

Aus der anderen Perspektive

Schwäche - oder Stärke?

Viele Menschen versuchen ihr Leben lang, ihre Schwächen auszumerzen - stattdessen sollten sie, gerade im Berufsleben, lieber an ihren Talenten feilen, sagt Georg Kraus, Inhaber der Bruchsaler Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, im Gespräch mit Bernhard Kuntz.

Herr Kraus, Sie finden, dass sich viele Menschen zu intensiv mit ihren Schwächen befassen?

Ja. Wenn ich mit Berufstätigen spreche, höre ich oft Aussagen wie „ich bin pedantisch“, „ich werde schnell ungeduldig“, „ich bin nicht kreativ“. So detailliert listen sie ihre Schwächen auf, dass man den Eindruck gewinnt: diese Person hat keine Stärken. Ähnliche Empfindungen drängen sich zuweilen bei Förder- und Entwicklungsgesprächen von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern auf. Da spielen die Schwächen oft eine so große Rolle, dass man sich fragt: Warum hat das Unternehmen dem Mitarbeiter noch nicht gekündigt? Mitarbeiter erfahren die Fördergespräche primär als Kritikgespräche. Sie blicken ihnen mit Unbehagen entgegen - statt 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.



Woher kommt diese Schwächenfixierung?

Vieles, was wir gut machen, erachten wir als selbstverständlich. So erfüllt es zum Beispiel manch guten Organisator nicht mit Stolz, dass er gut organisieren kann. Anders verhält es sich mit den Denk- und Verhaltensmustern, an denen wir uns regelmäßig stoßen. Mit ihnen beschäftigen sich viele Menschen tagaus, tagein. Und ihr Streben richtet sich vor allem darauf, ihre Schwächen abzubauen statt ihre Stärken auszubauen.

Führungskräfte sind da nicht anders?

Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können und tun, oft für selbstverständlich. Also verlieren sie hierüber kaum Worte. Stattdessen wenden sie ihre Aufmerksamkeit den Verhaltensmustern zu, bei denen ihre „Untergebenen“ ihrem Wunschbild nicht entsprechen - selbst wenn diese für den Arbeitserfolg wenig Bedeutung haben. Besser wäre es mit dem Mitarbeiter zu erörtern: warum hat er diese oder jene Aufgabe gut erledigt, welche Fähigkeiten zeigte er dabei, wie sollte sein Arbeitsfeld aussehen, damit er diese noch stärker entfalten kann? Mitarbeiter werden nur Spitzenkräfte, wenn sie ihre Talente schleifen. Verwenden sie ihre Energie darauf, ihre Schwächen zu beseitigen, dann enttrinnen sie nie der Mittelmäßigkeit. Michael Schumacher wäre nie der beste Formel-1-Pilot geworden, wenn er zugleich versucht hätte, den Nobelpreis in Physik zu erringen.

Schwächen können sich negativ auswirken ...

Selbstverständlich. Doch viele Schwächen sind verdeckte Stärken. So arbeitet eine Person, die zur Pedanterie neigt, sehr ordentlich und gewissenhaft. Eine Eigenschaft, die jeder Buchhalter braucht. Zur Schwäche wird ein solches Verhalten erst, wenn der Mitarbeiter die falschen Aufgaben wahrnimmt. Prüft ein Fluglotse zermal, ob die Landebahn frei ist, bevor er einem Flugzeug die Landeerlaubnis erteilt, handelt er vorsichtig und nicht zögerlich, schließlich kann eine falsche Entscheidung hunderte von Menschen das Leben kosten. Prüft hingegen ein Einkäufer vor dem Kauf von zehn Rollen Klopapier hundertmal, wo er diese günstiger erhält, dann ist dies eher ein Zeichen für mangelnde Entschlusskraft. Dasselbe Verhalten kann also eine Stärke und eine Schwäche sein. Dies ist vielen Menschen nicht bewusst.

Welche Konsequenzen hat das?

Wenn Menschen im Alltag immer wieder mit denselben Schwierigkeiten kämpfen, haben viele schnell das Gefühl, hier habe ich eine Schwäche. Dieses Gefühl wird in manchen mit der Zeit so stark, dass sie ihre Stärken aus dem Blick verlieren. Sie sollten sich stattdessen regelmäßig auf ihre Stärken besinnen und sich - alleine oder unterstützt von einem neutralen Gesprächspartner - zudem fragen, welche Stärken verbergen sich hinter meinen Schwächen? Dann sind oft nur geringe Veränderungen nötig und schon eröffnen sich ganz neue Perspektiven.