

CP

Business | Marge | Profit

www.channelpartner.de

Channel Partner

Die Medienplattform für den ITK- und CE-Handel

03

18.01.2007
13. Jahrgang
B 13743
Euro 2,50

 IDG

Vorschau auf die Paperworld Seite 26

Stärken ausbauen oder Schwächen abbauen?

Perfektionismus als Karrierebremse

Viele Menschen arbeiten ihr Leben lang daran, ihre „Schwächen“ auszumerzen, statt an ihren Talenten zu feilen. Dabei erleiden sie oft Schiffbruch - auch weil sich hinter den meisten sogenannten Schwächen Stärken verbergen, meint Unternehmensberater Georg Kraus.

„Ich bin pedantisch.“ „Ich bin häufig ungeduldig.“ Solche Aussagen hören Coaches oft, wenn sie Klienten fragen, warum sie mit bestimmten Aufgaben und Situationen häufig Probleme haben. So detailliert listen sie 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 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? 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, zu erkunden: Was lief gut? Warum lief es gut? Welche besonderen Fähigkeiten zeigte der Mitarbeiter dabei? Und, unter welchen Voraussetzungen könnte er seine „Stärken“ künftig noch besser ent-

falten? Was gut war, wird im Handumdrehen abgehakt, um anschließend die Aufmerksamkeit ganz auf die Schwächen zu richten.

Diese Schieflage 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, weil sie wissen: In dem Gespräch suchen mein Chef und ich einen Weg, wie ich meine Fähigkeiten noch besser entfalten kann. 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, 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 be-

schäftigen sich viele Menschen tagaus, tagein. Diese „Schwächen“ versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

Stärken sind nicht der Rede wert

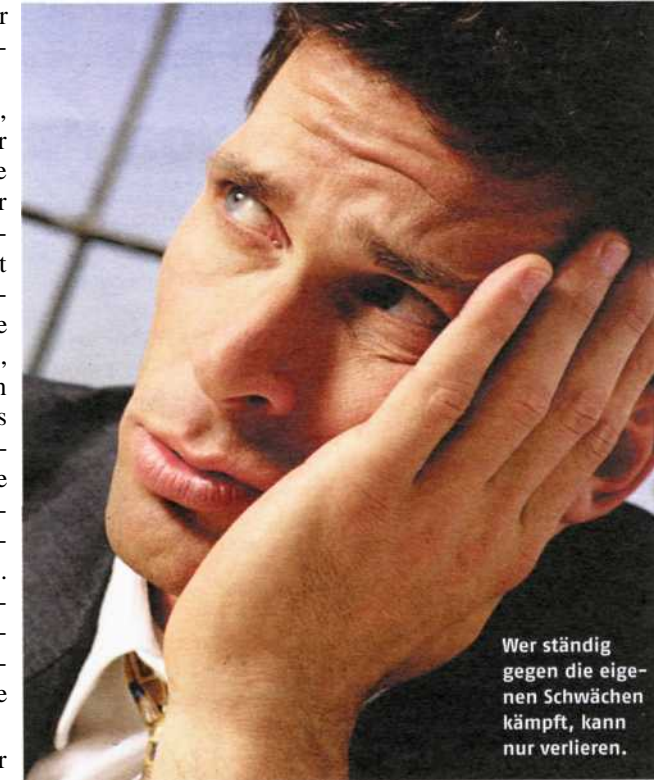
Ähnlich verhalten sich viele Führungskräfte. Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können und tun, oft als selbstverständlich. Sei es, dass sie alle Termine einhalten oder viel Eigeninitiative zeigen. Also verlieren sie hierüber keine großen Worte. Stattdessen wenden sie ihre Aufmerksamkeit 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 Unternehmen verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Dann wird der Alte häufig glorifiziert. „Der Mayer war ein toller Mitarbeiter. Der ließ sich zwar schwer führen, aber verkauft hat er wie ein Weltmeister.“ Dann ist das, was zuvor selbstverständlich war, plötzlich nicht mehr selbstverständlich. Plötzlich werden die Stärken gewürdigt und seine Schwächen sind nur noch ein Anlass für Anekdo-

ten. Und alle beklagen, dass dieser „wertvolle Mitarbeiter“ das Unternehmen verließ.

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 wichtigen Fähigkeiten zeigte er dabei? Wie sollte sein Arbeitsfeld künftig aussehen, damit er sie noch stärker entfalten kann? Denn nur dann werden aus ihren Mitarbeitern mit der Zeit absolute Spitzenkünstler, wenn diese ihre Zeit und Energie auf die Dinge verwenden, wo sie überdurchschnittliche Fähigkeiten haben. Verwenden sie jedoch ihre Energien vor allem darauf, ihre „Schwächen“ zu beseitigen, statt ihre Talente zu schleifen, entrinnen sie nie der Mittelmäßigkeit.

Es ist nicht ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass jeder alles kann. Vielmehr ist es ihre Aufgabe, ihre Mitarbeiter so einzusetzen, dass jeder seine Fähigkeiten entfalten und voll einbringen kann; außerdem die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter so zu strukturieren, dass sie ein Spitzenteam bilden - unter anderem, weil sie sich wechselseitig unterstützen und ihre individuellen Schwächen kompensieren.



Wer ständig gegen die eigenen Schwächen kämpft, kann nur verlieren.

Schwächen sind übertriebene Stärken

Bei genauerem Betrachten der sogenannten Schwächen von Mitarbeitern zeigt sich zudem meist: Diese sind gar keine Schwächen, sondern übertrieben ausgeprägte Stärken. So arbeitet zum Beispiel eine Person, die „zur Pedanterie neigt“, stets sehr ordentlich und ge-

wissenhaft. Zur Schwäche wird ein solches Verhalten erst, wenn der Mitarbeiter Aufgaben wahrnimmt, bei der dieses Verhalten den Erfolg eher verhindert als fördert.

Ebenso verhält es sich bei fast allen „Schwächen“. Sie sind zumeist übertrieben ausgeprägte Stärken. So wird zum Beispiel aus einer hohen Leistungsbereitschaft schnell blinder Ehrgeiz. Und aus Vorsicht resultiert schnell Zögerlichkeit. Jedoch nur, wenn die betreffende Person eine Aufgabe wahrnimmt, bei der diese Verhaltensmuster nicht gefragt sind. Hierfür ein Beispiel: Wenn ein Fluglotse zigmal überprüft, ob die Landebahn frei ist, bevor er die Landeerlaubnis erteilt, so handelt er korrekt. Schließlich kann eine falsche Entscheidung von ihm Leben kosten. Prüft hingegen ein Einkäufer hundert Mal, bevor er sich entscheidet, ob er das Kopierpapier lieber bei diesem oder bei jenem Großhändler ordert, 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 oft 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 sogenannten Schwächen oft nur daraus resultieren, dass sie ein falsches Rollenverständnis haben. 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. Ebenfalls ein Irrglaube! Viele Mitarbeiter identifizieren sich gerade mit solchen Vorgesetzten.

Ein solches „Augen öffnen“ ist auch fruchtbar, weil viele Menschen, die häufig gegen dieselben Barrieren stoßen, glauben: Ich muss mich radikal verändern. Dabei genügen oft kleine Verhaltenskorrekturen, um wieder auf die Erfolgsspur zu gelangen. MF

Der Autor

Dr. Georg Kraus



ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal.

Kontakt und Infos:

Tel. 07251 989034

E-Mail:

info@kraus-und-partner.de

www.kraus-und-partner.de