

**SB-BANKING:****Die Brücke zum Kunden****KUNDENBERATUNG:****Finanzanalyse auslagern****POSTBANK:****Quantensprung im Vertrieb****MOBILE BANKING:****Steigende Akzeptanz**

Theophil Graband, Norisbank AG:

## Der Ratenkredit wird salonfähig

# Nicht mit den Stärken geizen

Viele Mitarbeiter beschäftigen sich ihr Leben lang damit, ihre Schwächen auszumerzen. Dabei geht das Bewusstsein für die eigenen Talente oft verloren.

GEORG KRAUS

Aussagen wie „Ich bin pedantisch“ oder „Ich bin häufig ungeduldig“ hören Personalcoaches oft, wenn sie ihre Klienten fragen, warum sie mit bestimmten Aufgaben und Situationen häufig Probleme haben. So detailliert listen die Mitarbeiter dann ihre Schwächen auf, dass man den Eindruck gewinnt: Diese Person hat mehr Schwächen als Stärken. Dabei zeigt ein kurzer Blick in ihren Lebenslauf meist: Sie hat ihren bisherigen beruflichen Lebensweg durchaus mit Erfolg gemeistert.

Ähnliche Empfindungen drängen sich oft auf, wenn sich Führungskräfte von Banken mit ihren Mitarbeitern zu Förder- und Entwicklungsgesprächen zusammensetzen. Auch dann spielen die Schwächen des Mitarbeiters oft eine so große Rolle, dass man sich fragt: Warum hat das Unternehmen dem Mitarbeiter noch nicht gekündigt?

## Fehler stehen im Mittelpunkt von Feedback-Gesprächen

Eine Ursache hierfür: Viele Führungskräfte thematisieren in den Förder- und Entwicklungsgesprächen vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal verlief. Nur wenig Zeit verwenden sie hingegen darauf, mit dem Mitarbeiter zu erkunden: Was lief gut? Warum lief es gut? Welche besonderen Fähigkeiten zeigte der Mitarbeiter dabei? Unter welchen Voraussetzungen könnte er seine Stärken künftig noch besser entfalten?

Diese Schiefelage spüren auch die Mitarbeiter. Deshalb erfahren sie die Förder- und Entwicklungsgespräche vor allem als Kritikgespräche. Folglich blicken sie ihnen eher mit Unbehagen entgegen, als sich auf sie zu freuen.

Eine Ursache hierfür ist: Vieles, was wir selbst - und Menschen, mit denen wir 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 - entweder,

■ Was im Beruf gut gelang, ist häufig nicht der Rede wert.

weil ihnen diese Fähigkeit nicht bewusst ist, oder weil sie dieses Können als selbstverständlich erachten.

Anders ist es 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 häufig Probleme bereiten. Mit diesen unerwünschten Denk- und Verhaltensmustern beschäftigen sich viele Menschen tagaus, tagein. Diese



Vorzüge betonen: Die eigenen Stärken hervorzuheben führt oft leichter zum Ziel, als permanent an den Schwächen zu arbeiten.

Schwächen versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

## Fähigkeiten von Ex-Mitarbeitern werden verklärt

Ähnlich verhalten sich viele Führungskräfte von Banken. Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können, oft als selbstverständlich - sei es, dass sie alle Termine einhalten oder viel Eigeninitiative zeigen. Also verlieren sie darüber keine großen Worte. Stattdessen wenden sie ihre Aufmerksamkeit den Verhaltensmustern zu, bei denen ihre „Untergebenen“ ihrem Wunschbild des „idealen“ Mitarbeiters nicht entsprechen - selbst wenn diese für den Arbeitserfolg nur eine geringe Bedeutung haben.

Ein Umdenken findet oft erst statt, wenn der Mitarbeiter das Institut verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Dann wird der Alte häufig glorifiziert. „Der Mayer war ein toller Mitarbeiter. Der ließ sich zwar schwer





achten. Schließlich ist es nicht ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass jeder ihrer Mitarbeiter alles kann. Vielmehr ist es ihre Aufgabe, ihre

Mitarbeiter so einzusetzen, dass jeder seine Fähigkeiten entfalten und voll einbringen kann. Außerdem sollte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter so strukturiert sein, dass sie ein Spitzenteam bilden - unter anderem, weil sie sich wechselseitig unterstützen und ihre individuellen Schwächen kompensieren.

### **Schwächen können übertriebene Stärken sein**

Bei genauerer Betrachtung der so genannten Schwächen von Mitarbeitern zeigt sich zudem: Diese sind meist gar keine Schwächen, sondern übertrieben ausgeprägte Stärken. So arbeitet zum Beispiel eine Person, die zur

Pedanterie neigt, stets sehr ordentlich und gewissenhaft - eine Eigenschaft, die in vielen Bereichen einer Bank von Vorteil sein kann. Zur Schwäche wird ein solches Verhalten erst, wenn der Mitarbeiter Aufgaben wahrnimmt, bei der dieses Verhalten den Erfolg eher verhindert als fördert.

Ebenso wird zum Beispiel aus einer hohen Leistungsbereitschaft schnell blinder Ehrgeiz. Und aus Vorsicht resultieren schnell Zögerlichkeit und mangelnde Entschlusskraft - allerdings nur dann, wenn die betreffende Person eine Aufgabe wahrnimmt, bei der diese Verhaltensmuster nicht gefragt sind.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Wenn ein Fluglotse unzählige Male überprüft, ob die Landebahn frei ist, bevor er einem Flugzeug die Landeerlaubnis erteilt, so handelt er korrekt. Schließlich kann eine falsche Entscheidung von ihm Hunderte von Menschen das Leben kosten. Prüft hingegen ein Bankmitarbeiter hundert Mal, bevor er sich entscheidet, welches Produkt er seinem Kunden als nächstes anbietet, so ist dies eher ein Zeichen für mangelnde Entschlusskraft. Das

heißt: Dasselbe Verhalten kann eine Stärke und eine Schwäche sein - abhängig davon, in welcher Situation es gezeigt wird.

Diese Zusammenhänge sind vielen Menschen nicht bewusst. Insbesondere wenn sie im (Arbeits-)Alltag häufig mit denselben Schwierigkeiten kämpfen, verdichtet sich in ihnen schnell das Gefühl „Ich habe hier eine Schwäche“. Dieses Gefühl wird in ihnen mit der Zeit oft so stark, dass sie ihre Stärken aus dem Blick verlieren. Entsprechend unsicher werden sie.

Dann ist meist ein neutraler Gesprächspartner nötig, der ihnen wieder die Augen öffnet - nicht nur für ihre offensichtlichen Stärken, sondern auch für die Stärken, die sich hinter ihren Schwächen verbergen. Dies eröffnet ihnen oft neue Handlungsperspektiven. Auch weil ihre so genannten Schwächen oft nur daraus resultieren, dass sie ein falsches Rollenverständnis haben.

### **Idealbilder entstehen oft aus einem Irrglauben heraus**

So sind zum Beispiel viele Verkäufer der Meinung: Ein Top-Verkäufer ist ein so jovialer Typ, dass er mit jedem Fremden sozusagen innerhalb von fünf Minuten „Brüderschaft“ schließt. Ein Irrglaube - viele Kunden schätzen ganz andere Verkäufertypen. Oder manchen Chef plagen Selbstzweifel, weil er die Auffassung verinnerlicht hat, ein Vorgesetzter müsse stets wie ein Fels in der Brandung stehen und dürfe nie Unsicherheiten zeigen. Ebenfalls ein Irrglaube! Viele Mitarbeiter identifizieren sich gerade mit solchen Vorgesetzten.

Ein solches Augen-Offnen ist auch deshalb fruchtbar, weil viele Menschen, die häufig gegen dieselben Barrieren stoßen, glauben: Ich muss mich radikal verändern. Wenn die meisten unserer Schwächen nur übertrieben ausgeprägte Stärken sind, ist dies nicht nötig. Dann genügen oft kleine Verhaltenskorrekturen, um wieder auf die Erfolgsspur zu gelangen. •

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner.

führen, aber verkauft hat er wie ein Weltmeister." Dann ist das, was zuvor selbstverständlich war, plötzlich nicht mehr selbstverständlich. Plötzlich werden die Stärken des Ex-Mitarbeiters gewürdigt und seine Schwächen sind nur noch ein Anlass für Anekdoten. Und alle beklagen, dass dieser „wertvolle Mitarbeiter“ das Unternehmen verließ - nur weil er meinte, er könne seine Fähigkeiten nicht voll entfalten.

Deshalb sollten Führungskräfte von Bankern vor allem erörtern: Warum hat der Mitarbeiter diese und jene Aufgabe gut erledigt? Welche wichtigen Fähigkeiten zeigte er dabei? Wie sollte sein Arbeitsfeld künftig aussehen, damit er diese Fähigkeiten noch stärker entfalten kann? Denn aus Mitarbeitern werden nur dann mit der Zeit absolute Spitzenkünstler, wenn sie ihre Energie auf die Dinge verwenden, wo sie überdurchschnittliche Fähigkeiten haben. Verwenden sie jedoch ihre Zeit vor allem darauf, ihre Schwächen zu beseitigen statt ihre Talente zu schleifen, enttrinken sie nie der Mittelmäßigkeit.

Im Umgang mit ihren Mitarbeitern sollten Führungskräfte dies stets be-