

KÖPFE UND KARRIEREN

02. Juni 2007 • Nr. 22 • Seite 41



Führungskompetenz: Mitarbeiter sind so einzusetzen, dass sie ihre Fähigkeiten entfalten können Foto: Imago

Auf den Stärken aufbauen

Führungskräfte widmen den Schwächen ihrer Mitarbeiter oft zuviel Zeit und Aufmerksamkeit

STUTTGART. Viele Menschen versuchen ihr Leben lang, ihre „Schwächen“ auszumerzen statt an ihren Talenten zu feilen. Dabei erleiden sie oft Schiffbruch - unter anderem, weil sich hinter den meisten Schwächen Stärken verbergen.

Wenn sich Führungskräfte mit Mitarbeitern zu Förder- und Entwicklungsgesprächen zusammensetzen, dann spielen die „Schwächen“ des Mitarbeiters oft eine so große Rolle, dass man sich fragt: Warum hat das Unternehmen dem Mitarbeiter noch

nicht gekündigt?

Eine Ursache hierfür: Viele Führungskräfte thematisieren in den Mitarbeiter-Gesprächen vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal verlief. Nur wenig Zeit verwenden sie darauf, mit dem Mitarbeiter zu erkunden: Was lief gut? Warum lief es gut? Und welche Fähigkeiten zeigte der Mitarbeiter dabei? Was gut war, wird im Handumdrehen abgehakt, um anschließend die Aufmerksamkeit ganz auf die Schwächen und Versäumnisse zu richten.

Diese Schiefelage spüren die Mitarbeiter. Deshalb erfahren sie diese Gespräche in erster Linie als Kritikgespräche. Sie blicken ihnen eher mit Unbehagen entgegen. Eine Ursache für diese Schiefelage ist: Vieles, was wir selbst gut machen, erachten wir als selbstverständlich.

Anders verhält es sich mit den Denk- und Verhaltensmustern, an denen wir uns regelmäßig stoßen - sei es, weil wir ein anderes Wunschbild von uns haben oder weil sie uns im Alltag tatsächlich häufig Probleme be-

reiten. Mit ihnen beschäftigen sich viele Menschen tagaus, tagein. Und ihre Streben richtet sich vor allem darauf, ihre „Schwächen“ abzubauen statt ihre Stärken auszubauen.

Ähnlich verhalten sich viele Führungskräfte. Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können und tun, als selbstverständlich - zum Beispiel, dass sie alle Termine einhalten oder viel Eigeninitiative zeigen. Also verlieren sie hierüber keine großen Worte. Stattdessen wenden sie ihre Aufmerksamkeit den Verhaltensmustern zu, bei denen ihre „Untergebenen“ ihrem Wunschbild nicht entsprechen - selbst wenn diese für den Arbeitserfolg wenig Bedeutung haben.

Ein Umdenken findet oft erst statt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Führungskräfte sollten, wenn sie mit einem Mitarbeiter über dessen Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, mit ihm vor allem erörtern: Warum hat der Mitarbeiter diese und jene Aufgabe gut erledigt? Welche Fähigkeiten zeigte er dabei? Und: Wie sollte sein Arbeitsfeld aussehen, damit er diese noch stärker entfalten kann?

Denn Mitarbeiter werden nur absolute Spitzenkräfte, wenn sie ihre individuellen Fähigkeiten schleifen. Verwenden sie ihre Zeit und Energie hingegen vor allem darauf, ihre „Schwächen“ zu beseitigen, dann enttrinnen sie nie der Mittelmäßigkeit.

Führungskräfte müssen nicht dafür sorgen, dass jeder ihrer Mitarbeiter al-

les kann. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, ihre Mitarbeiter so einzusetzen, dass jeder seine Fähigkeiten entfalten kann - unter anderem, indem sie die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter so strukturieren, dass sie wechselseitig ihre Schwächen kompensieren. Nur dann sind Spitzenleistungen möglich.

Dr. Georg Kraus

Der Autor ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.