

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



DIAGNOSTIK

Charakterstärken lassen sich messen

Wie Unternehmen die psychologischen Stärken ihrer Beschäftigten erfassen
und nutzen können

Gesunde Führung

Ohne psychisch gesunde
Führungskräfte geht in
Organisationen wenig

100 Prozent Fokus?

Expertengespräch: Warum
Arbeitsunterbrechungen
besser als ihr Ruf sind

Recruiting

Mit Situational Judgement
Tests berufsrelevante
soziale Fähigkeiten erfassen

Liebe Leserinnen und Leser,

zu gesunder Führung wurde vor allem in den vergangenen 15 Jahren viel geforscht. Es gibt Hinweise darauf, dass das Wohlbefinden einen Einfluss darauf hat, ob Führungskräfte konstruktiv führen, zum Beispiel transformational, oder destruktiv, indem sie etwa ihre Macht missbrauchen.

Starkes Stresserleben bei Führungskräften geht mit ausgeprägtem destruktiven Führungsverhalten einher. In vielen Arbeiten wurde gezeigt, dass mehr *SelfCare* mit mehr *StaffCare* assoziiert ist. Führungskräfte, die sich gut um ihre eigene Gesundheit kümmern, begegnen auch ihren Mitarbeitenden mit mehr Achtsamkeit und bemühen sich um gesunde Arbeitsbedingungen. Deshalb verdient die Gesundheit von Führungskräften besondere Aufmerksamkeit. Denn Führungskräfte sind ebenso von Erschöpfung betroffen wie andere Beschäftigte auch. Gesunde Führung ist in Unternehmen kein Selbstläufer. Viele Führungskräfte nehmen Stresssignale bei ihren Mitarbeitenden nur unzureichend wahr.

Die Beschäftigung mit psychologischen Stärken, zum Beispiel Optimismus, hat für die Praxis ebenfalls hohe Relevanz. Dazu lesen Sie im Titelbeitrag dieser Ausgabe: Wie können psychologische Stärken in einem strukturierten Modell beschrieben werden? Wie können sie effizient erfasst werden?

Mit einem Beitrag zu Situational Judgement Tests bleiben wir im Bereich der Diagnostik. Gerade für die Erfassung sozialer Fähigkeiten ist das ein vielversprechender Ansatz, der beispielsweise strukturierte Interviews effizient ergänzen kann.

Wer bislang davon ausgegangen ist, dass Arbeitsunterbrechungen nur schädlich sind, erfährt in dieser Ausgabe etwas zu potenziellen Vorteilen von Arbeitsunterbrechungen und dass es auf ihr Ma-



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.
Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

nagement ankommt, zum Beispiel mithilfe von „Ready-to-resume-Plänen“.

Macht uns generative KI dümmer? Lesen Sie in dieser Ausgabe, wie fluide Intelligenz im Zusammenspiel mit generativer KI gefördert werden kann. Ein Ansatz, der Chancen betont, bei allen Risiken, die mit generativer KI einhergehen.

Es erwartet Sie eine vielfältige Ausgabe! Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und hoffentlich auch bei der Nutzung der ein oder anderen Anregung!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Was Führungskräfte mit einem ethischen Führungsstil bewirken können. Außerdem neue Studien über Sinnerleben und Achtsamkeit am Arbeitsplatz.

7

Karriere ohne Leiter

KI-Nutzung zwingt Organisationen zur Neuerfindung, auch bei Recruiting und Personalentwicklung, meint Svenja Hofert.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Laura von der Groeben stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum

Führung

8

Warum gesunde Führung für alle ein Gewinn ist

Führungskräfte müssen psychisch gesund sein, um ihre Rolle bestmöglich ausfüllen zu können. Gleichzeitig haben sie einen großen Einfluss auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

Interview

14

„Unterbrechungen bringen Zwischenmenschlichkeit in den Arbeitsalltag“

Der Organisationspsychologe Leon Többen forscht zu Arbeitsunterbrechungen. Im Gespräch berichtet er, dass Ablenkungen am Arbeitsplatz auch positive Seiten haben können, man muss sie nur gut managen.



Foto: O+P Consult GmbH

Diagnostik

Charakterstärken lassen sich messen

Berufstätigen erwächst heute durch KI eine mächtige Konkurrenz. Dabei haben Menschen von Natur aus einen Wettbewerbsvorteil: ihre psychologischen Stärken. Wie lassen sie sich diagnostisch erfassen? Das VIA-Stärkenmodell bietet hierfür eine sehr gute Grundlage, stößt aber in der Anwendung auf Grenzen. Das CLYOScope-Modell verspricht nun einen neuen, erweiterten Ansatz.



18

Charakterstärken statt Future Skills: Vorstellung des CLYOScope-Modells

Das CLYOScope-Modell soll mit seinem Testverfahren psychologische Stärken besser erfassbar machen. Eine Beschreibung des Ansatzes und seiner Grundlagen.

26

„Viele hören zum ersten Mal bewusst, dass sie Stärken haben“

Ein Gespräch mit dem Schweizer Psychologen Alexander Stahlmann. Er hat das CLYOScope-Testverfahren entwickelt und ist Co-Autor des Titelbeitrags.

KI

30

Trainierte Fluidität: Psychologische Anpassungsfähigkeit im KI-Zeitalter

KI-Anwender*innen müssen je nach Arbeitskontext KI-erzeugte Inhalte einordnen, bewerten und verantwortungsvoll nutzen. Für diesen Zweck sollten sie auch lernen, wie sie mit Unsicherheit umgehen können.

Diagnostik

38

Situational Judgement Tests: Stärken, Grenzen und Einsatzmöglichkeiten

Für eine gute Personalauswahl und -entwicklung ist es wichtig, berufsrelevante soziale Fähigkeiten von Kandidat*innen frühzeitig zu erfassen. Dabei haben sich Situational Judgement Tests bewährt.



Charakterstärken statt Future Skills: Vorstellung des CLYOScope-Modells

Die rasante Entwicklung von KI rückt die Frage nach den Potenzialen von Menschen neu in den Fokus. Dieser Beitrag beleuchtet unsere positive Einzigartigkeit durch das etablierte VIA-Stärken-Modell, diskutiert dessen Grenzen und stellt mit dem CLYOScope einen neuen Ansatz vor, der psychologische Stärken noch differenzierter und praxisnäher erfassbar macht.

Wer derzeit Wirtschaftsmagazine liest oder Diskussionen auf LinkedIn verfolgt, begegnet ihnen nahezu zwangsläufig: den sogenannten Future Skills. Gemeint sind jene Fähigkeiten, die Beschäftigte in einer zunehmend automatisierten und von künstlicher Intelligenz (KI) geprägten Arbeitswelt benötigen sollen. Angesichts von demografischem Wandel, geopolitischen Unsicherheiten und technologischen Umbrüchen stellt sich vielen Unternehmen daher die Frage: Welche Kompetenzen brauchen unsere Mitarbeiter*innen, um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben?

Eine der bekanntesten Antworten liefert die aktuelle Ausgabe des regelmäßig veröffentlichten „Future of Jobs Report“ (World Economic Forum, 2025). Dort finden sich unter anderem analytisches Denken, kreatives Problemlösen sowie der Umgang mit KI und Big Data. Gleichzeitig wird „Upskilling“ zum zentralen Gebot: Beschäftigte sollen gezielt weitergebildet werden, um mit den neuen Anforderungen Schritt zu halten. Doch genau hier beginnt das Problem. Viele der genannten Kompetenzen lassen sich nur begrenzt trainieren. Insbesondere analytisches Denken und Kreativität zeigen in der Forschung eine hohe Stabilität über die Lebensspanne (Breit et al., 2024). Trainings können punktuelle Verbesserungen bewirken, sind jedoch häufig aufwendig, schwer skalierbar und nur begrenzt auf den Arbeitsalltag übertragbar. Ähnliches gilt für technologische Kompetenzen.

An diesem Punkt besteht ein möglicher Ansatz darin, den Blick zu erweitern: weg von fehlenden Kompetenzen, hin zu den Potenzialen, die bereits vorhanden sind. Denn wenn Mitarbeitende ihre individuellen Stärken einsetzen können, steigen Motivation, Lernbereitschaft und Innovationsfähigkeit häufig von selbst – ganz ohne Upskilling. Was

zunächst wie ein weit hergeholter Gedanke klingt, ist inzwischen wissenschaftlich gut belegt. Mehr als zwei Jahrzehnte Forschung zur Stärkenorientierung zeigen, dass der Fokus auf individuelle Potenziale nicht nur das Wohlbefinden verbessert, sondern auch Engagement, Leistung und Veränderungsbereitschaft fördert.

Im Folgenden greifen wir diese Perspektive systematisch auf. Zunächst ordnen wir das Konzept der Charakterstärken und seine Bedeutung für Unternehmen ein. Dann stellen wir das etablierte VIA-Modell vor und diskutieren seine Grenzen. Darauf aufbauend führen wir mit dem CLYOScope eine Weiterentwicklung vor, die diese Grenzen überwindet. So verschiebt sich der Fokus weg von schwer trainierbaren Future Skills hin zu vorhandenen Charakterstärken, und Sie lernen ein Tool kennen, das Sie direkt einsetzen können, um diese Potenziale sichtbar zu machen und gezielt zu nutzen.

Warum Stärken wichtig sind

Das Wissen um die eigenen Topstärken – psychologische Eigenschaften wie Optimismus, Tapferkeit und Strukturiertheit – kann ein zentraler Hebel für Leistung und Zukunftsfähigkeit sein. Wenn Menschen ihre ausgeprägtesten Stärken einsetzen können, zeitigt dies konsistent eine Reihe wünschenswerter Effekte. So geht Stärkennutzung mit höherer Arbeitszufriedenheit und einer stärkeren Sinnwahrnehmung einher. Gleichzeitig zeigen sich positive Zusammenhänge mit Engagement, Loyalität und verschiedenen Leistungsindikatoren (Schutte & Malouff, 2019; Virga et al., 2023; Zhang et al., 2025).

„Stärkenorientierung bedeutet nicht, Menschen zu verändern, sondern ihnen zu ermöglichen, in gewissem Rahmen mehr sie selbst zu sein.“

Darüber hinaus legen Studien nahe, dass bereits eine einzelne zusätzlich eingesetzte Stärke mit höheren Werten bei Leistung, Engagement und Loyalität einhergeht. Mitarbeitende, die ihre Stärken häufiger nutzen, erleben ihre Arbeit zudem deutlich stärker als sinnstiftend oder sogar als Berufung (Harzer & Ruch, 2012, 2014). Auch auf Prozessebene zeigen sich klare Befunde: Mitarbeitende, die ihre Stärken einsetzen können, gelangen zwei- bis viermal häufiger in einen Flow-Zustand. Dieses Flow-Erleben wiederum steht mit höherer Innovationsfähigkeit in Verbindung (Ignjatovic et al., 2022; Liu et al., 2023).

Die positiven Effekte beschränken sich zudem nicht auf Einzelpersonen. Teams mit einer breiten Vielfalt an Stärken legen deutlich effektivere Teamleistungen an den Tag und fördern gleichzeitig die individuellen Leistungen ihrer Mitglieder (Gander et al., 2020; Meyers et al., 2023). Mitarbeitende, die ihre Stärken nutzen können, arbeiten daher nicht nur effektiver, sondern oft auch nachhaltiger und sind dem Unternehmen gegenüber loyaler – ein entscheidender Faktor in Zeiten kontinuierlicher Transformation.

Stärkennutzung lässt sich trainieren

Ein zentraler Vorteil von Charakterstärken liegt darin, dass nicht die Stärke selbst verändert werden muss. Stattdessen kann gelernt werden, vorhandene Stärken bewusster zu erkennen und gezielter einzusetzen. Stärkenorientierung bedeutet daher nicht, Menschen zu verändern, sondern ihnen zu ermöglichen, in gewissem Rahmen mehr sie selbst zu sein. Genau hier setzt stärkenorientierte Entwicklung an. Forschungsbefunde weisen darauf hin,

dass entsprechende Interventionen wirksam sind, insbesondere dann, wenn sie auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzen (Ghielen et al., 2018; Luan et al., 2023; Miglianico et al., 2020). Dabei lassen sich drei zentrale Ansatzpunkte unterscheiden:

- 1 *Individuum: Stärken erkennen und anwenden.*
Auf individueller Ebene geht es zunächst darum, Stärken sichtbar zu machen und in den Arbeitsalltag zu übertragen. Dies geschieht etwa durch Stärkenassessments, Reflexionsgespräche oder Job-Crafting. Ziel ist es, Aufgaben, Arbeitsweisen oder Rollen so anzupassen, dass Mitarbeitende ihre Stärken häufiger einsetzen können.
- 2 *Team: Stärken kombinieren und koordinieren.*
Auf Teamebene steht das Zusammenspiel im Mittelpunkt. Teams profitieren besonders dann, wenn unterschiedliche Stärken gezielt kombiniert werden. Typische Maßnahmen sind Teamprofile, Rollenklärung oder Workshops zur Nutzung von Komplementarität. So werden blinde Flecken reduziert, und die Zusammenarbeit wird verbessert.
- 3 *Organisation: Rahmenbedingungen gestalten.*
Langfristig entfaltet Stärkenorientierung ihre Wirkung vor allem dann, wenn sie strukturell verankert wird. Dazu gehören stärkenbasierte Führung, Job-Design im Hinblick auf eine zunehmende Stärkennutzung oder eine entsprechende Feedback- und Performancekultur. Ziel ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Stärkennutzung systematisch fördern. Besonders wirksam ist eine Kombination aus individueller, teambezogener und organisationaler Stärkenentwicklung.

Erstes Stärkenkonzept in der Positiven Psychologie

Bevor Stärken entwickelt werden können, müssen sie sichtbar gemacht werden. Stärkenorientierte Interventionen beginnen daher in der Regel mit einer systematischen Messung individueller Stärkenprofile. Die wissenschaftliche Grundlage dafür wurde vor über 20 Jahren durch ein Kompendium menschlicher Stärken geschaffen, das heute unter dem Begriff VIA-Stärken bekannt ist (VIA steht für „values in action“). Der Kopf hinter diesem Projekt war der 2012 verstorbene Christopher Peterson von der University of Michigan. Auf Basis eines mehrjährigen Forschungsprojekts veröffentlichte Peterson im Jahr 2004 gemeinsam mit Martin Seligman von der University of Pennsylvania eine Klassifikation von 24 Charakterstärken, die sich auf sechs übergreifende Tugenden verteilen (für eine kompakte Übersicht der 24 Stärken siehe Rose, 2022).

Die 24 Stärken sind das Destillat eines umfassenden Forschungsansatzes. Man durchkämmte über Jahre die Weisheitsliteratur dieser Welt: religiöse Texte jeglicher Couleur, elementare philosophische Literatur, Biografien von Lichtgestalten aus Wissenschaft, Kunst, Kultur und Gesellschaft, aber auch kontemporäre Texte, zum Beispiel Klassiker aus Psychologie und Management. Derart sammelte man Passagen, in denen Menschen als vortrefflich, mustergültig oder wünschenswert beschrieben werden. Um als VIA-Stärke infrage zu kommen, mussten diese Aussagen ein zentrales Kriterium erfüllen: Sie sollten über verschiedene Kulturkreise und Zeitalter hinweg immer wieder erwähnt werden und folglich eine Universalität menschlicher Erfahrung darstellen.

Zur weiteren Eingrenzung wurden zusätzliche Kriterien erarbeitet, unter anderem: Die Nutzung der Stärke soll als erfüllend erlebt werden und beim Individuum wie auch bei anderen Menschen das Wohlbefinden mehren. Die Stärken sollen zudem als moralisch wertvoll betrachtet werden, auch wenn die positiven Konsequenzen ihrer Nutzung

ausbleiben, sie sollen also nicht nur Mittel zum Zweck sein (siehe Stahlmann & Ruch, 2020).

Im Nachgang zur Klassifikation wurde ein Testverfahren entwickelt. Mittels dieses Tests können Menschen erfahren, welche VIA-Stärken besonders ausgeprägt in ihnen angelegt sind. Das Verfahren ist in mehr als 40 Sprachen unter www.viacharacter.org verfügbar und wurde laut Angaben des Anbieters, der Non-Profit-Organisation VIA Institute on Character, mehr als 30 Millionen Mal absolviert.

Grenzen und Optimierungspotenzial der VIA-Stärken

Wir arbeiten seit vielen Jahren in unterschiedlicher Kapazität mit den VIA-Stärken und dem Testverfahren in der Beratungspraxis (vgl. Rose, 2021; Rose, 2024) und erforschen deren Natur empirisch (vgl. Ruch & Stahlmann, 2024; Stahlmann et al., 2024). So wertvoll die Erfahrungen mit diesem Werkzeug sind, so deutlich wurde mit der Zeit, dass es wiederkehrende Schwachstellen und Kritikpunkte gibt:

- Die Aufteilung auf 24 VIA-Stärken wird bisweilen als zu grob empfunden. Es zeigt sich in der Praxis regelmäßig, dass sich Menschen in ihrem Testergebnis nur teilweise wiederfinden oder wichtige Aspekte vermissen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass zumindest einige VIA-Stärken in weitere Komponenten aufgespalten werden könnten oder bestimmte Qualitäten bisher einfach nicht abgebildet werden. Dieser Umstand erzeugt Akzeptanzprobleme: Wenn sich Menschen in ihrem Testergebnis nicht wiederfinden, haben sie das Gefühl, „durchs Raster zu fallen“, und lehnen den Test und darauf aufbauende Interventionen möglicherweise ab. Gleichzeitig greifen zugehörige Interventionen zwangsläufig zu kurz, weil sie nicht auf den eigentlichen Stärken der Menschen aufsetzen.
- Die Items des VIA-Tests sind ursprünglich im US-amerikanischen Sprachraum erarbeitet worden. Während die Übersetzung im Großen und

Ganzen gelungen ist, zeigt sich, dass einzelne Items immer wieder für Irritation sorgen: Sie wurden zwar formal korrekt übersetzt, liegen aber doch zu weit von der deutschen Alltagssprache entfernt.

- Insbesondere die VIA-Stärke „Spiritualität“ stößt auf niedrige Akzeptanz. Bisweilen lehnen potenzielle Auftraggeber aus dem wirtschaftlichen Umfeld den Einsatz des Tests mit Hinweis auf diese Stärke vollständig ab.

- Testtheoretisch lässt sich anfügen, dass der VIA-Test auf einer einfachen Antwortskala von 1 bis 5 basiert. Solche Tests sind leicht verfälschbar. Theoretisch könnte ein Mensch bei Fragen zu jeder Stärke oder denen, von denen er glaubt, dass das Unternehmen sie sehen will, einfach immer hohe Werte angeben, auch wenn dies gar nicht seinen tatsächlichen Stärken entspricht.

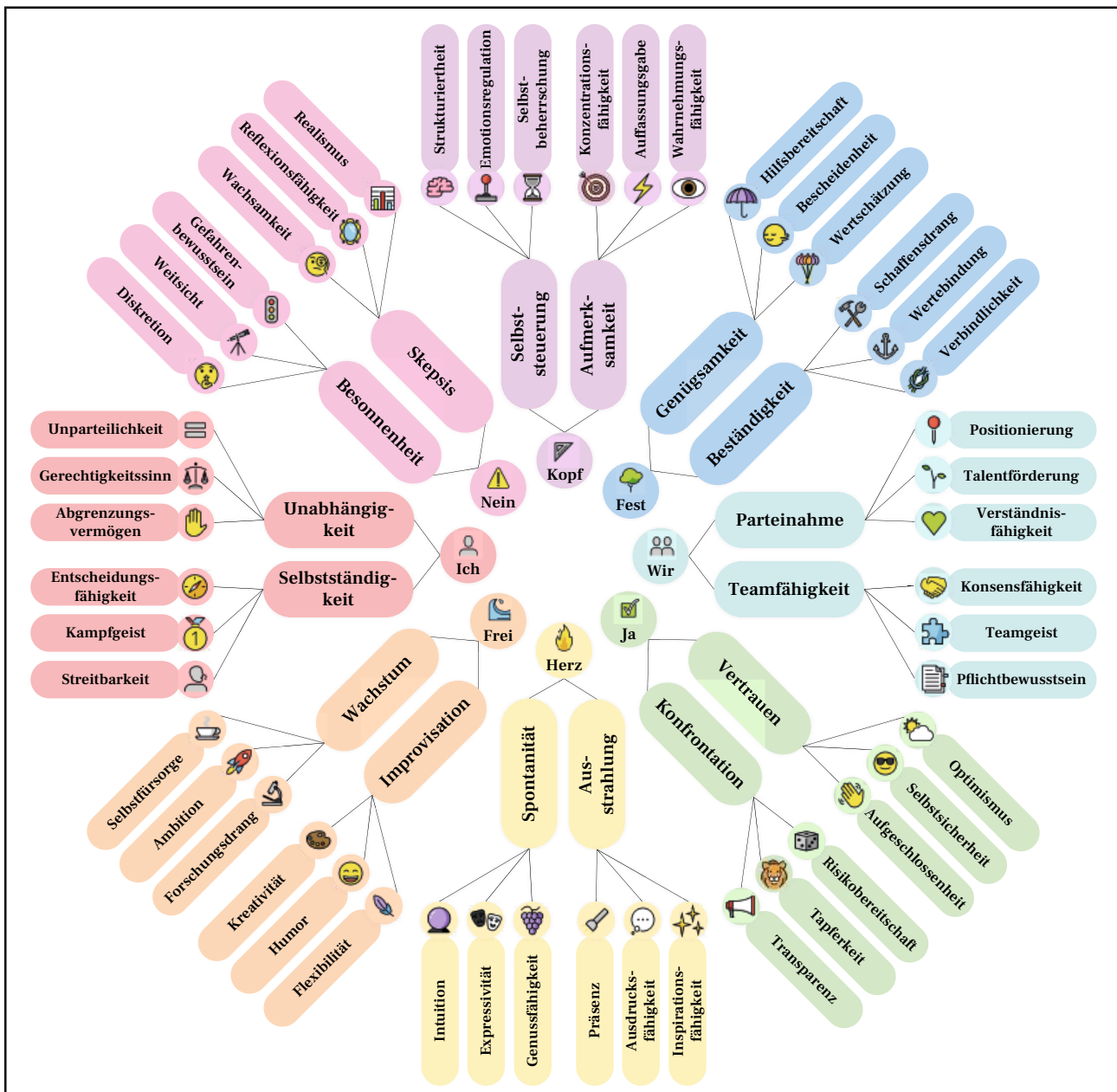


Abbildung 1: CLYOScope-Modell (eigene Darstellung). Der äußere Ring beschreibt die 48 Charakterstärken, die inneren beiden Ringe 16 Charakterthemen beziehungsweise acht Bereiche, die diese nach gemeinsamen Motiven, Haltungen, Bedürfnissen und Werten zusammenfassen.

„Leistungsfähige Teams entstehen nicht durch möglichst ähnliche Persönlichkeiten, sondern durch eine ausgewogene Kombination unterschiedlicher Stärken.“

- Schließlich sind uns in der Zusammenarbeit mit Unternehmen des Öfteren Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes begegnet. Zwar ist der Anbieter, der den VIA-Test bereitstellt, ein Non-Profit-Unternehmen und aus unserer Sicht ein absolut verlässlicher Partner, doch die Tatsache, dass die Daten auf Servern in den USA gelagert werden, führt gerade in jüngster Zeit dazu, dass sich Unternehmen in Europa gegen den Einsatz des Verfahrens entscheiden.

Entwicklung und Konzeption des CLYOScope

Ein Start-up der Universität Zürich hat sich vorgenommen, die Stärkendiagnostik weiterzuentwickeln: mit einem neuen Charakterstärkenmodell und einem darauf aufbauenden Testverfahren, dem CLYOScope. Dem CLYOScope liegt zunächst ein eigenständiges Modell menschlicher Charakterstärken zugrunde. Es umfasst 48 Charakterstärken, die zu 16 Themen und acht übergeordneten Bereichen gebündelt sind (siehe Abbildung 1). Je weiter Stärken, Themen und Bereiche auf den Kreisen voneinander entfernt sind, umso mehr stehen sie im Spannungsfeld zueinander. Die stärksten Spannungsfelder bestehen zwischen genau gegenüberliegenden Stärken, Themen und Bereichen, zum Beispiel Realismus und Optimismus, Skepsis und Vertrauen oder Nein und Ja.

Entwickelt wurde dieses Modell nicht primär aus bestehenden Theorien, sondern aus der Sprache selbst. Ausgangspunkt war die Frage, welche positiven, psychologisch bedeutsamen Eigenschaften im

deutschsprachigen Raum tatsächlich unterschieden werden. Dafür wurden circa 7.000 Adjektive aus der deutschsprachigen Version des Online-Wörterbuchs „Wiktionary“ gesichtet, gefiltert, zu Bedeutungsgruppen zusammengefasst und schließlich auf ihre psychologische Bedeutung hin verdichtet. Anschließend wurde das Modell mit Forschungsliteratur, bestehenden Verfahren sowie Rückmeldungen von Expert*innen aus Coaching, Psychotherapie und Bildung abgeglichen. Das Ergebnis ist ein Modell, das bewusst auf den deutschsprachigen Raum zugeschnitten ist und menschliche Stärken nicht nur differenziert beschreibt, sondern auch ihre Spannungsfelder und Dynamiken sichtbar macht.

Auf dieser Grundlage wurde das Testverfahren entwickelt. Für jede der 48 Stärken wurden zahlreiche Aussagen formuliert, mit denen sich Personen selbst einschätzen können. Diese Aussagen wurden zunächst in Interviews überprüft, in denen Teilnehmende den Test bearbeiteten und gleichzeitig erklärten, wie sie die Fragen verstanden. Anschließend wurde das Verfahren mit einer hinsichtlich Alter und Geschlecht repräsentativen Stichprobe von 1.000 Personen erprobt und statistisch überprüft.

Methodisch setzt das CLYOScope dabei auf zwei zentrale Neuerungen. Erstens verwendet der Test ein Forced-Choice-Format. Testpersonen wählen also nicht auf einer Skala aus, wie stark eine Aussage auf sie zutrifft, sondern entscheiden sich zwischen drei positiven Antwortmöglichkeiten. Jede Antwortmöglichkeit repräsentiert dabei eine andere Stärke. Zum Beispiel wählen Testpersonen zwischen den Antwortoptionen „Ich sehe mich als

Ruhepol, dem Stress nichts anhaben kann“ (Selbstsicherheit), „... moralischer Kompass, der immer weiß, was richtig ist“ (Wertebindung) oder „... Entertainer, der mit Humor Leichtigkeit schafft“ (Humor). Dadurch wird es unmöglich, sich in allen Stärken positiv darzustellen. Im Ergebnis entstehen realistischere und aussagekräftigere Profile.

Zweitens arbeitet das CLYOScope adaptiv. Der Test passt sich während der Bearbeitung an die Antworten der Teilnehmenden an und stellt gezielt jene Fragen, die besonders aufschlussreich sind. Dadurch kann die Testdauer im Vergleich zu klassischen Verfahren deutlich reduziert werden ohne Einbußen bei der Genauigkeit. Ein klassischer Test würde pro zu messende Eigenschaft mindestens zehn Fragen einsetzen, um eine angemessene Reliabilität zu erreichen. Bei 48 Stärken wären das beim CLYOScope rund 480 Fragen. Tatsächlich erreicht das CLYOScope dank des adaptiven Testens bereits mit 152 Fragen eine gleich hohe Reliabilität wie ein klassischer Test. Gerade im organisationalen Kontext ist das ein entscheidender Vorteil.

Drittens liegt ein besonderer Mehrwert im zugrunde liegenden Modell selbst. Das CLYOScope betrachtet Stärken als Teil eines größeren Gefüges. Zentral ist dabei das Konzept der Komplementärstärken. Gemeint sind Stärken, die in einem Spannungsverhältnis stehen, sich aber gerade dadurch sinnvoll ergänzen. Der entscheidende Gedanke lautet: Es gibt kein Zuviel an Stärke (vgl. Niemiec, 2019), sondern vielmehr eine fehlende Balance zwischen komplementären Stärken. Problematisch ist also beispielsweise nicht, dass jemand stark risikobereit ist, sondern dass der Gegenpol (Gefahrenbewusstsein) zu wenig berücksichtigt wird. Gerade für die Arbeit in Teams ist diese Perspektive besonders relevant. Leistungsfähige Teams entstehen nicht durch möglichst ähnliche Persönlichkeiten, sondern durch eine ausgewogene Kombination unterschiedlicher Stärken.

Ein Praxisbeispiel

Der Zweitautor Nico Rose hat im Herbst 2025 erstmals mit dem CLYOScope im Rahmen eines Workshops gearbeitet. Auftraggeber war ein DAX-Konzern im Bereich Versicherungen. Obwohl das Testverfahren zu diesem Zeitpunkt noch ganz frisch am Markt war, entschied man sich nach gründlicher Abwägung für dessen Einsatz. Neben der Konzeption waren die Anpassung an den deutschen Sprachraum sowie Datenschutzaspekte wichtige Entscheidungskriterien.

Zielgruppe waren die rund 50 Topmanager*innen der deutschen Versicherungssparte. Das Unternehmen befindet sich derzeit in einer umfassenden Transformation. Im Rahmen des Workshops wurde den Teilnehmer*innen die Gelegenheit gegeben, ihre Topstärken gemäß dem CLYOScope kennenzulernen, zunächst anhand des persönlichen Ergebnisreports, später auf der Ebene des Kollektivs.

Zum letztgenannten Zweck wurde der äußere Ring des CLYOScope (die 48 Stärken) mittels Bodenkarten in einem großen Raum ausgelegt. Die Teilnehmer*innen wurden gebeten, sich als Gruppe nach und nach auf ihre profiliertesten Stärken zu stellen und diese in Relation zum Kollektiv zu explorieren. Derart wurden Stärkencluster und auch antagonistische Strukturen über verschiedene Abteilungen und Funktionen hinweg identifiziert – auch vor dem Hintergrund, dass komplexe Problemlösungen und Innovationsprozesse in aller Regel von unterschiedlichen Perspektiven profitieren. Stärken repräsentieren als stabile Muster im Denken, Fühlen und Verhalten ein wichtiges Merkmal von Diversität. Damit gehen sie über übliche Kriterien wie Geschlecht oder ethnische Herkunft hinaus und stellen eine Form von „Deep Diversity“ dar, die die sichtbaren Merkmale von Unterschiedlichkeit hinter sich lässt.

Besonderes Augenmerk lag auf der Identifizierung von Kolleg*innen mit ausgeprägten antagonistischen Topstärken. Mittels der Aufstellung in der

Kreisstruktur sollten die Teilnehmer*innen jeweils eine Handvoll Menschen identifizieren, die in einer oder mehreren ihrer Topstärken möglichst komplementär zu ihnen selbst gelagert waren. Diese „Stärken-Buddys“ sollen zukünftig intentional konsultiert werden, ehe jemand aus dem Managementteam zum Beispiel neue Prozesse ausrollen lässt oder kund*innenseitige Innovationen implementiert. Man erhofft sich durch diese „Checks and Balances“ auf Ebene der Stärken einen ganzheitlicheren Blick auf unternehmerische Lösungen.

Gleichzeitig ist man bestrebt, mit dem „Blick durch die Stärkenbrille“ mehr Verständnis für die Andersartigkeit von Kolleginnen und Kollegen zu fördern. Auch weil sich kein Mensch von kognitiven Biases frei machen kann, geht die Wahrnehmung von ausgeprägten Differenzen im Denken, Fühlen und Verhalten nicht selten mit einer (mindestens latenten) Abwertung der anderen Person einher. Die humanistische Perspektive auf die Einzigartigkeit von Individuen im Hinblick auf ihre ureigene Stärkenkonstellation eröffnet hingegen eine wertschätzendere Perspektive auf interindividuelle Differenzen: Jeder Mensch ist gleich wertvoll, weil absolut einzigartig. Jeder ist „ein Original“ und trägt auf einzigartige Weise zum Gesamterfolg der Organisation bei.

Fazit

Die eingangs skizzierte Debatte über Future Skills greift aus unserer Sicht zu kurz, wenn sie primär auf Kompetenzen fokussiert, in denen Maschinen den Menschen übertreffen können. Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil des Menschen liegt vielmehr in seinem subjektiven Erleben: in der Fähigkeit, zu fühlen, Sinn zu konstruieren und aus einem inneren Erleben heraus intentional zu handeln. Genau hier setzen psychologische Stärken an. Sie beschreiben jene stabilen Muster des Denkens, Fühlens und Verhaltens, die Menschen nicht nur leistungsfä-

hig, sondern auch authentisch und sinnorientiert handeln lassen. Das VIA-Modell hat hierfür einen enorm wertvollen Grundstein gelegt.

Mit dem CLYOScope wird ein Ansatz vorgeschlagen, der verschiedene Grenzen der VIA-Stärken adressiert, indem er Stärken feiner differenziert, sprachlich anschlussfähiger gestaltet und Hürden in der praktischen Nutzung umgeht. Insbesondere die Möglichkeit, individuelle Stärkenprofile in ihrer Komplementarität sichtbar zu machen, eröffnet neue Perspektiven für Führung, Zusammenarbeit und organisationale Entwicklung. Vor dem Hintergrund tiefgreifender Transformationsprozesse kann ein solch differenzierter Blickwinkel aufzeigen, wie wir in unserer Einzigartigkeit zum Gelingen von Kooperation und unternehmerischer Wertschöpfung beitragen können.

Das Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag können Sie bei uns anfordern: redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de

LINKTIPP: ✓

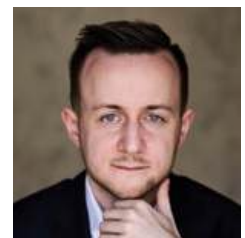
Auf der Website clyos.ch können Sie den Test selbst durchführen.

DIE AUTOREN: ✎

Dr. Alexander Stahlmann

Chief Scientist bei CLYOS – Swiss Institute for Character Science, bis Januar 2025 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Zürich.

alexander.stahlmann@clyos.ch



Dr. Nico Rose

Selbstständiger Psychologe, bis März 2022 Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund.

hello@nicorose.de

