

Dr. Georg Kraus

Stärken ausbauen oder Schwächen abbauen?

Viele Menschen arbeiten ihr Leben lang daran, ihre „Schwächen“ auszumerzen, statt an ihren Talenten zu feilen. Dabei erleiden sie oft Schiffbruch - auch weil sich hinter den meisten unserer so genannten Schwächen Stärken verbergen.

„Ich bin pedantisch“ „Ich bin häufig ungeduldig.“ Solche Aussagen hören Coaches oft, wenn sie Klienten fragen, warum sie mit bestimmten Aufgaben und Situationen häufig Probleme haben. So detailliert listen sie dann ihre „Schwächen“ auf, dass man den Eindruck gewinnt: Diese Person hat mehr „Schwächen“ als „Stärken“. Dabei zeigt ein kurzer Blick in ihren Lebenslauf meist: Sie hat ihren bisherigen (beruflichen) Lebensweg

durchaus mit Erfolg gemeistert. Ähnliche Empfindungen drängen sich oft auf, wenn sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu Förder- und Entwicklungsgesprächen zusammensetzen. Auch 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 Förder- und Entwicklungsgesprächen vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal verlief. Nur wenig Zeit verwenden sie hingegen darauf, mit dem Mitarbeiter zu erkunden: Was lief gut? Warum lief es gut? Welche besonderen Fähigkeiten zeigte der Mitarbeiter dabei? Und, unter welchen Voraussetzungen könnte er seine

„Stärken“ künftig noch besser entfalten? Was gut war, wird im Handumdrehen abgehakt, um anschließend die Aufmerksamkeit ganz auf die Schwächen und Versäumnisse zu richten.

Diese Schiefelage spüren auch die Mitarbeiter. Deshalb erfahren sie die Förder- und Entwicklungsgespräche vor allem als Kritikgespräche. Folglich blicken sie ihnen eher mit Unbehagen entgegen, als sich auf sie zu freuen, weil sie wissen: In dem Gespräch suchen mein Chef und ich einen Weg, wie ich meine Fähigkeiten noch besser entfalten kann. Eine Ursache hierfür ist: Vieles, was wir selbst — und Menschen, mit denen wir Kontakt haben - gut machen, erachten wir als selbstverständlich. So erfüllt es zum Beispiel manch guten Organisator nicht mit Stolz, dass er gut organisieren kann. Und viele exzellente Zuhörer sind nicht stolz darauf, dass sie gut zuhören können. Entweder, weil ihnen diese Fähigkeit nicht bewusst ist oder, weil sie dieses Können als selbstverständlich erachten.

Anders ist es mit 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 bereiten. Mit diesen unerwünschten Denk- und Verhaltensmustern beschäftigen sich viele Menschen tagaus, tagein. Diese „Schwächen“ versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

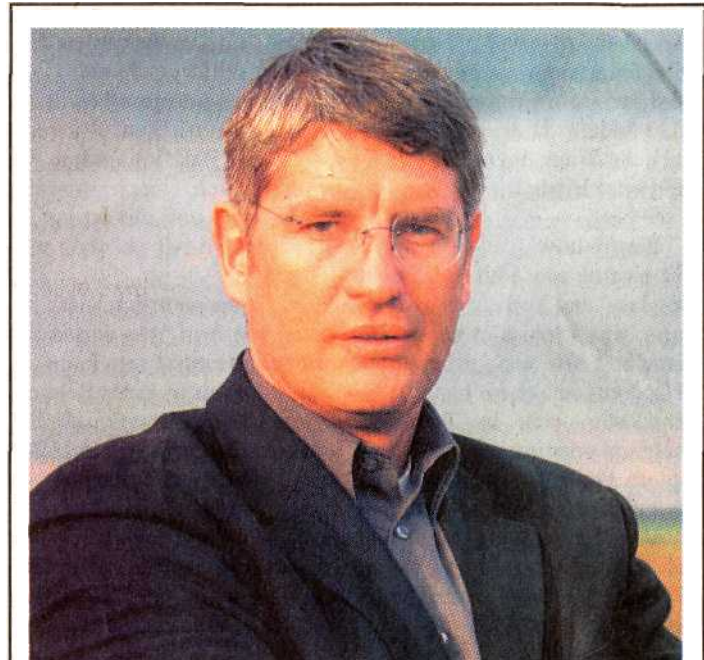
Stärken sind nicht der Rede wert

Ähnlich verhalten sich viele Führungskräfte. Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können und tun, oft als selbstverständlich. Sei es, 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 des „idealen“ Mitarbeiters nicht entsprechen - selbst wenn diese für den Arbeitserfolg nur eine geringe Bedeutung haben.

Ein Umdenken findet oft erst statt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Dann wird der Alte häufig glorifiziert. „Der Mayer war ein toller Mitarbeiter. Der ließ sich zwar schwer führen, aber verkauft hat er wie ein Weltmeister.“ Dann ist das, was zuvor selbstverständlich war, plötzlich nicht mehr selbstverständlich. Plötzlich werden die Stärken des Ex-Mitarbeiters gewürdigt und seine Schwächen sind nur noch ein Anlass für Anekdoten.

Und alle beklagen, dass dieser „wertvolle Mitarbeiter“ das Unternehmen verließ - nur weil er meinte, er könne in ihm seine Fähigkeiten nicht voll entfalten. Deshalb sollten Führungskräfte, 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 wichtigen Fähigkeiten zeigte er dabei? Wie sollte sein Arbeitsfeld künftig aussehen, damit er sie noch stärker entfalten kann? Denn nur dann werden aus ihren Mitarbeitern mit der Zeit absolute Spitzenkünstler, wenn diese ihre Zeit und Energie auf die Dinge verwenden, wo sie überdurchschnittliche Fähigkeiten haben. Verwenden sie jedoch ihre Energien vor allem darauf, ihre „Schwächen“ zu beseitigen, statt ihre Talente zu schleifen, entinnen sie nie der Mittelmäßigkeit. Ebenso wie ein Michael Schumacher nie der beste Formel-1-Pilot geworden wäre, wenn er zugleich versucht hätte, den Nobelpreis in Physik zu erringen.

Dies sollten Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern beachten. Schließlich ist es nicht ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass jeder ihrer Mitarbeiter alles kann. Vielmehr ist es ihre Aufgabe, ihre Mitarbeiter so einzusetzen, dass jeder seine Fähigkeiten entfalten und voll einbringen kann; außerdem die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter so zu strukturieren, dass sie ein Spitzenteam bilden - unter anderem, weil sie sich wechselseitig unterstützen und ihre individuellen Schwächen kompensieren.



DVVA-Autor Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel.: 07251/989034; Mail: info@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de).

„Schwächen“ sind übertriebene Stärken

Bei einem genaueren Betrachten der so genannten Schwächen von Mitarbeitern zeigt sich zudem meist: Diese sind gar keine Schwächen, sondern übertrieben ausgeprägte Stärken. So arbeitet zum Beispiel eine Person, die „zur Pedanterie neigt“, stets sehr ordentlich und gewissenhaft. Eine Eigenschaft, die nicht nur jeder Buchhalter braucht. Zur Schwäche wird ein solches Verhalten erst, wenn der Mitarbeiter Aufgaben wahrnimmt, bei der dieses Verhalten den Erfolg eher verhindert als fördert. Ebenso verhält es sich bei fast

allen „Schwächen“. Sie sind zumeist übertrieben ausgeprägte Stärken. So wird zum Beispiel aus einer hohen Leistungsbereitschaft schnell blinder Ehrgeiz. Und aus Vorsicht resultiert schnell Zögerlichkeit und mangelnde Entschlusskraft. Jedoch nur, wenn die betreffende Person eine Aufgabe wahrnimmt, bei der diese Verhaltensmuster nicht gefragt sind. Hierfür ein Beispiel: Wenn ein Fluglotse zig Mal überprüft, ob die Landebahn frei ist, bevor er einem Flugzeug die Landeerlaubnis erteilt, so handelt er korrekt. Schließlich kann eine falsche Entscheidung von ihm Hunderten von Menschen das Leben

kosten. Prüft hingegen ein Einkäufer hundert Mal, bevor er sich entscheidet, ob er das Kopierpapier lieber bei diesem oder bei jenem Großhändler ordert, so ist dies eher ein Zeichen für mangelnde Entschlusskraft. Das heißt: Dasselbe Verhalten kann eine Stärke und eine Schwäche sein — abhängig davon, in welcher Situation es gezeigt wird.

Diese Zusammenhänge sind vielen Menschen nicht bewusst. Insbesondere wenn sie im (Arbeits-)Alltag häufig mit denselben Schwierigkeiten kämpfen, verdichtet sich in ihnen schnell das Gefühl: Ich habe hier eine Schwäche. Dieses Gefühl wird in ihnen mit der Zeit oft so stark, dass sie ihre Stärken aus dem Blick verlieren. Entsprechend unsicher werden sie.

Dann ist oft ein neutraler Gesprächspartner nötig, der ihnen wieder die Augen öffnet - nicht nur für ihre offensichtlichen Stärken, sondern auch für die Stärken, die sich hinter ihren „Schwächen“ verbergen. Dies eröffnet ihnen oft neue Handlungsperspektiven. Auch weil ihre so genannten Schwächen oft nur daraus resultieren, dass sie ein falsches Rollenverständnis haben. So sind zum Beispiel viele Verkäufer der Meinung: Ein Top-Verkäufer ist ein so jovialer Typ, dass er mit jedem Fremden sozusagen innerhalb von fünf Minuten „Brüderschaft“ schließt. Ein Irr-

glaube - viele Kunden schätzen ganz andere Verkäufertypen. Oder manchen Chef plagen Selbstzweifel, weil er die Auffassung verinnerlicht hat, ein Vorgesetzter müsse stets wie ein Fels in der Brandung stehen und dürfe nie Unsicherheiten zeigen. Ebenfalls ein Irrglaube! Viele Mitarbeiter identifizieren sich gerade mit solchen Vorgesetzten.

Ein solches Augen-Öffnen ist auch fruchtbar, weil viele Menschen, die häufig gegen dieselben Barrieren stoßen, glauben: Ich muss mich radikal verändern. Wenn die meisten unserer Schwächen nur übertrieben ausgeprägte Stärken sind, ist dies nicht nötig. Dann genügen oft kleine Verhaltenskorrekturen, um wieder auf die Erfolgsspur zu gelangen.