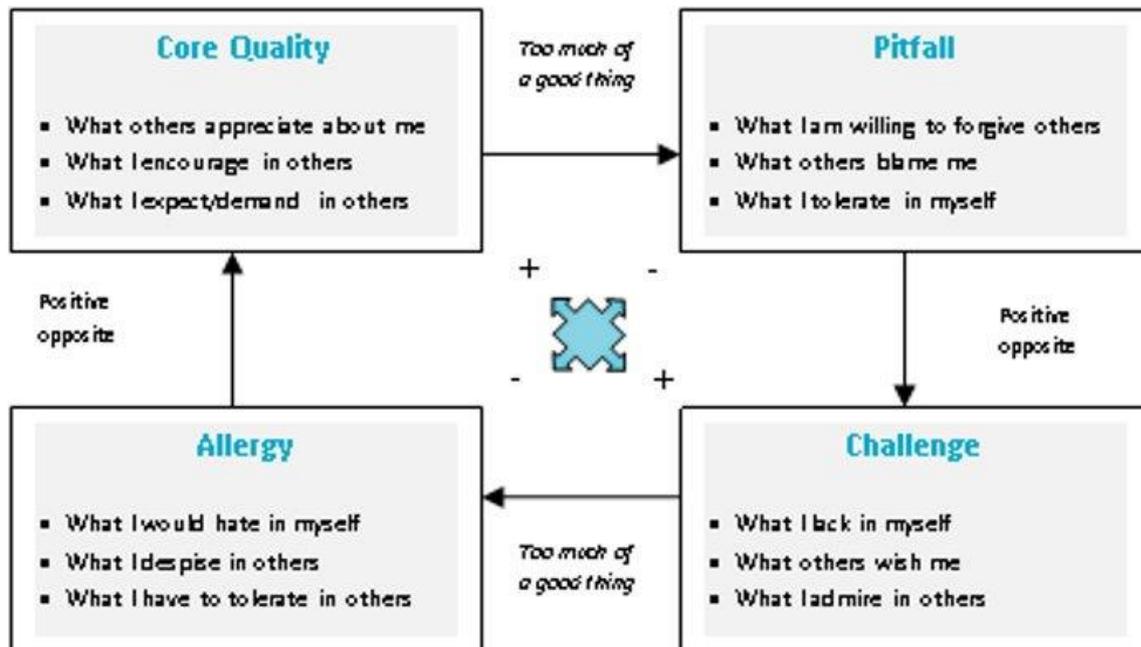


## OFMANS KERNQUADRATE

„Man lernt am meisten über sich selbst von Menschen, die man nicht mag.“

Diese Aussage mag kompliziert klingen, aber sie ergibt sich aus dem Ofmanschen Modell der Kernquadrate. Im Folgenden ist das Ofman-Modell Schritt für Schritt dargestellt.



Quelle: <https://www.arteveldehogeschool.be/spotlight/node/93>

### Nutzen:

Durch die im Modell beschriebenen Aufgaben werden sich Klienten ihrer Kernqualitäten, möglicher Stolpersteine, Herausforderungen und Allergien bewusst. Das Modell hilft dabei, einen Einblick in die eigenen Kernqualitäten sowie die Hindernisse, die diese Qualitäten verdecken, zu gewinnen. Klienten können zudem Knackpunkte oder Herausforderungen identifizieren, um ihre Kernqualitäten optimal zur Geltung zu bringen. Darüber hinaus verschafft die Arbeit mit diesem Modell eine realistischere Wahrnehmung des Selbst.

### Zielsetzungen:

1. 2-3 Kernqualitäten, Fallstricke, Herausforderungen und Empfindungen identifizieren
2. Bewusstsein des Verhaltenseinflusses auf die eigenen Kernqualitäten
3. Realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten

**Beschreibung:**

Ofman ist der Begründer des Kernquadrat-Modells. Dazu gehören Kernqualitäten, mögliche Stolpersteine, Herausforderungen und Allergien einer Person. Die Kernqualität und die Herausforderung sind grundsätzlich positive Konzepte. Im Gegensatz dazu sind Stolpersteine und Allergien negativ bewertet. Die vier Konzepte (Kernqualitäten, Stolpersteine, Herausforderungen und Allergien) sind untrennbar miteinander verbunden und bilden das sogenannte Kernquadrat. Das Kernquadrat hilft der/dem Einzelnen, sich seiner vorhandenen und potenziellen Qualitäten bewusst zu werden. Das Quadrat gibt auch Aufschluss über den Mechanismus, der dazu führt, dass diese Qualitäten weniger sichtbar werden. Es ist wichtig zu wissen, dass die Mechanismen oft von den Personen selbst gesteuert werden, in der Regel unbewusst. Indem sich die/der Einzelne dieser Prozesse bewusst wird, gewinnt sie/er an Selbsterkenntnis. Das bedeutet, dass der Einzelne bestimmen und Einfluss darauf nehmen kann, ob er seine Kernqualitäten zur Schau stellt oder nicht. Denn wenn man versteht, wie etwas funktioniert, kann man es auch kontrollieren und steuern.

Nach Ofman zeichnet sich ein Kernquadrat dadurch aus, dass es nicht situativ bestimmt und somit unabhängig von den Umständen ist. Die Kernqualität ist beispielsweise die Qualität, zu der eine Person von Natur aus leicht Zugang hat. Eine Kernqualität lässt sich daran erkennen, dass eine Person eine einzigartige Fähigkeit besitzt, von der sie vielleicht sagt: „Kann das nicht jeder?“ Aber nicht jeder kann das, und wenn man die zugrunde liegende Kernqualität entfernen würde, würde man die Person gar nicht mehr erkennen. Betrachten Sie zur Veranschaulichung das folgende Beispiel:

*Frau V. ist immer für andere da. Sie geht mit ihrem Nachbarn einkaufen, weil er schlecht zu Fuß ist. Bei Gemeinschaftsaktivitäten können sich andere immer auf sie verlassen, wenn etwas zu erledigen ist. Sie hilft zum Beispiel bei der Organisation von Nachbarschaftstreffen und Spieltagen für die Nachbarskinder. Bei der Arbeit können sich die Kollegen an sie wenden, wenn etwas zu tun ist oder recherchiert werden muss. Sie ist bereit, länger zu arbeiten, wenn eine Aufgabe schnell erledigt werden muss. Ein Eilauftrag scheint ihr nicht zu viel zu sein.*

Frau V. kann die Kernqualität „hilfsbereit“ zugeschrieben werden. Versuchen Sie sich vorzustellen, dass diese Frau nicht hilfsbereit ist, und Sie erhalten eine völlig andere Person. Man kann getrost sagen, dass Frau V. nicht mehr sie selbst ist.

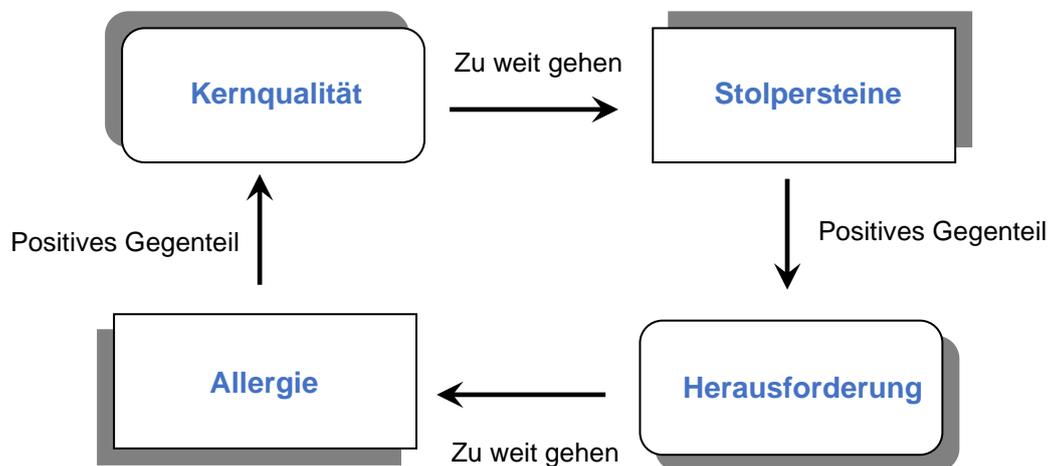
Das Kernquadrat von Ofman ist ein leeres Modell, das das Bewusstsein für die eigenen Qualitäten fördern soll. Ein „leeres“ Modell bietet die Möglichkeit, es nach Belieben auszufüllen, was jedoch Reflexion erfordert. Dazu gibt es mehrere Hilfsmittel. Ein Hilfsmittel ist beispielsweise ein Spiel, das auf den Kernquadraten basiert und bei dem man mit Hilfe von Karten die eigenen Kernqualitäten und die der anderen kennenlernen kann. Der Nachteil des Kernquadratenspiels besteht darin, dass es in viel geringerem Maße auf Selbstreflexion beruht.

Das Kernquadrat kann in verschiedenen Situationen eingesetzt werden, um die Einflussfaktoren zu verdeutlichen, die das Handeln einer Person oder einer Organisation lenken. Wenn man versteht, wie etwas funktioniert, kann man es kontrollieren und steuern (lernen). Im Rahmen der Berufsberatung und dieses Readers konzentrieren wir uns auf die Selbsterkenntnis von Klient\*innen. Diese

Erkenntnisse werden in einer späteren Phase genutzt, um Klient\*innen zu helfen, eine geeignete Berufswahl zu treffen. Je klarer das Bild der Klient\*innen von ihren Kernqualitäten ist, desto bewusster können diese in die (neue) Arbeit ausstrahlen.

Die Arbeit mit den Kernqualitäten ist wertvoll für Personen, die im Allgemeinen eine negative Sicht auf sich selbst und andere haben: Sie lernen, die Dinge aus einer anderen Perspektive zu sehen, was ihnen helfen kann, eine neue Sichtweise zu gewinnen. Dieses Modell kann auch angewendet werden, wenn eine Person mit ihrer „Schattenseite“ zu kämpfen hat; sie hat Schwierigkeiten, bestimmte weniger positive Aspekte von sich selbst zu akzeptieren. In beiden Fällen werden die Talente der Person nicht (vollständig) anerkannt. Es gibt wiederkehrende Muster, z. B. im Verhalten, in der Teamarbeit oder in den Beziehungen zu Vorgesetzten. Die betroffene Person stagniert (oder ist gefährdet, zu stagnieren) in einseitigem Verhalten und wird verbittert oder enttäuscht von anderen. Die Arbeit mit den Kernquadraten kann dabei helfen, Einblick in die Machtdynamik zu gewinnen, die solches Verhalten beeinflusst. Dies kann helfen, Einsicht in und Verständnis für sich selbst, die eigene Situation und das Verhalten anderer zu gewinnen. Die eigene Situation kann anders betrachtet werden und Reaktionsmuster können angepasst werden. In der Auseinandersetzung mit den eigenen Kernquadraten, kann eine Person ein realistischeres Selbstbild gewinnen. Diese Einsichten helfen schließlich, eine geeignetere Berufswahl zu treffen.

Das Kernquadrat ist wie folgt aufgebaut:



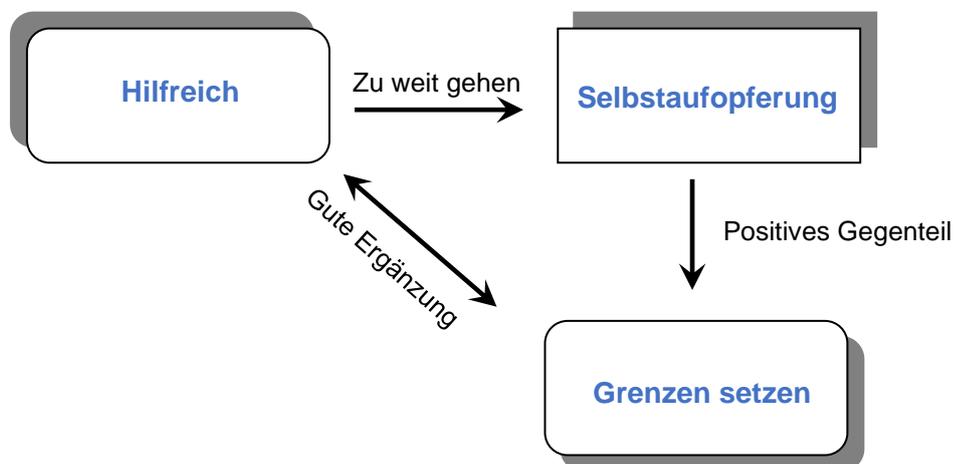
Nach Ofman (1992) besitzen Personen Kernqualitäten, die das Wesen einer Person ausmachen. Diese Kernqualitäten durchdringen ihre Handlungen und geben einer Person „Farbe“ bzw. Eigenschaften, die einem sofort in den Sinn kommen, wenn man an diese Person denkt. Beispiele für Kernqualitäten sind Entschlossenheit, Fürsorge, Fleiß, Mut, Aufgeschlossenheit, Ordnungsliebe, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Kreativität und so weiter. Kernqualitäten kommen von

innen, im Gegensatz zu Fähigkeiten, die von außen erworben werden. Kernqualitäten sind Qualitäten, die einer Person von Natur aus innewohnen.

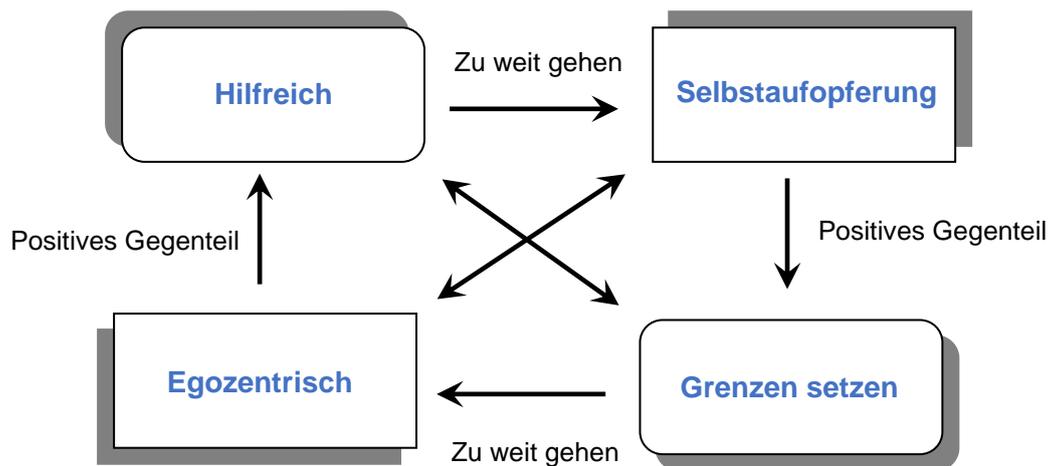
Jede Kernqualität hat jedoch auch ihre Tücken (Schattenseiten). Wenn wir die Kernqualität überbetonen, entwickeln sich Stolpersteine. Unsere Stolpersteine bestehen in einem Übermaß an einer guten Sache, in dem wir uns auf ein „Mehr vom Gleichen“ einlassen, eine Verzerrung der Kernqualität. Es handelt sich um einen subjektiv erlebten Stolperstein, der bei jedem Menschen anders benannt werden kann. Das bedeutet im Wesentlichen, dass die Qualität eines Menschen auch sein Stolperstein sein kann. Ein Beispiel:



Um nicht in die Falle zu tappen, gibt es für jede Kernqualität eine Herausforderung. Die Herausforderung ist das positive Gegenteil des Stolpersteins. Auch hier geht es um die Wahrnehmung des Einzelnen. Ein Beispiel:



Wenn wir einseitig zu viel von unserer Herausforderung zeigen, landen wir in unserer Allergie. Sie wird Allergie genannt, weil wir in gewisser Weise allergisch gegen Personen sind, die diese Eigenschaft aufweisen. Die Allergie und die Stolpersteine sind Verzerrungen von (latenten) Eigenschaften. Sie bilden negative Gegensätze zueinander. Zum Beispiel:



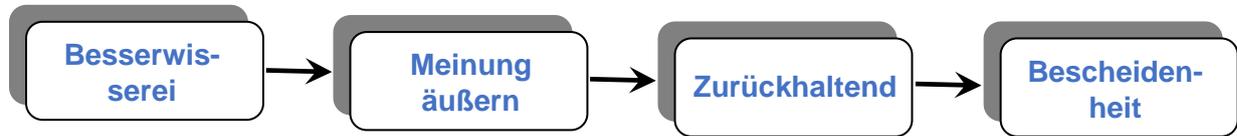
Anhand der Allergie können wir unsere Kernqualität entdecken, indem wir die Allergie in ihr positives Gegenteil umwandeln. In diesem Beispiel bedeutet dies, dass das positive Gegenteil der Allergie „Egozentrik“ zur Kernqualität „Hilfsbereitschaft“ wird. Damit ist das Kernquadrat vervollständigt. Der letzte Schritt macht das Kernquadrat „rund“. Um zu sehen, ob alles „passt“, ist die formulierte Allergie als negatives Gegenteil der Kernqualität zu überprüfen.

Nach Ofman sollte ein formuliertes Kernquadrat einer Person ein Gefühl dafür geben, „was zu tun ist“. Die Person entdeckt etwas Neues, etwas, das zuvor „versteckt“ war. Wenn dieses Gefühl vorhanden ist, bedeutet das wahrscheinlich, dass das Kernquadrat für diese Person zutreffend ist.

Im obigen Beispiel ist jemand mit der Kernqualität „Hilfsbereitschaft“ allergisch gegen Menschen, die er als „egozentrisch“ wahrnimmt. Verachtung für Menschen ist normalerweise ein Zeichen dafür, dass jemand mit seiner Allergie konfrontiert wird. Diese Irritation entsteht durch die Konfrontation mit unserer eigenen Herausforderung, aber wir sehen die „überzogene“ Verzerrung dieser Herausforderung! Das bedeutet, dass wir bei der Konfrontation mit unserer Allergie hinterfragen können, welche Qualität wir als „übertrieben“ empfinden.

Wenn wir schließlich einer egozentrischen Person begegnen, neigen wir dazu, mehr in unsere eigene Falle zu tappen (uns also mehr zu opfern und uns selbst in den Hintergrund zu stellen). Eine andere Möglichkeit besteht darin, die verborgene Kernqualität dieser Person zu entdecken (was steckt hinter der Allergie?). Nach dieser Theorie können wir am meisten von Menschen lernen, mit denen wir nicht gut auskommen.

Jede der vier Ecken kann gewählt werden, um eine Beratungssituation zu entwickeln. In einer Beratungssituation könnte man z. B. überlegen, über wen man sich am meisten ärgert (die Allergie). Dann könnte man versuchen zu benennen, was genau verärgert. Das könnte ein „Besserwisserverhalten“ sein. Indem man rückwärts arbeitet, könnte man „entdecken“, dass Besserwissererei eine übertrieben ausgedrückte Form der „Bereitschaft, seine eigene Meinung zu äußern“ sein könnte. Auf diese Weise ist die eigene Herausforderung gefunden. Die Bereitschaft, seine eigene Meinung zu äußern, ist das positive Gegenteil von zu zurückhaltend: Der Stolperstein der Person. Durch Rückwärtsarbeit gelangt man schließlich zu der Kerneigenschaft: Bescheidenheit.



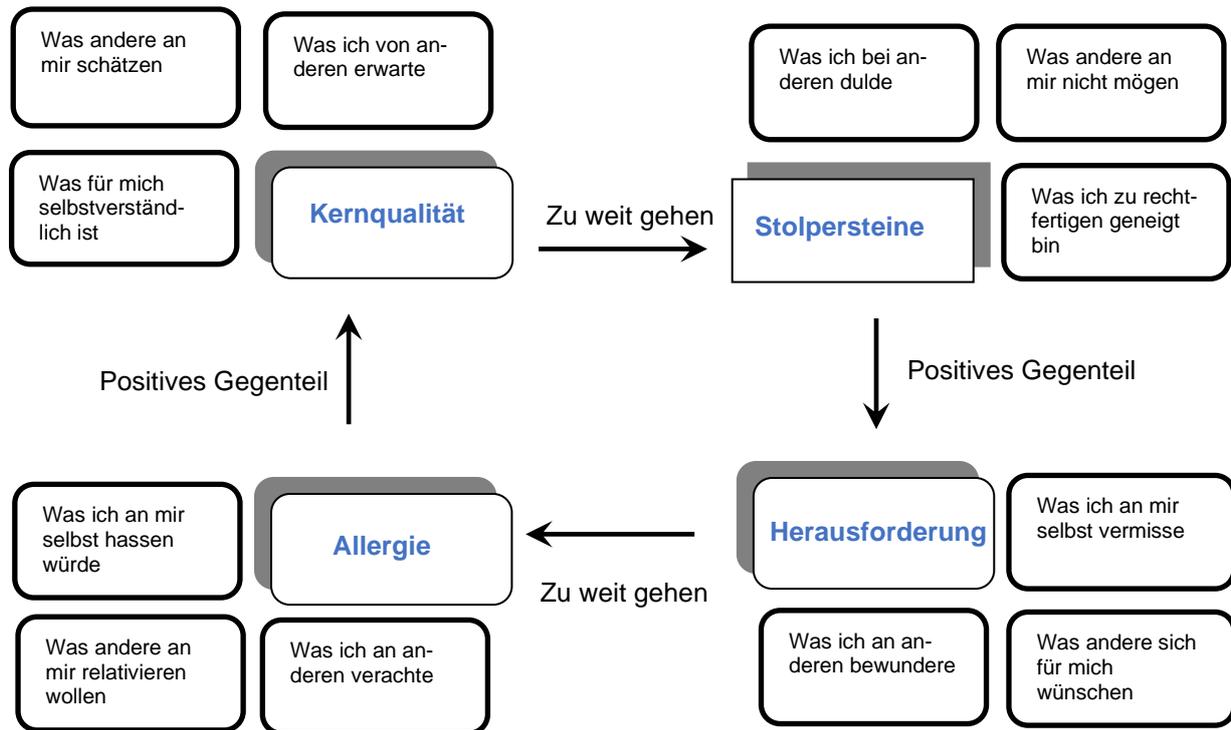
Der Einstieg in die Überlegungen bei der Allergie ist für die meisten Menschen oft der einfachste Weg, um an einem Kernquadrat zu arbeiten. Es ist oft nicht schwer, anzugeben, was man nicht leiden kann oder was einen (bei anderen) stört. Die Arbeit von dort aus ermöglicht eine doppelte Überprüfung der Genauigkeit, da diese Qualität oder Verzerrung aus drei Richtungen ausgerichtet werden muss.

Der Einstieg über die Stolpersteine wird auch oft als ein einfacher Weg gesehen. Im Laufe unseres Lebens haben wir gelernt, auf Dinge zu achten, die nicht gut sind oder besser sein könnten. Wenn wir auf das hören, was andere regelmäßig über uns sagen, dann ist das der Stolperstein. Das Quadrat kann von hier aus vervollständigt werden.

Der Einstieg in Herausforderung ist oft schwierig. Die Frage „Welche Qualität könntest du nutzen, um eine ausgeglicheneren und vollständigeren Person zu werden?“ steht in gewisser Weise im Einklang mit einem Einstieg bei der Kernqualität. Ein hilfreiches Mittel kann sein, sich zu überlegen, welche Qualität man im Allgemeinen bei anderen bewundert. Dies ist oft eine Herausforderung für einen selbst.

Der Zugang zur Kernqualität ist oft am schwierigsten, weil es den Menschen im Allgemeinen schwerfällt, etwas Positives über sich zu sagen. Wir sind besser darin, zu benennen, was wir nicht gut machen, als was wir gut machen.

Jeder Einstieg ins Quadrat kann auf drei verschiedene Arten angegangen oder kontrolliert werden. Dies wird im Folgenden schematisch dargestellt:



Die Erstellung eines Kernquadrats erfordert, dass eine Person sich selbst ehrlich betrachtet und nicht, wie sie sich verhält oder erscheint, denn solches Verhalten kann auf Faktoren wie Selbsterhaltung oder Angst zurückzuführen sein. Eine scheinbare Qualität kann eine Verkleidung oder eine Maske für die Stolpersteine einer Person sein. Zum Beispiel kann die scheinbare Kerneigenschaft „Ruhe“ eine Maske für den Stolperstein „Sturheit“ sein, während die wahre Kerneigenschaft „Durchsetzungsvermögen“ ist. Indem die Person den Stolperstein verbergen will, verbirgt sie auch ihre Kernqualität. Dies ist ein Grund, warum die Identifizierung von Kernquadraten Zeit braucht. Die Erstellung von Kernquadraten ist ein Prozess; ein Prozess, bei dem man vom Äußeren (Verhalten) zum Inneren (wahre Natur) gelangt.

Es ist wichtig zu betonen, dass die Füllung der Quadrate subjektiv ist. Die Formulierung von „das Übermaß“ und „das Gegenteil“ ist sehr persönlich. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Die Formulierung eines Wortes sollte von Klient\*innen selbst stammen; nur dann wird sie für die Klient\*innen bedeutungsvoll und bietet Einblick. Andere können Feedback geben und jemandem auf ihrem/seinem Weg helfen, aber letztendlich entscheidet diejenige/derjenige selbst, was ihre/seine Kernqualitäten, Stolpersteine, Herausforderungen und Allergien sind.

**Verfahren/Anweisungen:**

Schritt 1: Lassen Sie die/den Klient\*in die Aufgabe vorlesen oder mündlich erklären. (etwa 10-15 Minuten)

Schritt 2: Bestätigen Sie, ob die Aufgabe richtig verstanden wurde. (1 Minute)

Schritt 3: Stellen Sie fest, ob die/der Klient\*in diese Aufgabe selbstständig bearbeiten kann und geben Sie die Aufgabe mit nach Hause. Wenn Schwierigkeiten bestehen, die Kernquadrate selbstständig zu bearbeiten, erarbeiten Sie die Inhalte gemeinsam mit der/dem Klient\*in. Sie können die untenstehenden Fragen zur Unterstützung verwenden. Lassen Sie die/den Klient\*in über die Konzepte nachdenken, die für sie/ihn relevant sind. Das Erstellen von Kernquadraten braucht oft Zeit. Idealerweise besprechen Sie dann die Ergebnisse in der nächsten Sitzung und geben dann etwas Zeit, die Kernquadrate zu vervollständigen und die Folgefragen zu beantworten (etwa 60 Minuten).

Schritt 4: Besprechen Sie die Aufgabe. In diesem Schritt können Sie die unten aufgeführten Beispielfragen verwenden. Stellen Sie während der Nachbesprechung eine Verbindung zum Zweck dieser Aufgabe her. Sobald das Ziel/die Ziele erreicht sind, gilt die Aufgabe als abgeschlossen (etwa 30 Minuten).

**Mögliche Fragen für die (Nach-)Diskussion:**Mögliche Fragen zur Annäherung an jedes Quadrat:

Einstiegspunkt: Kernqualitäten

- Was schätzen andere an Ihnen?
- Was ist für Sie sehr selbstverständlich?
- Was ermutigen Sie bei anderen?
- Was regen Sie bei anderen an?
- Was verlangen Sie von anderen?

Einstiegspunkt: Stolpersteine

- Was relativieren Sie bei anderen?
- Was werfen Ihnen andere vor?
- Was wird Ihnen manchmal vorgeworfen?
- Was rechtfertigen Sie an sich selbst?
- Wozu neigen Sie, wenn Sie unter Druck stehen?

## Einstiegspunkt: Herausforderungen

- Was vermissen Sie an sich selbst?
- Was wünschen sich andere für Sie?
- Was bewundern Sie an anderen?
- Worauf sind Sie gelegentlich neidisch?
- Was brauchen Sie, um ein vollständigerer Mensch zu sein?
- Was brauchen Sie, um mehr mit sich selbst im Einklang zu sein?

## Einstiegspunkt: Allergien

- Was ärgert Sie an anderen?
- Was können Sie an anderen nicht ausstehen?
- Auf wen schauen Sie herab? Welches Verhalten legt die andere Person an den Tag? Welche Eigenschaft zeigt die andere Person?
- Welches Verhalten lässt Sie (manchmal) entmutigt fühlen?
- Was macht Sie wütend?
- Was würden Sie an sich selbst verabscheuen?
- Was sagen Ihnen andere manchmal, was Sie rationaler betrachten sollten?

## Beispielfragen für die Aufgabe Schlussfolgerung:

- Was löst das Quadrat bei Ihnen aus?
- Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen?
- Worüber würden Sie gerne weiter nachdenken?
- Welche Fragen hat die Aufgabe bei Ihnen aufgeworfen?
- Was können Sie mit diesem Modell in Zukunft tun?
- Welchen Beitrag hat das Modell zu Ihrer beruflichen Laufbahn geleistet? Welche Karrierefragen bleiben unbeantwortet?

**Andere Anwendungen:**

Das Kernquadrat kann auch zur Förderung der persönlichen Entwicklung, bei der Konfliktschlichtung oder bei Leistungsbewertungen eingesetzt werden. Dieses Modell kann auch zur Bewertung und Verbesserung von Abläufen in Organisationen verwendet werden. Für weitere Informationen zur Verwendung von Kernquadraten empfehlen wir das Buch von Ofman.