

## Schwächen abbauen oder Stärken ausbauen? Viele Menschen versuchen ihr Leben lang, ihre «Schwächen» auszumerzen. Stattdessen sollten sie lieber an ihren Talenten feilen.

### VON ANDREAS LUTZ\*

Auch Führungskräfte starren oft zu sehr auf die «Schwächen» ihrer Mitarbeiter. Davon ist Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, überzeugt.

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

**Bald:** 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 sie 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 oft eine so grosse Rolle, dass man sich fragt: Warum hat die Firma dem Mitarbeiter noch nicht gekündigt?

**Welche Folgen hat das?**

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

**Tappen auch Führungskräfte in diese Falle?**

Auch sie erachten oft das, was ihre Mitarbeiter gut können und tun, als selbstverständlich – zum Beispiel, dass sie alle Termine einhalten. 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.

**Wie können solche Fehler vermieden werden?**

Führungskräfte sollten, wenn sie mit einem Mitarbeiter über dessen Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, mit ihm vor allem erörtern: Warum hat der Mitarbeiter 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, ihre Schwächen zu beseitigen, dann entrinnen 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. Zur Schwäche wird

\* **Andreas Lutz** ist Print- und Online-Journalist und tätig für «Die ProfilBerater – Marketing für Berater, Trainer und Coaches» in Darmstadt.



**Stefan Bald: «Mitarbeitende werden nur Spitzenkräfte, wenn sie ihre Talente schleifen.»**

ein solches Verhalten erst, wenn der Mitarbeiter die falschen Aufgaben wahrnimmt.

**Können Sie dies an einem Beispiel erläutern?**

Nehmen wir an, ein Fluglotse prüft mehrfach, ob die Landebahn frei ist, bevor er einem Flugzeug die Landeerlaubnis erteilt. Dann handelt er vorsichtig und nicht zögerlich. Denn eine falsche Entscheidung kann Hunderte von Menschen das Leben kosten. 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. 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. Entsprechend unsicher werden sie.

**Wie kann dies vermieden werden?**

Indem sich die Leute regelmässig auf ihre Stärken besinnen und sich alleine – oder unterstützt von einem neutralen Gesprächspartner – zudem fragen: Welche Stärken verbergen sich hinter meinen Schwächen? Wenn dies klar ist, sind oft nur geringe Veränderungen nötig, und schon eröffnen sich ganz neue Perspektiven.