

Individuelle Stärken optimieren

Viele Menschen versuchen ihr Leben lang, ihre „Schwächen“ auszumerzen. Sinnvoller wäre es, die individuellen Fähigkeiten und Talente zu schleifen.

Solcherlei Aussagen hören Berater und Coaches oft, wenn sie Berufstätige fragen, warum ihnen bestimmte Aufgaben Probleme bereiten: „Ich bin pedantisch.“ „Ich werde schnell ungeduldig.“ „Ich bin nicht kreativ.“ Danach listen sie detailliert ihre Schwächen auf, dass man den Eindruck gewinnen könnte: Diese Person hat keinerlei Stärken. Dabei zeigt ein Blick in den Lebenslauf meist: Die Person hat schon viele Herausforderungen gemeistert.

Ähnlich verhält es sich, wenn sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu Förder- und Entwicklungsgesprächen zusammensetzen. Auch dann spielen deren Schwächen häufig eine so große Rolle, dass man sich fragt: Warum wurde dem Mitarbeiter noch nicht gekündigt? Eine Ursache ist: Viele Führungskräfte thematisieren vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal verlief. Hingegen verwenden sie nur wenig Zeit darauf, mit dem Mitarbeiter zu erkunden: Was lief gut? Warum lief es gut? Welche Fähigkeiten zeigte der Mitarbeiter dabei? Was gut war, wird im Handumdrehen abgehakt, um dann die Aufmerksamkeit ganz auf die Schwächen und Versäumnisse zu richten.

Diese Schiefelage spüren die Mitarbei-

ter. Deshalb erfahren sie die Entwicklungsgespräche vor allem als Kritikgespräche und blicken ihnen mit Unbehagen entgegen. Dabei sollten sie sich hierauf freuen, weil sie wissen: In dem Gespräch suchen mein Chef und ich einen Weg, wie ich meine Fähigkeiten noch besser entfalten kann.

Vielfach fehlt die Wertschätzung von Stärken

Eine Ursache hierfür ist: Vieles, was wir - und die Menschen, mit denen wir regelmäßig 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. Anders verhält es sich mit den Denk- und Verhaltensmustern, an denen wir uns regelmäßig stoßen - zum Beispiel, weil wir ein anderes Wunschbild von uns haben. Mit ihnen beschäftigen sich viele Menschen tagein, tagaus. Und ihr Streben richtet sich vor allem darauf, ihre Schwächen ab- statt ihre Stärken auszubauen.

Ähnliches gilt für 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 kaum Worte. Stattdessen wenden sie ihre Aufmerksamkeit den Verhaltensmustern zu, bei denen ihre „Untergebenen“ ihrem Wunschbild nicht entsprechen - und haben diese für den Arbeitserfolg auch nur wenig Bedeutung. Ein Umdenken findet meist erst statt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Daraufhin wird der Alte glorifiziert. „Der Huber ließ

sich zwar schwer führen, doch verkauft hat er wie ein Weltmeister.“ Dann ist das, was zuvor selbstverständlich war, plötzlich nicht mehr selbstverständlich.

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 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 entrinnen sie nie der Mittelmäßigkeit. Ein Michael Schumacher wäre nie der beste Formel-1-Pilot geworden, wenn er zugleich versucht hätte, den Nobelpreis in Physik zu erringen.

Oftmals sind Schwächen übertriebene Stärken

Beim genauen Betrachten der so genannten Schwächen zeigt sich zudem meist: Sie sind übertrieben ausgeprägte Stärken. So arbeitet zum Beispiel eine Person, die „zur Pedanterie neigt“, sehr gewissenhaft. Eine Eigenschaft, die 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. - Hierfür ein Beispiel. Wenn ein Fluglotse zig Mal prüft, ob die Landebahn frei ist, bevor er einem Flugzeug die Landeerlaubnis erteilt, handelt er verantwortungsbewusst und nicht zögerlich. Denn eine falsche Entscheidung kann Hunderte Menschen das Leben kosten. Prüft ein Einkäufer hingegen vor dem Kauf von zehn Packungen Toilettenpapier hundert Mal, wo er diese günstiger erhält, dann ist dies eher ein Zeichen mangelnder Entschlusskraft. Dasselbe Verhalten kann also eine Stärke und eine Schwäche sein.

Dennoch sind diese Zusammenhänge vielen Menschen nicht bewusst. Wenn sie im Alltag häufig mit denselben Schwierigkeiten kämpfen, verdichtet sich bei ihnen schnell das Gefühl: Ich habe hier eine Schwäche. Dieses Gefühl wird mit der Zeit so stark, dass



Frank Rebmann, Stuttgart, arbeitet als (Führungskräfte-) Trainer, Berater und Coach.



Hauptaufgabe nicht nur für Führungskräfte: Stärken erkennen und fortentwickeln.

sie ihre Stärken aus dem Blick verlieren. Entsprechend unsicher werden sie. Dann ist oft ein neutraler Gesprächspartner nötig, der ihnen die Augen öffnet - nicht nur für ihre offensichtlichen Stärken, sondern auch für die Stärken, die sich hinter ihren „Schwächen“ verbergen - was ihnen neue Handlungsperspektiven eröffnet. Ein solches Augen-Öffnen ist auch fruchtbar, weil viele Menschen, die regelmäßig gegen dieselben Barrieren stoßen, glauben: Ich muss mich radikal verändern. Wenn die meisten Schwächen jedoch übertrieben ausgeprägte Stärken sind, ist das nicht nötig. Dann genügen oft kleine Verhaltenskorrekturen, um wieder in die Erfolgsspur zu gelangen. /

FRANK REBMANN

Informationen:
www.staercentrainer.de

i HINTERGRUND

„Stärken-Code“ knacken

„Stärken-Trainer“ Frank Rebmann, der auf das Thema Stärkenmanagement spezialisiert ist, schickt die Leser auf eine Entdeckungsreise, mit dem Ziel, den eigenen Lebenserfolg zu steigern. Der Experte geht davon aus: Jeder Mensch hat ein ganzes Bündel von Talenten, das individuell verschieden ist und das es zunächst zu entdecken und zu entwickeln gilt. Denn so lautet eines seiner Credos: Erst durch ein gezieltes Training werden aus Talenten allmählich Stärken. Ein weiteres Credo von ihm lautet: Stärken stärken ist keine „Chef-Sache“. Das heißt, wir können diese Aufgabe nicht an andere Menschen delegieren - unabhängig davon, ob es sich hierbei um unsere Vorgesetzten, Eltern oder Lebenspartner handelt. Diese können uns beim Entwickeln und Entfalten unserer Stärken zwar unterstützen; letztlich müssen wir unser Schicksal jedoch selbst in die Hand nehmen. Dafür liefert er in seinem Buch einen Kompass und Fahrplan, der auch zahlreiche Übungen und Checklisten zur Selbstreflexion umfasst.

Rebmann unterscheidet verschiedene Arten von Stärken. Neben analytischen gibt es zum Beispiel entdeckende, kooperative und stabilisierende Stärken. Abhängig davon, wie stark diese Stärken bei uns ausgeprägt sind, gehen uns gewisse Aufgaben leichter oder schwerer von der Hand, weshalb wir sie mehr oder weniger gerne ausführen, bessere oder schlechtere Ergebnisse erzielen. Deshalb lohnt es sich nach Aussagen des Experten, Stärken in einem individuellen Stärkenprofil zu erfassen. Hierfür enthält sein Buch auch Selbstreflexions-Übungen.

Seiner Überzeugung zufolge, wird ein Bewusstsein über unsere Stärken und Talente sowie die Kompetenz, diese zu entwickeln, in der modernen, durch rasche Veränderungen und geringe Planbarkeit geprägten (Arbeits-)Welt immer wichtiger. Längst wird doch zunehmend von uns gefordert, mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung zu zeigen. Zugleich bieten sich uns (zumindest scheinbar) beruflich und privat mehr Optionen. Entsprechend groß ist die Gefahr, dass wir uns verzetteln und den roten Faden in unserem Leben verlieren, sofern wir keinen Kompass haben, der uns durch die zahlreichen Entscheidungssituationen navigiert, vor denen wir Tag für Tag stehen.



Frank Rebmann: „Der Stärken-Code“, Softcover, 228 Seiten, Preis: 16,95 Euro (D), ISBN: 978-3-593-50736-1.