Vergessen Sie Ihre Schwächen!

Die Konzentration auf Stärken macht Sie erfolgreich

Von den Schwächen

„Ich bin sehr zufrieden mit Ihnen. Aber eine Ihrer Schwächen ist, dass Sie zu wenig auf die Menschen zugehen. Daran sollten Sie unbedingt arbeiten. Denn Sie wissen ja, wer in unserem Beruf nicht kommunikativ ist, wird keinen Erfolg haben."
So oder ähnlich tönt es in nächster Zeit häufig anlässlich der alljährlich stattfindenden Mitarbeiter- oder Qualifikationsgespräche. Anhand von standardisierten Beurteilungskriterien werden die Mitarbeitenden bewertet, Förderungsmassnahmen beschlossen und Ziele vereinbart. Neben den quantitativen Zielsetzungen werden auch solche formuliert, welche zur persönlichen Entwicklung führen sollen. Erfahrungsgemäss liegt dabei der Fokus meistens in der Eliminierung einer festgestellten Schwäche.
Oft schicken Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Ausbildungen, damit die Schwächen behoben werden. Dies ist manchmal notwendig und zweckmässig. Ehrlicherweise würde ich hier anstatt von Förderung eher von Schadenbegrenzung sprechen.
Die Schwächen ignorieren? Nein, sie müssen ihre Schwächen kennen, um nicht den Fehler zu begehen, eine Tätigkeit auszuüben, in welcher Ihre Schwäche eine Stärke sein sollte.

Konzentration auf Stärken

Ich behaupte: Nur durch die Konzentration auf Stärken erreicht der Mensch Spitzenleistungen, für sich und sein Unternehmen. Er ist selbstbewusster, zufriedener und erfolgreicher.

Die Wirtschaft kann in dieser Hinsicht vom Sport lernen: Sportler werden konsequent stärkenorientiert eingesetzt. Es käme keinem Fussballtrainer in den Sinn, einen guten Torhüter zum Stürmer auszubilden, nur weil er diese Disziplin nicht beherrscht oder man gerade einen Stürmer benötigt. Leider geschieht dies im Unternehmensalltag selten. Der beste Verkäufer wird Filialleiter, obwohl er nicht über offensichtliches Führungstalent verfügt. Ein Laborant erhält als zusätzliche Aufgabe die Betreuung der Telefon Hot-Line, obwohl er ein fachkompetenter aber eher introvertierter Mensch ist.

Was ist eine Stärke per Definition?

Es ist die regelmässig, perfekt und ohne grosse Energie erbrachte Leistung in einer Tätigkeit.
Damit eine Tätigkeit eine Stärke sein kann, müssen Sie in der Lage sein, diese beständig zu leisten, ganz in ihr aufzugehen und sie wiederholt, glücklich und erfolgreich zu tun (FLOW*).
Dass exzellente Könner rundum perfekt sein müssen, ist eine der am weitesten verbreiteten Mythen. Die meisten „Spitzenkräfte" haben grosse und viele Schwächen. Aber eben, sie haben ausgeprägte Stärken, meistens nur eine einzige. Und diese ist entscheidend.

Es geht darum, dass Sie Ihre Stärken im Ihrem Hauptaufgabengebiet ausleben können. Dass Sie hauptsächlich das tun, was Sie am besten können, ohne sich dabei zu quälen. Das soll nicht heissen, dass man nicht mit vollem Engagement bei der Sache ist. Nein, aber wenn Sie etwas wirklich können, dann sind Sie bei vollem Einsatz zu einer Spitzenleistung fähig. Und dies ist was zählt. Und was ist mit den Aufgaben, die einem weniger liegen? Hier muss man sich einfach bewusst sein, dass man viel mehr Energie und Zeit benötigt, sich viel mehr anstrengen muss, um ein gutes Resultat zu erzielen.

Die *Gallup Institut* hat die folgende Frage an 1,7 Millionen Mitarbeitende in 101 Unternehmungen gestellt: „Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was Sie am besten können?" Das Resultat ist schockierend: Nur 20 Prozent der Mitarbeitenden haben diese Frage mit JA beantwortet. Welch ein ungenutztes Potential an Fähigkeiten! Stellen Sie sich die Steigerung der Produktivität und der Rentabilität vor, wenn die Unternehmen diese Zahl verdoppeln könnten. Sicher, es ist meistens nicht einfach Konzentration auf Stärken zu verwirklichen. Aber es ist hochwirksam. Wenn Stärken und Aufgaben übereinstimmen, so können wir von Spitzenleistungen sprechen. Diese werden nur dort realisierbar, wo Stärken vorhanden sind. Dort, wo ein Mensch seine Schwächen hat, können sie jedenfalls nicht erwartet werden.

Potential erkennen und ausschöpfen

In meiner Arbeit als Business-Coach stelle ich immer wieder fest, dass Mitarbeitende ihr wahres Potential in ihrer Freizeit ausleben und sich im Berufsleben mit „angezogener Handbremse" bewegen. Sie engagieren sich mit grossem Einsatz für ihren Sportverein, bekleiden ein politisches Amt oder betreiben mit Leidenschaft und Durchhaltewillen ein aufwendiges Hobby. Sie quälen sich mit dem Fahrrad über einen Pass, trainieren für einen Marathonlauf. Sie übernehmen Verantwortung,

müssen Entscheidungen treffen, sich durchsetzen und kreative Lösungen für anstehende Probleme im Verein finden. Und dies alles ohne dafür Geld zu erhalten! Warum tun sie es? Weil sie das tun, was sie können. Weil sie es gerne tun, dafür Anerkennung erhalten und sich dank der Herausforderungen selber zu FLOW verhelfen.
Es lohnt sich für Vorgesetzte, seine Mitarbeiter nicht nur als Mit-Arbeiter und Arbeits-Kräfte zu sehen. Wenn sie sich zum Beispiel dafür interessieren, was diese Menschen in ihrer Freizeit tun, dann kann es durchaus sein, dass sie Überraschendes entdecken. Denn wir Menschen nehmen in unserem Leben die unterschiedlichsten Rollen war. Und in diesen Rollen zeigt sich oft ein unausgeschöpftes Potential von Talenten und Fähigkeiten, welches wir für den Beruf nutzen könnten.

Ein Beispiel: Ein kleiner, italienischer Lagerarbeiter berichtete anlässlich eines Workshops über sein grösstes Highlight: „Ich bin in einem Männerchor und habe einen Dirigentenkurs besucht. Als letzte Woche unser Dirigent krank war, musste ich den Chor dirigieren. Es ist erstaunlich gut gelaufen, obwohl ich sehr sehr nervös und aufgeregt war. Meine Sängerkollegen haben sogar applaudiert, was mir etwas peinlich war." Alle Workshopteilnehmer, besonders der oberste Chef, waren sehr erstaunt über diese Geschichte. Niemand hat diesem unscheinbaren Lagerarbeiter so etwas zugetraut. Auch er sah sich selber „nur" als Lagerarbeiter, der zwar einen guten Job machte, aber für sich keine Aufstiegsperspektiven sah. An diesem Tag wurde sein Führungstalent erkannt und zwei Jahre später wurde er zum Lager-Chef befördert.

Wie erkenne ich meine Stärken?

Auf der Suche nach den Stärken eines Menschen wird immer wieder die Frage gestellt: „Was machst Du gerne?" Nicht selten gehen wir davon aus, dass man das was *man gerne tut* auch *gut kann*. Leider gibt es keine zwingende Korrelation zwischen gern tun und gut tun. Sei es beim Musizieren, beim Sport oder beim Karten spielen; viele tun es mit Freude und Leidenschaft, obwohl es augenfällig ist, dass sie es nie über das Mittelmass hinausbringen werden. Die Behauptung „weil man *etwas gut kann, tut man es gern*" trifft schon eher zu. Eine Tätigkeit zu beherrschen macht Freude und führt zu FLOW*.

Bei der Suche nach seinen Stärken lauten die entscheidenden Fragen: „*Was fällt mir leicht?*" „*Was gelingt mir ohne viel Energie gut?*" Im Zusammenhang mit der Suche nach Stärken lösen diese Fragen bei den Menschen oft Kopfschütteln aus. Warum? Weil den Könnern die Aufgabe leicht fällt, sie die dafür notwendigen Eigenschaften bei sich als fast selbstverständlich betrachten und sie diese dadurch gar nicht so hoch bewerten. „*Es macht mir absolut keine Mühe auf Menschen zuzugehen. Das ist für mich normal.*" „*Ich habe Spass, ein schwieriges Problem in Angriff zu nehmen und es fällt mir auch immer erstaunlich leicht, eine gute Lösung zu finden.*", sind dafür typische Aussagen. Beim Erstellen der Stärkenprofile stelle ich immer wieder fest, dass an erster Stelle die Fachkompetenz, das Erlernte aufgeführt wird. Ganz am Schluss folgen dann die Eigenschaften und Fähigkeiten, welche dieser Person „leicht von der Hand" gehen und für sie selbstverständlich sind – die eigentlichen Kern-Kompetenzen.

Stärken stärken machen stark

Erfahrungsberichte von Führungskräften, welche ihre Mitarbeiter stärkenorientiert führen, zeigen deutlich, wie begeisternd es für diese ist, über ihre Stärken sprechen zu dürfen. Sie fühlen sich als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft wahrgenommen, was für sie grosse Wertschätzung bedeutet. Die emotionale Verbundenheit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzen wird gestärkt, was zu einem hohen Committment führt. Die Mitarbeitenden entwickeln mehr Eigenverantwortung und Selbstvertrauen. Die Vorgesetzten erhalten ihrerseits wichtige Informationen und Anhaltspunkte, welche sie für ihre wirkungsvolle Führungsarbeit nutzen können.

Mit der Stärkenorientierung werden sie auch keine Motivationsprobleme haben. Sie verschwinden ganz einfach. Wir brauchen niemanden zu motivieren, dort gut zu sein, wo er/sie gut ist.

Als anspruchsvoll erweist sich das Formulieren von Entwicklungsschritten bei Stärken. Wir sind sehr gut trainiert, mögliche Massnahmen zum Beheben von Schwächen zu beschreiben. Aber bei den Stärken fehlt uns oft die Kreativität. Viele denken dabei in den Dimensionen „noch mehr", „noch höher". Wie soll ich mich in einer ausgeprägten Stärke noch verbessern? Ein Weg ist die qualitative Weiterentwicklung einer Stärke. Dazu eigenen sich Fragen, wie „*Sind Sie trotz dieser vorhandenen Stärke einmal an Ihre Grenzen gekommen?*" „*Wurde Ihnen Ihre Stärke einmal auch als Nachteil bewusst?*" „*Sehen Sie noch andere Gebiete, in welchen Sie Ihre Stärke erfolgreich nutzen könnten?*" Deren Beantwortung und konsequente Umsetzung im Arbeitsalltag fördert Ihre Stärken und machen Sie zum „Weltmeister".

Stärkenorientierung macht stark. Das zeigt sich auch im Umgang mit den vorhandenen Schwächen. Trotz der Konzentration auf Stärken ist tief in uns der Wunsch vorhanden, mögliche Schwächen zu eliminieren. Obwohl uns dies nie vollständig gelingen wird, zeigen meine Erfahrungen, dass Menschen nur dann motiviert und mit Kraft dran gehen, an Ihren Schwächen zu arbeiten, wenn sie sich stark fühlen. Nur wenn sie spüren, dass ihre Stärken erkannt und anerkannt werden, werden sie angstfrei und selbstbewusst an ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung arbeiten.

* **FLOW im Beruf**. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz (Mihaly Csikszentmihalyi)

Der Autor:

Jürg Sutter
Ziel-Erreicher, Senior Partner
réalitéS, Cham
www.realites.ch