befand sie sich in einer ernsthaften Karriere- und Lebenskrise, denn sie war eine schlechte Verkäuferin.

Giselles Problem war, dass sie Kaltakquise hasste. Allein der Gedanke, jeden Tag Organisationen anrufen zu müssen, wo sie niemanden kannte, brachte ihren Magen zum Rebellieren.

Ihr Selbstbewusstsein und ihre Spontaneität verschwanden, wenn sie eine Verkaufspräsentation hielt. Diese Schwächen würden sicherlich dazu führen, dass sie in ihrer neuen Stelle scheitern würde.

Zu ihren Stärken gehörte jedoch das Talent, dass sie Menschen gerne komplizierte Konzepte vermittelte. Es machte ihr Spaß,

Menschen zu helfen, komplexe aktuelle Ereignisse zu verstehen, die sowohl ihre eigenen Arbeitsstellen als auch die Zukunft ihrer Organisationen beeinflussten. Sie genoss es, alles zu lesen und anschließend sehr klugen Menschen zu helfen, bisher nie verstandene Konzepte zu verstehen.

Wenn das Leben Sie an einen dunklen Ort führt, sind Ihre Stärken immer Ihr bester Freund. Sie finden Ihren Weg durch die Finsternis nur dann, wenn Sie Ihre Stärken annehmen.

Giselle wandte sich an einen langjährigen Mentor, der erfolgreiches Karrierecoaching durch CliftonStrengths praktizierte, und er gab ihr den folgenden Rat: »Warum erfüllen Sie nicht die Verkaufsrolle Ihrer neuen Führungsposition, indem Sie Menschen helfen, komplizierte Konzepte zu verstehen – welche, von denen sie dachten, dass sie sie nie verstehen würden? Genauso, wie Sie es bei mir machen. Wenn Sie Ihr Meeting mit Ihren potenziellen Kunden betreten, verkaufen Sie durch die Anwendung Ihrer Stärken. Fangen Sie an, Sie zu *unterrichten*, statt ihnen etwas zu verkaufen. Fangen Sie einfach an, Ihnen zu helfen, etwas scheinbar Unmögliches zu lernen, was sie dringend wissen sollten, genauso, wie Sie es bei mir über Jahre hinweg gemacht haben.«

Er riet ihr weiter: »Beeinflussen Sie sie mit Ihren Stärken Wissbegier, Kommunikationsfähigkeit und Einzelwahrnehmung. Bringen Sie ihnen etwas bei, was ihnen hilft, ihre Arbeit besser zu machen, und Sie werden nicht aufhören, von Ihnen zu kaufen.«

Giselle folgte seinem Rat, und die Umsätze ihrer Abteilung schossen nach oben. Sie musste sogar 100 neue Fachkräfte einstellen. Als andere beobachteten, wie sie ihren Job machte, bemerkten sie: »Giselle ist eine talentierte Führungskraft mit meisterhaftem Verkaufstalent – sie kann alles leiten.« Giselle machte schnell Karriere.

In Wirklichkeit hatte Giselle das Potenzial, eine starke Führungskraft zu werden, doch hätte sie diese Gelegenheit verpasst, wenn sie den Job nicht durch die Linse ihrer Stärken gesehen hätte, sondern durch die ihrer Schwächen.

Es gibt immer eine Strategie der Stärken, sowohl bei der Arbeit als auch im Leben.

Die Durchführung des CliftonStrengths Assessments ist ein großartiger erster Schritt. Vielleicht gibt es auch einen Stärkeexperten, der Sie coachen kann. Denn mit einem hochwertigen Coaching ist die Wahrscheinlichkeit viel höher, dass Sie einen lebensverändernden Durchbruch erzielen.

Es gibt nicht nur eine Führungsmethode

Der größte Durchbruch, den Gallup zum Thema Führung gemacht hat, ist dieser: Es gibt nicht nur eine Führungsmethode. Es gibt Millionen Kombinationen von Stärken, die großartige Führungspersonalkeiten anwenden – Bill Gates führt mit ganz anderen Stärken als Oprah Winfrey. Jeff Bezos führt mit ganz anderen Stärken als Elon Musk oder Jay-Z. Es sind alle großartige Teamleiter, die einen riesigen Einfluss auf ihr Land und auf die Welt ausüben – aber sie führen auf ganz unterschiedliche Arten.

Der größte Beitrag Don Cliftons zur Führungswissenschaft war seine Feststellung, dass es keinen allgemeingültigen Typus einer großartigen Führungskraft gibt. Großartige Führungskräfte führen aus ihren einzigartigen Stärken heraus, nicht aus dem Versuch, jemand zu werden, der sie *nicht* sind.

Wenn Sie ein Team führen, egal auf welcher Unternehmensebene, wird sich der Erfolg dieses Teams mehr als verdoppeln, wenn Sie Ihre eigenen Stärken klar im Hinterkopf behalten. Das hebt Sie auf eine ganz neue Ebene als Führungskraft – lediglich, indem Sie Ihre Stärken kennen und anerkennen.

Wenn Sie eine Ebene höher steigen möchten, sollten Sie die Stärken eines jeden Teammitglieds bewerten und diskutieren, und Sie sollten die Stärken eines jeden Einzelnen kennen.

Es gibt eine noch höhere Ebene – nennen wir sie »Ebene drei« der Teamführung. Auf Ebene eins, kennen die Teamleiter ihre Stärken und führen damit. Und auf Ebene zwei kennen sowohl der Teamleiter als auch jedes einzelne Teammitglied die eigenen Stär-

ken. Auf Ebene drei kennen sowohl der Teamleiter als auch jedes einzelne Teammitglied die eigenen Stärken *sowie* die Stärken der anderen.

Ein Ebene-drei-Team verfügt über das Potenzial, eines der leistungsstärksten Teams der Welt zu werden. Das beruht auf der Tatsache, dass die Stärkenwissenschaft mit dem *Individuum* anfängt, und das ist die einzige Möglichkeit, um das Potenzial eines jeden Teams in jeder Mission mit hohem Zweck und hochgesteckten Zielen voll auszuschöpfen.

Wenn Sie Ihre CliftonStrengths kennen, sollten Sie sich fragen, wie Sie Ihre Top-5-Stärken nutzen können, um Teams aufzubauen, die wirklich etwas bewegen werden.

Wenn Sie Ihre Stärken ausspielen, sind dem, was Sie tun und wie Sie führen können, keine Grenzen gesetzt.

Ihre Organisation, Ihre Stadt, Ihre Familie und Freunde, alle brauchen Sie, damit Sie diesen Beitrag leisten, um die nächste große Zukunft für die Menschheit zu erfinden und aufzubauen.

Jim Clifton, Vorstandsvorsitzender und CEO

Durchführung des CliftonStrengths Assessment

Damit Sie auf Ihre Stärken und auf jene der Menschen um Sie herum aufbauen können, sollten Sie das CliftonStrengths Assessment nun durchführen. Ihren persönlichen Zugangscode finden Sie hinten auf der Innenseite des Buchdeckels. Das Assessment dauert circa 30 Minuten.

Nachdem Sie das Assessment durchgeführt haben, lesen Sie Teil II: Die Anwendung Ihrer Stärken. Für jedes der 34 CliftonStrengths Talentthemen präsentiert dieser Abschnitt die klassische Themenbeschreibung, Beispiele davon, wie Menschen mit einem ausgeprägten Talent im jeweiligen Bereich über sich sprechen, Handlungsideen sowie Tipps für die Zusammenarbeit mit anderen Menschen mit einem ausgeprägten Talent in diesem Themenbereich.

Denken Sie daran, dass der Sinn der CliftonStrengths nicht darin besteht, Ihnen Stärken zu verleihen – das Assessment hilft Ihnen lediglich, die Bereiche zu finden, *wo Sie das größte Potenzial haben, Stärke zu entwickeln.*

CliftonStrengths Assessment und Entwicklungsleitfaden

Sobald Sie das CliftonStrengths Assessment durchgeführt und Ihre Ergebnisse erhalten haben, erhalten Sie Zugriff auf Berichte, Tools und Ressourcen, die Sie verwenden können, um mehr über Ihre

Stärken zu erfahren. Ferner erhalten Sie einen ausführlichen Stärkenentwicklungsleitfaden mit:

- ▶ Ihrem Top-5-Talentthemenbericht, der personalisierte Beschreibungen Ihrer Top-5-Talente in Form Ihres Strengths Insight zusammenfasst,
- ▶ 50 Handlungsideen (jeweils 10 für jede Ihrer Top-5-CliftonStrengths), die auf Tausenden von uns geprüften Best-Practice-Vorschlägen beruhen,
- ▶ Fragen, die Sie beantworten sollten, um Ihr Bewusstsein für Ihre Talente zu verbessern und zu verstehen, wie Sie sie am besten anwenden können.

Die Unterscheidung in 34 unterschiedliche Talentthemen, die Don Clifton entwickelt hat, hilft uns dabei, einen Großteil aller vielfältigen menschlichen Talente zu beschreiben. Aber sie kann viele Nuancen von einzigartigen Persönlichkeiten nicht ausreichend erfassen. Auch wenn sowohl Sie als auch einige Bekannte Wissbegier unter ihren Top-5-Stärken haben, können sich die Feinheiten dieser Stärke und ihre Ausdrucksformen von einem Menschen zum nächsten enorm unterscheiden: Vielleicht lernen manche von ihnen, indem Sie monatlich mehrere Bücher lesen, andere lernen hauptsächlich durch praktisches Handeln, und weitere lernen aus einer unersättlichen Neugierde und googeln alles.

Um Sie darin zu unterstützen, Ihre eigenen Talente und Stärken auf einem detaillierten und individualisierteren Niveau zu verstehen, hat Gallup über 5 000 hochpersonalisierte Strengths Insights entwickelt. Basierend auf einzigartigen Kombinationen Ihrer individuellen Antworten auf die Fragen im Assessment (»item responses«) liefern Ihnen diese Erkenntnisse eine tiefgründige Analyse darüber, wie Sie sich Ihre Top-5-CliftonStrengths auf Ihr Leben auswirken. Die Beschreibungen in Ihrem CliftonStrengths Bericht sind maßgeschneidert, um *Ihre* einzigartige Persönlichkeit sichtbar zu machen.

Um diese hochpersonalisierten Beschreibungen zu erstellen, vergleichen wir die Gesamtheit Ihrer Antworten auf die Fragen unseres Assessments zu diesen mehr als 5 000 Strengths Insights mit den Daten in unserer riesigen Datenbank und bauen anschließend Ihre Themenbeschreibungen auf der Basis *dessen, was Sie am meisten auszeichnet*. Im Gegensatz zu Ihren Top-5-CliftonStrengths Talentthemen, die sich mit denen von Menschen, die Sie kennen, überschneiden können und damit die wichtige Aufgabe einer Art gemeinsamen Sprache erfüllen, geht es bei den Strengths Insights nur darum, was Sie einzigartig macht.