

„iTalent(ed)“ - Talententwicklung... ... was es dem Einzelnen bringt

Marc Dechmann & Frauke Schmid-Peter

Eines wollen wir vorweg anmerken: In unserer Gesellschaft läuft vieles ziemlich gut. Und: diese Welt ist kein Problem an sich. Wir postulieren mit diesem Artikel auch nicht, dass die Menschen, die sich in unserer Gesellschaft der persönlichen Entwicklung anderer widmen, versagen. Im Gegenteil, sie leisten oft genug mit großem Engagement Erstaunliches und stellen sich mit viel Energie in den Dienst anderer.


Dennoch möchten wir eine provokante Frage stellen: Was ist eigentlich gelungene persönliche Entwicklung? Oder etwas pathetischer: Was ist unsere Lebensbestimmung? Ist unsere Lebensbestimmung, keine Fehler zu machen? Keine Schwäche zu zeigen? In möglichst vielen Disziplinen so gut wie irgend möglich zu sein? Oder ist es unsere Bestimmung, aus dem, was uns im Leben mitgegeben ist, etwas Besonderes zu machen? Uns danach auf die Suche zu machen, was wir an Talenten mitbekommen

haben - ihnen gegenüber achtsam und aufmerksam zu sein, sie zu mehrer?!

Seien Sie eingeladen, mit uns eine Perspektive auf die individuelle und persönliche Entwicklung des eigenen Talents einzunehmen und zu prüfen, ob Sie unsere Leidenschaft an diesem Blickwinkel teilen möchten.

Wie wir auf unsere persönliche Entwicklung blicken

Die Idee der Entwicklung des eigenen Talents ist nicht neu. Aber der Fokus persönlicher Entwicklung liegt in unserer Gesellschaft häufig darin, Bildung in der Breite zu erwerben. Oft genug endet es damit, dass sich Bildungsfrust und nicht Bildungslust einstellt. Im Geiste des Humboldt'schen Bildungsideals gilt allgemein als akzeptiert, dass eine breite Ausbildung gut ist. Dass ein Fächerkanon der verschiedenen Disziplinen den Grundstock legt. Die kritische Auseinandersetzung mit der Frage, warum nun gerade die in der Schule ausgewählten Fächer die „breite Ausbildung“ sicherstellen, soll hier nicht diskutiert werden. Interessant - und irreführend - ist vor allem die Arithmetik, mit der individueller Bildungserfolg gemessen wird: Versetzen Sie sich zurück, vielleicht kennen Sie folgendes

A vertical string of four colorful stars (blue, green, yellow, pink) is shown against a blue sky with a net-like structure. The stars are arranged in a descending sequence from top to bottom. The net-like structure consists of several long, thin, dark blue ribbons that are attached to the string and extend outwards, creating a web-like pattern. The background is a clear blue sky with some light clouds.

Wie wäre es, den Blick
zu verändern und das,
was da ist, das Talent
und das Potenzial, mehr
in den Blick zu nehmen?

selbst: Am Ende eines Schuljahres kommen wir mit unserem Zeugnis nach Hause. Der bange Blick: Was werden die Eltern zu der "fast 5" in Mathe sagen? Klar, neben den vielen „normalen“ Noten, ein paar 3er, mal auch ein 2er oder eine 4. Aber: Der Blick, die Gedanken sind auf diese „fast 5“ gerichtet. Sie war das ganze Halbjahr Thema. "Streng dich mehr an. Du musst mehr üben. Versuch doch, in der Schule besser aufzupassen."

Diese Philosophie findet man auch in der Arbeitswelt. In vielen Unternehmen wird ein ausgefeiltes Kompetenzmanagement betrieben. Die Intention ist, differenziertes Feedback zu ermöglichen und dafür eine Sprache zu anzubieten. In der konkreten Ausgestaltung des Feedbacks passiert, dass dieses auf den gesamten vorgegebenen Kanon der vordefinierten Kompetenzen gegeben wird. In der Regel gibt es einige Bereiche, in denen die betreffende Person weniger gut ist. So wird häufig die Abweichung von der Norm in den Mittelpunkt gestellt und nicht die neugierige Erforschung des Besonderen und Individuellen. Wie schade - führt dieses doch oft zu einer Orientierung an dem Durchschnitt! Übrigens: In den Management-Wünschen für das Betriebsergebnis gibt man sich typischerweise nicht mit durchschnittlichen Erwartungen zufrieden.

Ein paar Zahlen aus der im März 2017 veröffentlichten Gallup-Studie zum Engagement-Index mit über 1.400 Befragten: Auf die Frage, „Wenn man Ihnen eine Liste mit Ihren Stärken und eine mit Ihren Schwächen geben würde, mit welcher Liste würden Sie sich zuerst beschäftigen?“, antworten fast 2/3 der Befragten, dass sie sich zuerst mit den Schwächen beschäftigen würden. 44% der Befragten hatten in den letzten 12 Monaten kein Gespräch über ihre Leistung. Gefragt, worüber mit der Führungskraft in den Gesprächen zur persönlichen Entwicklung am meisten gesprochen wird, geben fast 2/3 an, der Vorgesetzte lege keinen Fokus auf die Stärken. Auf die Frage „Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann“ stimmen nur 33 % vollständig zu. Diese Zahlen motivieren uns, engagiert für das Thema Talententwicklung einzutreten!

Es gibt in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftssystem Strukturen in Erziehung, Schule und Beruf, die uns seltsam programmieren: Die Aufmerksamkeit liegt darauf, keine Negativ-Abweichung zur Norm zu haben, nicht unangenehm aufzufallen, nicht aus dem Rahmen zu fallen. Die eigene Leistung wird also immer in Bezug zur Norm gestellt - und eine Abweichung von dieser Norm führt zu teils ernststen Konsequenzen. So arbeitet elterliche Erziehung mit der Erziehung durch Bildungseinrichtungen zusammen - im Kollektiv gegen die Abweichung von normiert festlegten Leistungsparametern. So entsteht eine bestimmte Art des Feedbacks an Kinder, Schüler, junge Erwachsene - und auch weiterhin im Leben. Da Feedback immer über einen breit definierten Kanon gegeben wird, bleibt gar nicht aus, dass ein Teil davon lautet: "Du bist nicht gut genug". Aber wer kann schon in allen Disziplinen gut sein? Und welches Signal setzen wir damit bereits in der Kindheit?

So wird auch unser Blick auf unsere eigene Entwicklung geprägt. Statt zu erforschen, worin wir besonders gut sind, lernen wir eher das (vermeintlich) Geforderte und Notwendige. Wir disziplinieren uns im Sinne dieser Gesellschaftsnorm selbst, um unsere Aussichten auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Diese Vorgehensweise lernen wir über viele Jahre. Damit geht einher, dass wir keine Sprache für Talent entwickeln. Unsere persönlichen Talente erforschen wir nicht, wir machen keine Experimente. Das ist das Herausfordernde an der Entdeckung der eigenen Talente: Es fällt uns nicht leicht, sie zu erkennen und zu benennen. Für uns selbst ist unser Talent so selbstverständlich, dass wir es gar nicht besonders finden. „Das kann ja jeder.“ - eben nicht!

Wie wäre es, den Blick zu verändern und das, was da ist, das Talent und das Potenzial, mehr in den Blick zu nehmen? Dafür eine Sprache und eine erforschende, neugierige Haltung zu entwickeln? Was ist das Talent, in dem unsere Kinder, wir, unsere Kollegen aufgehen können? Wie können wir diesen Fokus noch mehr Wirklichkeit werden lassen?

Zusammenfassend: Von der elterlichen Erziehung bis in den Schul- und Universitätsalltag und später in den Berufsalltag hinein ist die Bewertung von Kompetenzen häufig normorientiert und wenig auf das eigentliche Talent ausgerichtet. Der Fokus liegt meist darauf, Defizite zu beseitigen.

Nach diesem Schema werden auch Mitarbeiter für Unternehmen ausgewählt. Anhand von Zeugnissen und Referenzen werden Stellen besetzt. Noch bevor der potenzielle Arbeitgeber eine Chance hat, das Individuum mit dessen Talenten und damit verknüpften Perspektiven kennenzulernen, wird anhand des Normabgleichs eine Vorauswahl getroffen. Das ist gut für Standard und Durchschnitt und breite allgemeine Leistungsfähigkeit. Sehr schade ist es für die Betrachtung der besonderen Talente - und den damit einhergehenden erstaunlichen Ergebnissen.

Eine wahre Geschichte

Gillian war ein 8-jähriges Mädchen. In der Schule fiel sie vor allem durch schlechte Leistungen, Störungen des Unterrichtes oder auch einfach Aus-dem-Fenster-Starren auf. Es summierte sich so weit auf, dass die Schule von einer Lernstörung ausging – in heutigen Zeiten hätte man ihr vermutlich ADHS attestiert, aber dies war in den 1930er Jahren noch nicht erfunden. Aus Sicht der Schule litt Gillian unter einer Lernstörung und beriet ihre Mutter, dass eine Sonderschule für Gillian vermutlich der passendere Ort sei.

Gillian's Mutter vereinbarte also einen Termin bei einem Psychologen. Noch heute erinnerte sich Gillian an diese Situation, schon mit ihren 8 Jahren verstehend, dass der Mann in dem großen Zimmer mit den hohen Bücherregalen und dem

Ledersofa vermutlich eine entscheidende Rolle in ihrem Leben spielen würde. So zwang sie sich, während der 20 Minuten, die ihre Mutter mit ihm sprach, ganz ruhig auf ihrem Sofaplatz zu sitzen. Sie setzte sich sogar auf ihre Hände, um sich selbst davor zu bewahren, damit herumzuspielen. Sie wusste, was es hieß, eine Sonderschule zu besuchen und wollte das nicht. Intuitiv fühlte sie, dass sie kein Problem hatte, aber alle anderen schienen dies zu glauben. Auch die Art und Weise, wie ihre Mutter die Fragen des Psychologen beantwortete, gab ihr den Eindruck, dass sie davon überzeugt war. Vielleicht hatten sie Recht. Während der Psychologe ihre Mutter

befragte, beobachtete er Gillian. Nach einer Weile bedankte er sich bei ihr für ihre Geduld und sagte zu ihr, er müsse nun mit ihrer Mutter unter vier Augen sprechen. Er bat sie, einen Moment zu warten, sie würden in ein paar Minuten zurückkommen. Bevor er den Raum verließ, stellte er das Radio an.

Vor der Tür bat er die Mutter, Gillian durch das Fenster zu beobachten – aus einem Winkel, aus dem Gillian sie beide nicht sehen konnte. Unmittelbar nach einem kurzen Moment hatte Gillian begonnen, zu der Musik zu tanzen – in

ihren Bewegungen lag etwas Anmutiges und Ursprüngliches. Der Psychologe drehte sich zu ihrer Mutter und sagte: „Wissen Sie, Gillian ist nicht krank. Sie ist eine Tänzerin. Schicken Sie sie auf eine Schule mit Schwerpunkt Tanz.“

In Kürze der Rest ihrer Biografie: Nach der Schule Royal Ballet School in London, dann Teil der Royal Ballet Company, später gründete sie erfolgreich ihr eigenes Musicaltheater. Irgendwann traf sie auf Andrew Lloyd Webber und kreierte mit ihm einige der erfolgreichsten Musical-Produktionen, wie zum Beispiel Cats und Das Phantom der Oper.

Die Aufmerksamkeit liegt darauf, keine Negativ-Abweichung zur Norm zu haben, nicht unangenehm aufzufallen, nicht aus dem Rahmen zu fallen

Aus der kleinen Gillian, die mit einer Lernstörung auf die Sonderschule geschickt werden sollte, wurde Gillian Lynne, eine der angesehensten Choreographinnen unserer Zeit, die mit ihren Werken Millionen von Menschen begeistert hat und Millionen Dollar damit verdient hat.

(aus „The Element – How Finding Your Passion Changes Everything“ von Ken Robinson, eigene Übersetzung und Zusammenfassung)

Was macht es aus, das eigene Talent zu leben?

Die Geschichte von Gillian zeigt uns, dass es sich lohnt, uns näher mit dem Thema Talent-Entwicklung zu beschäftigen. Wie das Beispiel deutlich macht, kann der veränderte Blick auf eine Situation, eine Verortung jenseits der Norm, Lebenswege verändern: *Wie kann Talent verstanden werden? Was heißt es, dazu eine neue Sprache zu entwickeln? Wie kann Talent erkannt werden - und wie kann ich mir ganz praktisch die Weiterentwicklung des Talents vorstellen? Was sind Risiken und Nebenwirkungen von Talent und in welchem Umfeld kommen sie besser - in welchem schlechter zur Geltung?*

Talententwicklung kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden: aus der Perspektive des Individuums im Führungsprozess oder im Coaching, aus der Perspektive des Zusammenspiels von Teams oder Bereichen sowie aus der Perspektive der Organisationsentwicklung insgesamt. Letztlich wird ja kein DING verändert, sondern das Zusammenwirken von Menschen in einer sozialen Organisation. Menschen verändern dieses Zusammenwirken, indem sie anfangen, anders zu handeln. Wie müsste die Arbeitsplatzgestaltung erfolgen, wenn in Organisationen mehr Fokus auf Talent gelegt wird? Es gibt messbare Zusammenhänge zu Wohlbefinden und Begeisterung von Mitarbeitern - und von hier aus wissenschaftlich belegte Zusammenhänge zu Performance, Innovation, Lernen, Unternehmertum und Gemeinschaftssinn.

„Wie kann ich Talent erkennen?“ Nach unserem Verständnis ist Talent am ehesten da zu finden, wo Menschen sich

energiegeladen, kraftvoll und wirksam erleben. Es sind die Situationen, die man mag. Situationen, die genussvoll sind; in denen die Zeit nur so dahin fliegt. Sind wir in einer solchen Situation, haben wir intuitiv die Ahnung, dass wir sie meistern werden. Das gibt uns ein gutes Gefühl und schafft die nötige Sicherheit und das nötige Selbstvertrauen, um mutige nächste Schritte zu wagen.

Das eigene Talent zu bemerken und zu identifizieren, passiert nicht nebenbei: Es erscheint uns selbst total normal, dass wir bestimmte Dinge besonders gut können. „Das kann ja jeder“ - eben nicht! Wir betrachten andere typischerweise mit der Hypothese, dass sie so „funktionieren“ wie wir selbst. Das nennen wir Empathie und die hat ihren Wert: Wir können uns auf Basis eigener Erlebnisse oft gut in andere einfühlen und haben zutreffende Hypothesen darüber, wie es dem Gegenüber geht. Die Gefahr dabei ist, den anderen zum „Mini-Me“ zu machen; ihn oder sie so zu sehen, als funktioniere er oder sie genauso wie ich. Und dabei zu übersehen, dass Vorlieben und Abneigungen sich oft unterscheiden und sie dann nicht mehr offen erforscht werden...

Beispiel:

Susanne ist sehr begabt, Strukturen zu erkennen und das große Ganze im Blick zu haben. Manche meinen, sie sei zu sehr eine Träumerin und keine ausreichende Umsetzerin. Susanne steht vor der Aufgabe, eine Analyse für die Eignung eines neuen Qualitätsmanagement-Systems für ihre Firma zu erstellen. Es soll entschieden werden, ob das aktuelle System angepasst oder ob ein komplett neues System eingeführt wird. Susanne wird die Chancen und Risiken für das Unternehmen als Ganzes gut überblicken. Wenn sie dann aber in die Details abtauchen soll: Prozesse beschreiben und bewerten, eine detaillierte Recherche des aktuellen Status Quo am Markt zu machen, vergeht ihr die Lust. Das sind die anstrengenden Tage. Susanne ist

gut ausgebildet - natürlich könnte sie das alles tun - aber es ist für sie so entsetzlich zäh...

Susanne überlegt, ob sie nicht Jens um Unterstützung fragen kann. Sie hat aber das Gefühl, dass er diese zähe und langweilige Aufgabe bestimmt nicht gerne übernehmen wird. Solche Annahmen passieren uns häufig, oft gar nicht bewusst. Sie führen dazu, dass Susanne ggf. sehr defensiv fragen wird und beinahe ein schlechtes Gewissen hat. Oder dass sie sich zunächst einmal Rückendeckung beim Chef holt, er solle Jens beauftragen.

Nur mal angenommen, Jens hätte das Talent, Daten und Fakten so richtig durchdenken und durcharbeiten zu wollen und würde daraus tatsächlich hohe persönliche Befriedigung ziehen. Mal angenommen, für Jens wäre es hilfreich, dass jemand das große Ganze sieht, weil er vor lauter Details manchmal den Wald vor Bäumen nicht sieht. Mal angenommen, er empfindet es sogar als Erleichterung, ganz bei den Details bleiben zu dürfen und nicht mit der Einordnung im großen Ganzen bei der Geschäftsführung "vortanzen" zu müssen. Wie hilfreich wäre es da, sich mit den eigenen Talenten zeigen zu können und um die Talente der Kollegen zu wissen.

Wir gehen derzeit von 39 Talenten aus, mit denen wir die Vielfalt an Begabungen besser und präziser „kartografieren“ können. Sie bilden die Grundlage unserer Talent-Interviews. In unserem Beispiel verfügt Susanne über zwei Talente: „Erfolgs-Anzeiger“ und „Intuitive Muster-erkennerin“. Sie durchblickt einfach intuitiv und schneller als andere, wie komplexe Themen und Ursache-Wirkung zusammenhängen. Gleichzeitig sucht sie nach Situationen, in denen sie das Geleistete zeigen kann.

Jens hingegen könnte über die Talente „Gründlicher Denker“ und „Fehlerfuchs“ verfügen: Er mag es, Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und der Sache wirklich auf den Grund zu gehen. Gleichzeitig ist er ein unglaublich leistungsfähiger Fehler- und Risikodetektor. Erkennen beide ihre unterschiedlichen Talente, kann daraus ein sehr leistungsfähiges Team entstehen.

Talente sind oft dann zu erkennen, wenn wir unter Stress stehen, wenn wir müde sind. Intuitiv machen wir in diesen Fällen meist das, was wir am besten können, weil uns das leicht von der Hand geht. Hier lohnt der differenzierte Blick: Denn manchmal passt die Problemlösungsstrategie in einem Moment nicht optimal zur Situation. Aber es ist eben das, von dem wir gelernt haben, dass es uns üblicherweise erfolgreich macht.

Letztlich sind Situationen, in denen wir mehr unser Talent einsetzen, diejenigen, in denen wir lange, ausdauernd und intensiv arbeiten können. Der Körper weiß nachher, was er getan hat, aber der Geist ist immer noch frisch und hat fast mehr Energie als zuvor, ist eher angeregt als abgESPANNT.

„Talent gibt es nur, wenn es jemand sieht“.

Um Talent effektiv anwenden zu können, braucht es einen angemessenen Rahmen. Ein sehr schönes Beispiel ist das YouTube-Video, in dem Joshua Bell, einer der weltbesten Violinisten, sich an einem Experiment der Washington Post beteiligte. Tage zuvor noch in der Carnegie Hall mit Standing Ovationen gefeiert, stellte er sich in die Washingtoner U-Bahn und gab das gleiche Konzert mit seiner Stradivari. Kaum ein Passant hielt an. Er spielte 31,17 Dollar ein. Von knapp 1.100 vorbeieilenden Passanten blieben nur 7 stehen und nur eine erkannte ihn. Hier ist Talent in Aktion gewesen - aber (fast) niemand hat es bemerkt. Um Talente zu erkennen ist es erheblich, das Umfeld so zu gestalten, dass das eigene Talent gut zur Geltung kommen kann. Nur so kann es positives Feedback und Wertschätzung hervorgerufen.

„Das Talent zu leben braucht oft viel Mut“.

Sich eben nicht an der Norm zu orientieren hat auch eine Kehrseite. Nicht mitzuschwimmen, sondern das eigene Talent in den Vordergrund zu stellen und damit erkennbar zu werden, erfordert Mut.

Das eigene Talent weiterzuentwickeln ist keine leichte Sache: Wenn man sein Talent identifiziert hat, dazu ja sagen kann (nicht jedes Talent ist für jeden attraktiv), dann lässt es sich am besten in der Praxis weiterentwickeln. Dann gilt es, bewusst Experimente zu gestalten, in denen sich besondere Chancen für die Weiterentwicklung des eigenen Talents manifestieren. Ebenfalls Mut braucht es, in einem normorientierten Umfeld dafür einzustehen, das eigene Talent mehr in den Vordergrund zu stellen und konsequenterweise anderes zu lassen. Das ist der Ausgangspunkt zu manchmal komplexen Diskussionen mit der eigenen Führungskraft, den Kollegen, anderen Abteilungen oder aber mit der eigenen Familie.

„Talent in action“.

Zusammenfassend sehen wir drei Facetten, um über ein Talent zu sprechen, das den Unterschied machen kann:

- Zunächst gilt es, das Talent zu identifizieren, das einen selbst energetisiert und „kickt“.
- Dann muss es sich in Verhalten niederschlagen. Ohne dass ein Talent seine eigene Bühne, seinen eigenen Wirkraum bekommt, ist es eben nicht real.
- Sich mit diesem Talent zu zeigen, erfordert manchmal viel Mut. Es braucht den richtigen Kontext, um sich entfalten zu können - und wird damit in Situationen sichtbar, die z.B. angstbesetzt sein können.

Das eigene Talent
zu bemerken und zu
identifizieren, passiert
nicht nebenbei: Es
erscheint uns selbst
total normal, dass wir
bestimmte Dinge be-
sonders gut können

„Sprache schafft Wirklichkeit - eine talentorientierte Sprache entwickeln“.

Energie und Fokus entstehen durch die Art und Weise, wie wir für etwas eine Sprache entwickeln und unsere Wahrnehmung organisieren. Wenn wir den Fokus auf die negative Abweichung von dem (vermeintlich) Normalen legen, ist die Denkrichtung und damit auch der Handlungsrahmen problemorientiert. So verfahren wir übrigens auch in unserem Gesundheitssystem. Man braucht zunächst eine Diagnose, um Berechtigung zum Zugang zur ärztlichen oder psychologischen Versorgung zu erhalten. Nachvollziehbar - schließlich sollen die Investitionen

in das Gesundheitssystem effektiv und effizient sein und Therapien systematisch entwickelt werden. Gleichzeitig ist auch wahr, dass Sprache Wirklichkeit schafft. Wenn ein Kind als Problemkind bezeichnet wird, dann ist es wahrscheinlicher, dass es mehr und mehr von diesem problematischen Verhalten zeigt. „Alles, dem ich Aufmerksamkeit schenke, wächst.“ (C. Smits) So gibt es zum Beispiel in den USA eine Initiative gegen die Etikettierung und Stigmatisierung von vermeintlich psychisch kranken Kindern.

Wie wäre es, zunächst das Positive in den Vordergrund zu stellen? Die positive Benennung von Talenten schafft Raum und Möglichkeit. Sie ermutigt, diese Talente zu erforschen und ist nicht zuletzt für Teams und Organisationen hilfreich, um die Unterschiedlichkeit und Diversität besser besprechbar, verhandelbar und letztlich nutzbar zu machen. In den USA wurde vor einigen Jahren auf Basis der Untersuchungen von Buckingham und Clifton der (ebenfalls gute) Strengths Finder entwickelt. Von diesem und anderen Instrumenten ausgehend haben unsere belgischen Kollegen eine Adaptation auf den europäischen Kulturraum entwickelt und durch einige aus unserer Sicht fehlende Talente ergänzt. So sind 39 Talent-Disziplinen entstanden, die Individuen und Teams eine differenziertere Sprache zur Verfügung stellen. Es

gibt auch eine „Online-Selbstauskunft“ dazu, mit der Anwender ihre Talente untersuchen können. Am leistungsfähigsten sind nach unserer Erfahrung aber das persönliche Gespräch und die neugierige Lust, sich auf die Suche nach den eigenen Talenten zu machen. Validieren Sie Ihre Talente mit Menschen, die Sie gut kennen. Testen Sie Ihre erkannten Talente in Situationen, um noch mehr Erkenntnis darüber zu gewinnen, was man mit Talenten bewegen kann. Dazu wollen wir verführen. Weil wir davon überzeugt sind, dass dies eine Quelle besonderer Inspiration ist.

Was ist nun eine gelungene persönliche Entwicklung - oder: was ist unsere Lebensbestimmung? Es ist wohl die individuelle Suche nach den eigenen Talenten in Aktion. Um dadurch etwas auf dieser Welt bewirken zu können – im Kleinen oder im Großen. Es ist die aktive Weiterentwicklung dieser Talente, die dazu führen kann, die Frage nach der eigenen Lebensbestimmung zu erforschen. Der Talentfokus ist aus unserer Sicht ein vielversprechender Weg, Ihre Stärken mehr in den Mittelpunkt zu rücken und nicht bei Fehlervermeidung und dem Ausmerzen von Schwächen stehen zu bleiben.

Kessels & Smit, *The Learning Company*



Marc Dechmann

Dipl.-Psych./ Betriebswirt (WAH)

Hamburg, Deutschland

+49 151 1490 5565

mdechmann@kessels-smit.com

www.kessels-smit.com



Frauke Schmid-Peter

Dipl.-Psych.

Hamburg, Deutschland

+ 49 171 4110745

fschmid-peter@kessels-smit.com

www.kessels-smit.com