

# Neue Perspektiven erschließen

## Schwächen abbauen oder Stärken ausbauen?

**Viele Menschen versuchen ihr Leben lang, ihre Schwächen auszumerzen. Stattdessen sollten sie lieber an ihren Talenten feilen. Lesen Sie, wie sich durch eine neue Sichtweise die Perspektiven ändern können.**

**Sie behaupten, viele Menschen würden sich zu intensiv mit ihren Schwächen befassen?**

Ja. Wenn ich Berufstätige coache, höre ich oft Aussagen wie „Ich bin pedantisch“, „Ich werde schnell ungeduldig“ und „Ich bin nicht kreativ“. So detailliert listen die Teilnehmer ihre Schwächen auf, dass man den Eindruck gewinnt: Diese Person hat keine Stärken.

Ähnliche Empfindungen drängen sich zuweilen bei den Förder- und Entwicklungsgesprächen von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern auf. In ihnen spielen die Schwächen häufig eine so große Rolle, dass man sich fragt: Warum hat die Firma dem Mitarbeiter noch nicht gekündigt?



FILIO, PRIVAT

Viel zu oft stehen die Schwächen von Menschen im Mittelpunkt, auch im Verhältnis Chef-Mitarbeiter. Davon ist Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, überzeugt.

### Welche Folgen hat das?

Die Mitarbeiter erfahren 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 Schwächen-Fixierung?

Vieles, was wir selbst - und andere Menschen - 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 regel-

mäßig stoßen. Mit ihnen beschäftigen sich viele Menschen tagein, tagaus. Und ihr Streben richtet sich vor allem darauf, ihre Schwächen abzubauen statt ihre Stärken auszubauen.

### Wie lassen sich solche Fehler vermeiden?

Chefs und Führungskräfte sollten, wenn sie mit einem Mitarbeiter über dessen Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, mit ihm vor allem erörtern: Warum hat der Kollege diese oder 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 Spitzenkräfte, wenn sie ihre Talente

schleifen. Verwenden sie ihre Energie vor allem darauf, Schwächen zu beseitigen, dann entrichten sie nie der Mittelmäßigkeit. Michael Schumacher und Sebastian Vettel wären nie Formel-1-Weltmeister geworden, wenn sie zugleich versucht hätten, den Nobelpreis in Physik zu erringen.

### Aber können Schwächen den beruflichen Erfolg nicht schmälern?

Selbstverständlich. Doch viele Schwächen sind verdeckte Stärken. So arbeitet zum Beispiel eine Person, die zur Pedanterie neigt, sehr ordentlich und gewissenhaft. Eine Eigenschaft, die jeder Buchhalter braucht. Prüft hingegen ein Einkäufer vor dem Kauf von fünf Pack Kopierpapier hundert Mal, wo er diese günstiger erhält, dann ist dies eher ein Zeichen für mangelnde Entschlusskraft. Das Gleiche Verhalten kann also eine Stärke und eine Schwäche sein. Dies ist vielen Menschen nicht bewusst.

Andreas Lutz