

Schwächen können verborgene Stärken sein

PSYCHOLOGIE. Viele Menschen beklagen ihr Leben lang ihre Schwächen und versuchen sie zu beseitigen. Das gelingt ihnen meist nicht - unter anderem, weil sich hinter vielen unserer sogenannten Schwächen in Wahrheit Stärken verbergen. Viel sinnvoller ist es, die vorhandenen Talente zu entfalten und die starke Seite unserer Schwächen zu nutzen.

„Ich bin zu perfektionistisch.“ „Ich kann mich nicht durchsetzen.“ „Ich werde schnell ungeduldig.“ Solche Aussagen hören Coaches oft, wenn sie Personen fragen, warum diese mit bestimmten Aufgaben und Situationen Probleme haben. So detailliert listen die Betroffenen 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, dass die Person in ihrem Leben schon viele Herausforderungen gemeistert hat.

Die ähnliche Konzentration auf die Schwächen erlebt man häufig, wenn sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu Entwicklungsgesprächen zusammensetzen. Dann spielen die „Schwächen“ des Mitarbeiters eine so große Rolle, dass man sich fragt: Warum hat das Unternehmen diesem Mitarbeiter noch nicht gekündigt? Viele Führungskräfte thematisieren in den Entwicklungsgesprächen mit ihren Mitarbeitern vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal lief. Folgenden Punkten wird hingegen wenig bis gar 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.

Dieses Ungleichgewicht spüren auch die Mitarbeiter. Deshalb erleben sie die Entwicklungsgespräche vor allem als Kri-

stikgespräche und blicken ihnen eher mit Unbehagen entgegen, anstatt 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 meist vorwiegend auf unsere Schwächen statt Stärken konzentrieren? Eine zentrale Ursache hierfür ist, dass wir vieles, was wir gut machen und können, als selbstverständlich erachten.

So erfüllt es zum Beispiel manch guten Texter nicht mit Stolz, dass er gut schreiben kann. 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 und tagein. Diese „Schwächen“ versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

Stärken werden oft nicht gewertschätzt

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 Bedeutung haben.

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 Schmidt war ein toller Mitarbeiter. Er hat zwar oft gemeckert, doch verkauft hat er wie kein Zweiter.“ Oder: „Der Seifert 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,



AUTOR

Frank Rebmann arbeitet als Trainer, Berater und Coach und gilt als Experte für das

Themenfeld „Ermitteln und Entwickeln der Stärken von Führungskräften und ihren Mitarbeitern“. Der zertifizierte Trainer und systemische Coach verfügt über 16 Jahre Erfahrung als Führungskraft und 20 Jahre Erfahrung als Verkäufer in Industrie- und Handelsunternehmen.

Frank Rebmann, Stärkentrainer
Stresemannstr. 7, 70192 Stuttgart
Tel. +4971191401156
www.staerkentrainer.de



Foto: lasseesignen / Fotolia

Blickwinkel. Ob eine Schwäche wirklich eine Schwäche oder eher eine Stärke ist, hängt auch davon ab, welche Aufgaben jemand bearbeitet.

dass dieser „wertvolle Mitarbeiter“ das Unternehmen verließ - weil er meinte, er könne in ihm 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 erbringen nur Spitzenleistungen, 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, statt ihre Talente zu entwickeln, entrinnen sie nie der Mittelmäßigkeit. Ein Dirk Nowitzky wäre nie einer der besten Basketballspieler 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.

Unsere Schwächen sind meist übertriebene Stärken

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

Bei einem genauen Betrachten der sogenannten Schwächen von Mitarbeitern zeigt sich zudem oft: Ihre vermeintlichen

Schwächen sind übertrieben ausgeprägte Stärken. So arbeitet zum Beispiel 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.

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 Vorsicht 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 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. Dann ist meist ein neutraler Gesprächspartner hilfreich, der ihnen wieder die Augen off-

net - nicht nur für ihre offensichtlichen Stärken, sondern auch für die Stärken, die sich hinter ihren „Schwächen“ verbergen. Dann wird ihnen oft auch klar, dass sie auch von vielen ihrer vermeintlichen „Schwächen“ profitieren könnten, sofern sie diese zur richtigen Zeit und in den richtigen Situationen aktivieren.

Dann wird häufig auch deutlich, dass viele unserer vermeintlichen Schwächen aus einem falschen Rollenverständnis resultieren. So sind zum Beispiel viele Verkäufer überzeugt: Ein guter Verkäufer müsse 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.

Viele Menschen, die über ihre Stärken und Schwächen nachdenken, glauben, sie müssten sich radikal verändern, wenn sich etwas in ihrem Leben verbessern

soll. Wenn die meisten unserer Schwächen aber nur übertrieben ausgeprägte Stärken sind, ist dies nicht nötig. Dann genügen oft kleine Verhaltenskorrekturen, um wieder in die Erfolgsspur zu gelangen.

Fazit: In erster Linie steht bei vielen Menschen die Frage im Vordergrund, wie man seine Stärken entfalten kann. Dazu haben sich in vielen Coachings folgende Anregungen bewährt:

- Wenn man seine wahren Stärken identifiziert hat, sollte man die Grenzen der Stärken sorgsam erkunden. Die Botschaft lautet: „Übertreiben Sie den Einsatz Ihrer Stärken nicht. Sonst werden hieraus schnell Schwächen.“
- Jeder sollte die Menschen in seinem Umfeld fragen, welche Stärken er wann häufiger einsetzen könnte. Und er sollte fragen, wann er zu stark auf gewisse Stärken baut, damit die nötige Balance gewahrt werden kann.
- Es gilt, Stärken mit Zielen zu verbinden. Bei neuen Zielen sollte man prüfen, ob diese den eigenen Stärken entsprechen. Denn nur dann können Höchstleistungen erbracht werden.
- Manche Stärken nutzen wir eher selten. Hier liegt das größte Entwicklungspotenzial. Jeder sollte für sich selbst ermitteln, welche Stärken er wann nutzt.
- Außerdem kommt es darauf an, die eigenen Schwächen clever zu kompensieren. Tipp: „Akzeptieren Sie Ihre Schwächen. Sie müssen nicht alles können. Seien Sie ehrlich zu sich, und überlegen Sie sich auch, für welche Tätigkeiten Sie eher nicht geeignet sind. Dadurch vermeiden Sie Stress.“
- Um Schwächen auszugleichen, macht es Sinn, bestimmte Aufgabengebiete neu zu definieren. Das kann zum Beispiel geschehen, indem man gewisse Aufgaben delegiert oder im Team eine neue Aufgabenverteilung vornimmt.
- Stärken kann man gezielt zum Kompensieren von Schwächen nutzen. Hierfür ein Beispiel: Angenommen, jemand übernimmt in Meetings ungern die Gesprächsführung, dann kann er stattdessen beispielsweise seine Stärke, gut analysieren und weiterführende Fragen stellen zu können, nutzen, um sich einzubringen und zu profilieren.

Frank Rebmann •

Stärkenorientierung

Drei Aspekte. Das Wissen um seine Stärken versetzt einen Menschen in die Lage, seine Schwächen besser zu verstehen und mit ihnen gelassener umzugehen. So entwickelt sich auf Dauer das nötige Selbstbewusstsein.



So erkennen Menschen ihre wahren Stärken

Checkliste. Frank Rebmann hat zehn Fragen formuliert, mit denen jeder seine Stärken identifizieren kann. Es gibt offensichtliche Stärken, die bewusst sind. Und es gibt Stärken, die kaum oder gar nicht bewusst sind - entweder, weil man die betreffenden Fähigkeiten nicht oft einsetzt oder sie einfach selbstverständlich nutzt, sodass es nicht mehr auffällt, dass sie etwas Besonderes sind.

1. Was geht Ihnen leicht von der Hand?

Welche Aufgaben und Aktivitäten erledigen Sie sozusagen spielerisch, ohne groß darüber nachzudenken? Bei welchen können Sie brillieren?

2. Was motiviert Sie und gibt Ihnen Energie?

Welche Aufgaben ziehen Sie fast „magisch“ an? Was machen Sie mit Freude? Was würden Sie gerne häufiger tun?

3. Wo erzielen Sie gute Ergebnisse?

Bei welchen Tätigkeiten erzielen Sie überraschend gute Resultate - manchmal scheinbar ohne Anstrengung?

4. Wann fühlen Sie sich „echt“?

Bei welchen Aktivitäten haben Sie das Gefühl, authentisch und ganz Sie selbst zu sein?

5. Was lernen Sie schnell?

Welche Sachverhalte oder Themen verstehen Sie sehr schnell, und was lernten Sie ohne große Anstrengung?

6. Worauf konzentrieren Sie sich besonders?

Welche Themen oder Entwicklungen verfolgen Sie aufmerksam? Was finden Sie spannend?

7. Was konnten Sie schon als Kind sehr gut?

Was haben Sie schon in ihrer Kindheit gern oder oft getan? An welche Erlebnisse von früher erinnern Sie sich besonders gern?

8. Wann ist Begeisterung in Ihrer Stimme?

Wofür können Sie sich begeistern? Wann ist Ihre Stimme voller Energie und Leidenschaft?

9. Wann verwenden Sie solche Worte wie „super“ und „toll“?

In welchen Situationen, bei welchen Ereignissen verwenden Sie solche Formulierungen wie „Am liebsten ...“ und „Es wäre toll, wenn ...“.

10. Welche Aufgaben erledigen Sie sofort?

Welche Aufgaben tragen Sie oft nicht in Ihren Terminkalender ein, weil Sie diese sofort erledigen? Bei welchen Tätigkeiten vergessen Sie häufig die Zeit?

Auch die Schwachpunkte beachten

Nachdem man seine genutzten Stärken (also die Fähigkeiten, auf die man oft und gerne zurückgreift) ermittelt hat, macht es auch noch Sinn, die ungenutzten Stärken, also die Fähigkeiten, die man noch nicht so oft einsetzt, zu erforschen.



Blick zurück. Stärken zeigten sich oft in vergangenen Leistungen. Man muss nur aufmerksam hinschauen.

Analyse der ungenutzten Stärken:

- Was mache ich sehr gerne, was ich aber in meiner jetzigen Position nur sehr selten nutzen kann?
- Zu welchen Gelegenheiten kann ich diese Stärken bereits jetzt nutzen?

Um sich besser kennenzulernen, sollten auch die Schwachpunkte untersucht werden - also die Tätigkeiten, die einem nicht so leicht von der Hand gehen und bei denen man keine Top-Ergebnisse erzielt, weil gewisse Fähigkeiten oder Eigenschaften weniger stark ausgeprägt sind.

Analyse der schwächeren Punkte:

- Wo muss ich mich anstrengen und erreiche trotzdem keine besonders guten Ergebnisse?
- Wie beeinflusst diese Schwäche meine gegenwärtige Rolle und meinen Job?
- Wie wichtig ist diese Fähigkeit in meiner jetzigen Situation überhaupt? Muss ich sie ausgleichen oder kann ich sie so belassen, wie sie ist?

Zum Schluss sollte sich jeder auch noch seinen überzogenen Stärken zuwenden - also jenen Fähigkeiten und Eigenschaften, die sehr stark ausgeprägt sind, was allerdings in gewissen Situationen Probleme bereitet.

Analyse der überzogenen Stärken:

- Wo setze ich Stärken von mir zu oft oder zu intensiv ein?
- Welche Auswirkungen hat das auf mich? Meinen Job? Mein Umfeld?
- Wieso setze ich diese Stärken dennoch zu oft oder zu intensiv ein?