

Muss ich das können?

Jeder Mensch hat neben Stärken auch Schwächen. Doch wie gehen wir mit unseren Schwächen um? Vor allem, wenn es um ihre Leistung im Beruf geht, sind viele Menschen diesbezüglich unsicher. Von **Frank Rebmann**

Eine simple Wahrheit ist: Kein Mensch kann alle Dinge gleich gut – selbst wenn Kompetenz- und Potenzialanalysen den Eindruck vermitteln: Ein Top-Mitarbeiter sollte in allen Kompetenzbereichen spitze sein. Doch das ist utopisch. Denn es gibt immer Aufgaben, die manche Menschen besser als andere können und die ihnen mehr Energie geben, weil hier ihre Stärken liegen. Also erbringen sie auf diesem Gebiet auch bessere Leistungen. Das bestätigt die Forschung.

Doch was ist mit den Dingen, die wir nicht so gut können. Dürfen wir sie ignorieren? Ja, wenn hierdurch unsere Leistung (oder die von Mitarbeitern oder Kollegen) nicht signifikant beeinträchtigt wird. Ist dies jedoch der Fall, dann dürfen wir die entsprechende Schwäche nicht ignorieren. Dann müssen wir sie managen. So-

weit die schlechte Nachricht. Die gute lautet: Es gibt viele Möglichkeiten, Schwächen zu managen – sofern wir deren Ursachen kennen.

Schwäche ist nicht gleich Schwäche

Eine Schwäche ist – vereinfacht formuliert – ein Mangel an etwas. Es gibt fünf Arten von Schwächen, die man anhand ihrer Ursachen unterscheiden kann.

Ursache 1: Mangel an Kenntnissen. Hierfür ein simples Beispiel: Wer den Führerschein erwerben möchte, braucht zunächst das nötige Wissen über den Umgang mit einem Fahrzeug. Außerdem muss er die Straßenverkehrsordnung kennen. Ein solcher Mangel lässt sich recht »

einfach beheben – zum Beispiel durch eine Ausbildung oder andere Formen der Wissensvermittlung.

Ursache 2: Mangel an Fertigkeiten. Auch hierfür ein Beispiel. Wer den Führerschein gemacht hat, weiß: Es ist eine Sache, zu wissen, wie man rückwärts in eine enge Parklücke einparkt, und eine andere, dies tatsächlich zu können. Zum Glück kann das durch Üben tendenziell jeder lernen oder sich hierin verbessern – auch wenn es manchmal länger dauert als gedacht oder geplant.

Ursache 3: mangelnde Motivation. Eine zu geringe Motivation haben oft nicht nur Menschen, die sich mit einer Tätigkeit extrem schwer tun, sondern auch die berühmten „ewigen Talente“ – Menschen also, die zwar alle Voraussetzungen mitbringen, aber doch mittelmäßig bleiben. Denn zum Talent muss sich stets der Wille gesellen, hieraus das Beste zu machen. Dieser lässt sich nur bedingt beeinflussen. Schon der Philosoph Schopenhauer wusste: „Der Mensch kann zwar tun, was er will. Er kann aber nicht wollen, was er will.“

Ursache 4: mangelndes Talent. Bei solchen Schwächen ist der Aufwand, einigermaßen gut zu werden, ungeheuer groß. Natürlich helfen auch hier Willenskraft und intensives Üben, doch wir erzielen selten Top-Ergebnisse – selbst wenn uns die Tätigkeit eigentlich Freude bereitet. Albert Einstein gilt als Physik-Genie. Doch es gab eine Tätigkeit, die ihm mindestens ebenso viel bedeutete wie die Physik: das



Foto: iStockphoto

Geige spielen. Er betrat die Berliner Akademie der Wissenschaften fast nie ohne seinen Geigenkasten, und statt über Physik zu sprechen spielte er bei einer Vorlesung in Prag Mozart. Der Physik-Nobelpreisträger hatte seit seinem sechsten Lebensjahr Geigenunterricht. Doch besonders gelungen war sein Spielen nie: Es fehlte ihm das Talent.

Ursache 5: mangelnde persönliche Eignung. Manche Menschen schaffen es scheinbar mühelos, mit allen Menschen gut auszukommen, mit Zahlen hingegen stehen sie auf dem Kriegsfuß. Andere wiederum blühen auf, wenn sie eine Sache analysieren, messen und nach allen Regeln der Kunst untersuchen können, sind aber froh, wenn sie wenig mit anderen Menschen kommunizieren und kooperieren müssen. Diese individuellen Eigenarten sind in der Persönlichkeit begründet und lassen sich mit intensivem Training nicht wesentlich verändern. Im Berufsleben ist das zum Glück oft auch nicht nötig, wenn wir das machen, was wir wirklich können und was uns entspricht.

Der erste Schritt vor dem Verändern einer Schwäche ist stets, anzuerkennen, dass wir bei einer Sache nicht so stark sind wie wir es uns vielleicht wünschen.

Neben diesen fünf Arten von Schwächen, die aus einem Mangel rühren, gibt es eine weitere, die sich nicht aus einem „Zu wenig“, sondern aus einem „Zu viel“ ergibt. Hierbei handelt es sich um unsere übertrieben eingesetzten Stärken. So wird aus einer hohen Leistungsbereitschaft manchmal blinder Ehrgeiz. Und aus einer übertriebenen Durchsetzungsfähigkeit kann schnell Rücksichtslosigkeit entstehen.

Im Gegensatz zu den anderen Ursachen geht es bei Stärken, die wir zuweilen überbetonen, nicht darum, etwas intensiver zu tun, sondern darum, etwas zu lassen oder weniger intensiv zu tun. Das hört sich leichter an als es ist. Denn auch bei einem übertriebenen Einsatz unserer Stärken spüren wir, wie uns etwas leicht von der Hand geht. Wir müssen uns nicht groß anstrengen, es geht fast von allein. Häufig fällt uns gar nicht auf, wenn wir eine Stärke überbetonen. Hilfreich ist dann, sich von Menschen im Umfeld ein Feedback geben zu lassen, wann es zu viel des Guten ist und wir den „Lautstärkereglern“ zurückdrehen sollten.

Schwächen verändern sich, wenn wir sie akzeptieren

Schwäche ist also nicht gleich Schwäche. Je nach Ursache ist es leichter oder schwerer, mit einer Schwäche umzugehen. Alle Formen haben aber eins gemeinsam: Solange wir sie nicht akzeptieren, können wir sie weder loslassen noch verändern. Der erste Schritt vor dem Verändern einer Schwäche ist stets, anzuerkennen, dass wir bei einer Sache nicht so stark sind wie wir es uns vielleicht wünschen. Die Gestalttherapie nennt dies die „paradoxe Theorie der Veränderung“. Sie besagt: Wir fangen erst an, uns zu verändern, wenn wir erkennen und akzeptieren wie wir sind.

Was tun bei einem Mangel an Kenntnissen?

Solche Schwächen lassen sich recht einfach beheben. Mögliche Wissenslücken können wir beseitigen, indem wir uns entweder selbst darum bemühen, die nötigen Kenntnisse zu erwerben, oder uns durch andere Personen schulen lassen. In beiden Fällen ist es hilfreich, sich vorab klar zu machen: Warum ist es wichtig, über dieses Wissen zu verfügen, und was haben wir davon, wenn wir unsere Kenntnisse erweitern?

Wie tun bei einem Mangel an Fertigkeiten?

Dann sollten wir unseren Handlungsspielraum erweitern, indem wir ein neues Verhalten ausprobieren und einüben. Es ist erstaunlich, zu welchen Leistungen Menschen fähig sind, wenn sie ihre Komfortzone verlassen und sich auf neue Tätigkeiten einlassen. »

Man kann lernen, Computerprogramme zu bedienen, Meetings zu leiten und Präsentationen zu halten. Der eine ist vielleicht besser als der andere darin, doch wie gut man ist, weiß man erst, wenn man es ausprobiert. Manchmal zeigt sich dann: Eine vermeintliche Schwäche resultiert nur aus einem Mangel an Erfahrung und in Einzelfällen entpuppt sie sich sogar als Stärke.

Was tun bei einem Mangel an Motivation?

Mit der Brechstange und markigen Motivationsprüchen kommen wir hier nicht weit. Denn die Gehirnforschung hat gezeigt: Wir können uns nur verändern, wenn unser Gehirn dazu bereit ist und sich eine Belohnung davon verspricht. Oder wenn uns die erwarteten negativen Konsequenzen zu groß erscheinen, sofern wir alles so lassen wie es ist.

Angenommen wir haben für eine Tätigkeit zwar gute Anlagen, sind jedoch nicht motiviert, die nötigen Fähigkeiten auszubauen. Dann sollten wir uns zunächst bewusst machen, wie wir von ihrem Ausbau profitieren. Zudem sollten wir uns vor Augen führen, mit welchen negativen Konsequenzen wir rechnen müssen, wenn wir nichts ändern. Denn nur dann kann der nötige Antrieb entstehen, unsere Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Was tun bei fehlendem Talent?

Wenn wir uns kein anderes Betätigungsfeld suchen möchten oder können, haben wir folgende drei Lösungswege:

Lösungsweg 1: die Aufgabe, bei der es uns an

Talent mangelt, an eine Person delegieren, die hierbei ihre Stärken entfalten kann.

Lösungsweg 2: die Schwäche mit anderen Stärken kompensieren. Hierfür ein Praxisbeispiel: Ein Projektleiter moderierte regelmäßig Meetings – mit mäßigem Erfolg. Denn es gelang ihm nicht, gegen Ende der Meetings die nötige Verbindlichkeit zu erzeugen und sich mit seinen Kollegen auf konkrete Maßnahmen zu verständigen. Die Ursache hierfür: Bei den Gesprächen im Kollegenkreis fehlte ihm stets die nötige innere Ruhe und Übersicht, um schnell zu erfassen, was wichtig ist und was nicht.

Ganz anders, wenn er an seinem Schreibtisch zunächst die gesammelten Informationen in Ruhe alleine sichten und bewerten konnte. Er umging seine Schwäche, indem er mit seinen Kollegen vereinbarte: Wir verkürzen die Meetings um 15 Minuten und die gesparte Zeit nutzt jeder, um sich unmittelbar nach dem Meeting konkrete Maßnahmen zu überlegen, über die er mich dann per Mail informiert. Fortan konnte der Projektleiter sich zunächst in Ruhe überlegen, wie zielführend die Maßnahmen sind, bevor er diese entweder durchwinkte oder den Kollegen bat, seinen Vorschlag zu modifizieren.

Lösungsweg 3: Manchmal ist das Kompensieren einer Schwäche nicht möglich. Dann kann man die Schwäche nur durch regelmäßiges Training minimieren. Dafür brauchen wir Disziplin, einen klaren Plan und am besten Unterstützung durch andere Personen, die uns ab

und zu Feedback geben, wo wir stehen und welche Fortschritte sich zeigen.

Was tun bei einer mangelnden persönlichen Eignung?

Wie viele detailverliebte Mitarbeiter wurden von ihren Führungskräften schon mit der berühmten Pareto-Regel aus dem Zeitmanagement konfrontiert? Zu viele! Diese Regel besagt, dass wir beim Erfüllen einer Aufgabe in 20 Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit bereits die wichtigsten 80 Prozent der Ergebnisse erreichen. Mit anderen Worten: Die in den Augen ihrer Führungskräfte zu perfektionistisch arbeitenden Mitarbeiter sollten auch mal „Fünfe gerade sein lassen“ und nicht alles so genau nehmen. Dann hätten sie mehr Zeit für andere Aufgaben.

Einem Mitarbeiter mit Macherqualitäten fällt es leicht, diese Regel zu beherzigen, einen detailorientierten Mitarbeiter hingegen kostet es alle Nerven, so vorzugehen. Und anstatt Zeit zu gewinnen, wird er noch mehr verlieren, weil er ständig darüber nachdenkt, ob er etwas Wichtiges übersehen oder einen schwerwiegenden Fehler gemacht hat.

Unternehmen brauchen beides: Mitarbeiter, deren Stärke das analytische und exakte Problemlösen ist, und Mitarbeiter, deren Stärke im Umsetzen und kraftvollen Zupacken liegt. Und es ist unrealistisch zu glauben, jede Person habe alle benötigten Kompetenzen oder könne diese entwickeln. Die Aufgabe eines Unternehmens und seiner Führungskräfte ist es, Schwä-

chen ihrer Mitarbeiter, die aus Merkmalen ihrer Persönlichkeit resultieren, auszugleichen, indem sie diese so einsetzen, dass die Tätigkeiten zu den Mitarbeitern passen. Denn es ist einfacher, Tätigkeiten als Menschen zu verändern.

Fazit: Dürfen wir unsere Schwächen ignorieren? Nein! Wir dürfen sie nicht ignorieren, wenn eine Schwäche unsere Leistung oder Weiterentwicklung beeinträchtigt – oder die Leistung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern oder Kollegen. Ja! Wir dürfen Schwächen ignorieren, wenn sie keine wesentlichen negativen Auswirkungen haben. Dann ist es sinnvoller, sich auf seine Stärken zu konzentrieren, sie weiter auszubauen und Aufgaben zu übernehmen, bei denen wir diese gezielt einsetzen können.

Zwei Ergebnisse dürfen wir erwarten, wenn wir auf unsere Stärken und die unserer Mitarbeiter setzen. Erstens sind dann – und nur dann – Spitzenleistungen möglich. Zweitens haben wir oder unsere Mitarbeiter dann keine Motivationsprobleme. Denn wer seine Stärken einsetzt, ist automatisch intrinsisch motiviert. Er spürt, wie ihm die Dinge leicht von der Hand gehen, sie ihm Energie geben und zu außergewöhnlichen Ergebnissen führen.

Frank Rebmann ist Führungskräfte- und Stärkentrainer. Der zertifizierte Master-Trainer und systemische Coach verfügt über langjährige Erfahrungen als Führungskraft und als Verkäufer in Industrie- und Handelsunternehmen.

 **Klick! www.staercentrainer.de**