

Viele Menschen versuchen ihr Leben lang, ihre „Schwächen“ zu beseitigen. Das gelingt ihnen meist nicht – unter anderem weil sich hinter vielen Schwächen eigentlich Stärken verbergen. **Auch Führungskräfte haben oft primär die „Schwächen“ ihrer Mitarbeiter im Blick.** Das ist ein Fehler.

**Stuttgart** – „Ich bin zu perfektionistisch.“ „Ich kann mich schwer durchsetzen.“ „Ich werde schnell ungeduldig.“ Solche Aussagen hören Trainer, Berater und Coaches oft, wenn sie Personen fragen, warum diese mit bestimmten Aufgaben und Situationen Probleme haben. So detailliert listen sie dann ihre vermeintlichen Schwächen auf, dass man den Eindruck gewinnen könnte: Diese Person hat nur „Schwächen“. Dabei zeigt sich bei einem gezielten Nachfragen meist schnell: Die Person hat in ihrem Leben schon viele Herausforderungen gemeistert.

Die ähnliche Konzentration auf die Schwächen erlebt man häufig, wenn sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu 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 ist: Viele Führungskräfte thematisieren in den Entwicklungsgesprächen mit ihren Mitarbeitern vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal lief. Folgenden Punkten wird hingegen wenig bis keine Aufmerksamkeit geschenkt:

- Was lief gut?
- Warum lief es gut?
- Welche Kompetenzen zeigte der Mitarbeiter dabei?
- Wie kann er seine Stärken künftig noch besser entfalten?

Was gut war, wird schnell abgehakt, um anschließend die ganze Aufmerksamkeit auf die Schwächen und Versäumnisse des Mitarbeiters zu richten.

#### Was gut läuft, erscheint uns oft selbstverständlich

Dieses Ungleichgewicht spüren auch die Mitarbeiter. Deshalb erleben sie die Entwicklungsgespräche vor allem als Kritikgespräche und blicken ihnen eher mit Unbehagen entgegen, statt sich auf sie zu freuen. Denn sie wissen: Das Gespräch wird sich vor allem darauf konzentrieren, was in der Vergangenheit nicht optimal lief.

Woran liegt es, dass wir uns – beruflich und privat – meist vorwiegend auf unsere Schwächen statt auf die Stärken konzentrieren? Eine zentrale Ursache hierfür ist: Vieles, was wir gut machen und können, erachten wir als selbstverständlich. So erfüllt es zum Beispiel viele gute Texter nicht mit Stolz, dass sie gut schreiben können. Und viele exzellente Zuhörer sind keineswegs stolz darauf, dass sie gut zuhören können. Entweder weil ihnen diese Fähigkeit nicht bewusst ist oder weil sie dieses Können als selbstverständlich erachten.

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 zuweilen Probleme bereiten. Mit diesen unerwünschten Denk- und Verhaltensmustern beschäftigen sich viele Menschen tagaus, tagein. Und diese „Schwächen“ versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

Ähnlich verhält es sich bei vielen Führungskräften. Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können oder tun, oft als selbstverständlich. Sei es,

dass sie Termine zuverlässig einhalten oder selbstständig Probleme lösen. Also verlieren sie darüber keine großen Worte. Stattdessen konzentrieren sie sich auf die Verhaltensweisen, bei denen die Mitarbeiter ihrem Idealbild nicht entsprechen – selbst wenn diese für den Arbeitserfolg eine geringe Relevanz haben.

#### Stärken werden oft erst wertgeschätzt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hat

Ein Umdenken findet meist erst statt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Dann wird der frühere Mitarbeiter häufig glorifiziert. „Der Mair war ein toller Mitarbeiter. Er hat zwar oft gemackert, doch verkauft hat er wie kein Zweiter.“ Oder: „Der Pichler war zwar etwas chaotisch, doch im Programmieren war er ein Ass.“ Dann ist das, was vorher selbstverständlich war, auf einmal nicht mehr selbstverständlich. Plötzlich werden die Stärken des Ex-Mitarbeiters gewürdigt, und seine Schwächen sind nur noch Anlass für Anekdoten. Und alle beklagen, dass dieser „wertvolle Mitarbeiter“ das Unternehmen verließ – weil er meinte, er könne seine Fähigkeiten nicht entfalten.

Deshalb sollten Führungskräfte, wenn sie mit einem Mitarbeiter über dessen Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, vor allem folgende Fragen erörtern:

- Warum hat der Mitarbeiter diese und jene Aufgabe gut erledigt?
  - Welche besonderen Fähigkeiten zeigte er dabei?
  - Wie sollte sein Arbeitsfeld künftig aussehen, damit er diese Fähigkeiten noch besser einsetzen kann?
- Mitarbeiter bringen nur Spitzenleistung-

gen, wenn sie ihre Zeit und Energie auf die Dinge verwenden, bei denen sie überdurchschnittliche Fähigkeiten haben. Verwenden sie ihre Energie hingegen vor allem darauf, ihre „Schwächen“ zu beseitigen, entrinnt sie nie der Mittelmäßigkeit. Ein Dirk Nowitzky wäre nie einer der besten Basketball-Spieler weltweit geworden, wenn er zugleich versucht hätte, den Nobelpreis in Physik zu erringen. Umgekehrt hätte Albert Einstein nie den Nobelpreis in Physik bekommen, wenn er zugleich versucht hätte, ein Top-Basketballspieler zu werden.

Das sollten Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern beachten.

Denn ihre Aufgabe ist es nicht, dafür zu sorgen, dass jeder Mitarbeiter alles kann. Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass jeder seine Fähigkeiten entfalten und einbringen kann; außerdem die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter so zu strukturieren, dass sie gemeinsam ein Spitzenteam bilden – unter anderem, weil sie sich wechselseitig unterstützen und so ihre individuellen Schwächen kompensieren.

Bei einem genaueren Betrachten der sogenannten Schwächen von Mitarbeitern zeigt sich zudem oft: Ihre vermeintlichen Schwächen sind übertrieben ausgeprägte Stärken. So arbeitet zum Bei-

spiel eine Person, die zur Pedanterie neigt, stets sehr ordentlich und gewissenhaft. Das heißt: Sie arbeitet strukturiert und prüft regelmäßig, ob sie keine Fehler gemacht hat. Diese Eigenschaften benötigen nicht nur Controller und Programmierer. Zur Schwäche wird ein solches Verhalten erst,

- wenn der Mitarbeiter Aufgaben wahrnimmt, bei denen dieses Verhalten den Erfolg eher verhindert als fördert, oder
- wenn er zum Beispiel jeden Arbeitsschritt aus Angst, einen Fehler zu machen, so oft kontrolliert, dass die meiste Arbeit liegen bleibt.

#### Unglaublich, aber wahr: Unsere Schwächen sind meist übertriebene Stärken

So verhält es sich bei fast allen „Schwächen“: Sie sind übertrieben ausgeprägte Stärken. Aus einer hohen Eigeninitiative kann schnell eine mangelnde Teamfähigkeit werden. Und eine sehr große Vor-

**Das gleiche Verhalten kann eine Stärke und eine Schwäche sein – abhängig davon, in welcher Situation es gezeigt wird.**

sicht kann zu mangelnder Entschlusskraft führen. Jedoch nur, wenn die betreffende Person eine Aufgabe wahrnimmt, bei der diese Verhaltensmuster nicht gefragt sind. Hierfür ein Beispiel: Wenn ein Flugzeugmechaniker die wichtigsten Teile eines Flugzeugs vor einem Flug mehrfach prüft, dann handelt er verantwortungsbewusst. Denn ein technischer Defekt beim Fliegen kann Hunderte von Menschen das Leben kosten. Beschäftigt sich hingegen ein Einkäufer wochenlang mit der Frage, ob er die neuen Kugelschreiber bei diesem oder jenem Großhändler kauft, dann ist dies vermutlich ein Zeichen mangelnder Entschlusskraft. Das heißt: Das gleiche Verhalten kann eine Stärke und eine Schwäche sein – abhängig davon, in welcher Situation es gezeigt wird.

#### Blick auf Stärken eröffnet neue Perspektiven

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

Wenn Menschen sich hingegen ihrer offensichtlichen Stärken und genauso ihrer Stärken, die sich hinter ihren „Schwächen“ verbergen, bewusst werden, dann wird klar, dass sie auch von vielen ihrer vermeintlichen „Schwächen“ profitieren könnten, sofern sie diese zur richtigen Zeit und in den richtigen Situationen aktivieren würden.

Dann wird häufig auch deutlich, dass viele unserer vermeintlichen Schwächen aus einem falschen Rollenverständnis resultieren. So sind zum Beispiel viele Verkäufer überzeugt: Ein Top-Verkäufer muss mit jeder Person sozusagen im Handumdrehen „Freundschaft“ schließen können. Ein Irrglaube – denn viele Kunden empfinden ein entsprechendes Verhalten als anbiedernd und unprofessionell. Und manchen Chef plagen Selbstzweifel, weil er der Auffassung ist, eine Führungskraft müsse stets wie ein Fels in der Brandung stehen und dürfe nie Unsicherheit zeigen. Ebenfalls ein Irrglaube! Denn viele Mitarbeiter identifizieren sich gerade mit Vorgesetzten, die sich menschlich und nahbar zeigen.

Wenn die meisten unserer Schwächen nur übertrieben ausgeprägte Stärken sind, dann ist es nicht notwendig, dass wir uns radikal ändern. Dann genügen oft kleine Verhaltenskorrekturen, um wieder in die Erfolgsspur zu gelangen.

Frank Rebmann  
info@staerkertrainer.de

**Zum Autor:** Frank Rebmann, Stuttgart, arbeitet als (Führungskräfte-)Trainer, Berater und Coach für Unternehmen. Er ist Experte für das Themenfeld „Ermitteln und Entwickeln der Stärken von Führungskräften und ihren Mitarbeitern“.



**Mitarbeiterführung – Warum Stärken nicht selbstverständlich sein sollten und die Fokussierung auf Schwächen die Entfaltung der Mitarbeiter verhindert**

**Das ist gut!**

#### Info Die Stärkenorientierung

