Stärke statt Schwäche

Führungskräfte schenken den Schwächen ihrer Mitarbeitenden oft mehr Beachtung als den Stärken. Damit tragen sie dazu bei, dass deren Leistung und die ihrer Teams mittelmäßig bleibt. Von **Barbara Liebermeister**

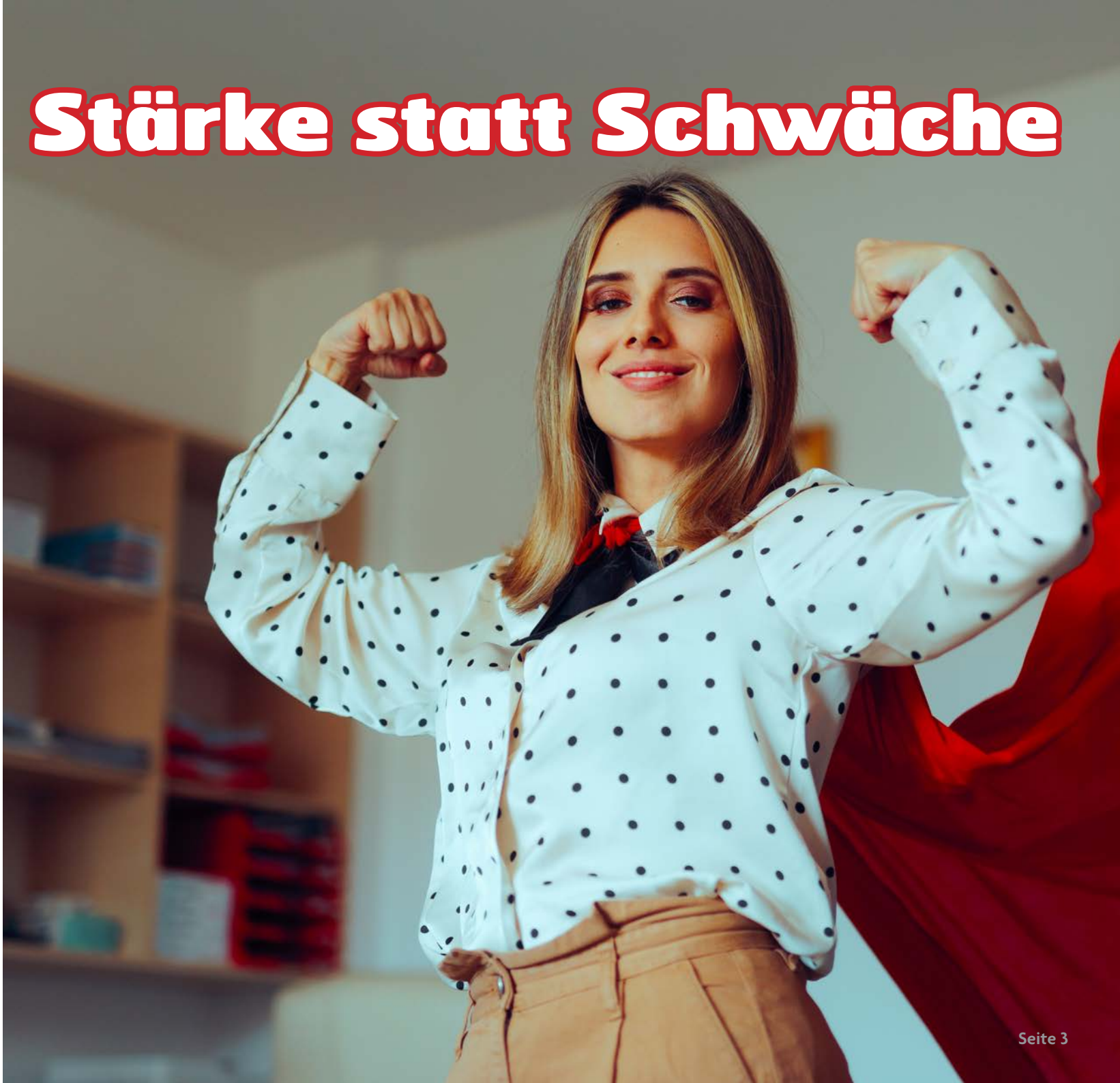

Foto: iStock.com

Mein Mitarbeiter ist extrem pedantisch. Meine Mitarbeiterin hat keinen Blick für das, was nötig ist. Solche Aussagen hört man oft von Führungskräften, wenn man mit ihnen über ihre Mitarbeitenden spricht. So detailliert listen sie dann häufig deren „Schwächen“ auf, dass man den Eindruck gewinnt: Der Mitarbeiter hat mehr „Schwächen“ als „Stärken“. Und unweigerlich drängt

sich die Frage auf: Warum hat der Betrieb den Mitarbeiter dann noch nicht entlassen?

Stärken sind Führungskräften oft nicht der Rede wert

Entsprechend verhalten sich viele Führungskräfte – speziell, wenn sie selbst gestresst sind – auch in Mitarbeitergesprächen. Sie thematisieren in ihnen nach einigen einleitenden warmen Worten vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal verlief. Kaum Zeit verwenden sie jedoch darauf, mit dem Mitarbeitenden zu erkunden: Was lief gut? Warum lief es gut? Welche besonderen Fähigkeiten zeigte der Mitarbeiter dabei? Und: Unter welchen Voraussetzungen könnte er seine „Stärken“ noch besser entfalten?

Diese Schieflage spüren auch die Mitarbeiter. Deshalb erfahren sie Mitarbeitergespräche häufig vor allem als Kritikgespräche. Folglich blicken sie ihnen auch 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.

Stärken werden häufig als selbstverständlich erachtet

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, gut zuhören zu 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 beschäftigen sich viele Menschen tagein, tagaus. Und diese „Schwächen“ versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

Die Leistung einer Führungskraft wird stets an der Leistung ihres Teams gemessen. Barbara Liebermeister

Stärken werden oft erst im Rückblick wertgeschätzt

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 eine geringe Bedeutung haben.

Ein Umdenken erfolgt oft erst, wenn der Mitarbeiter den Betrieb verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Dann wird der Alte häufig glorifiziert. 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“ den Betrieb verließ – nur weil er meinte, er könne in ihm seine Fähigkeiten nicht entfalten und sein Können werde in ihm nicht ausreichend „wertgeschätzt“.

Führungsaufgabe: Ausbau der Stärken fördern

Deshalb sollten Führungskräfte, wenn sie mit einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin über dessen/ihre Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, mit ihm/ihr vor allem erörtern:

» Warum hat der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin diese und jene Aufgabe gut erledigt?

» Welche wichtigen Fähigkeiten zeigte er/sie dabei?

» Wie sollte sein/ihr Arbeitsfeld künftig gestaltet sein, damit er/sie sich noch stärker entfalten kann?

Denn aus ihren Mitarbeitern werden mit der Zeit nur Spitzenkönner, wenn diese ihre Zeit und Energie auf die Dinge verwenden, wo sie überdurchschnittliche Fähigkeiten haben. Verwenden sie hingegen ihre Energien vor allem darauf, ihre „Schwächen“ zu beseitigen statt ihre Talente zu schleifen, entrinnen sie nie der Mittelmäßigkeit.

Führungskräfte profitieren vom Wachsen ihrer Mitarbeiter

Das heißt wiederum für ihre Führungskräfte: Sie müssen das Tun ihrer Mitarbeiter regelmäßig kontrollieren – was letztlich sie selbst und ihre Mitarbeiter nervt. Sie können ihnen zudem nicht mit der Zeit stets komplexere und schwierige Aufgaben übertragen – was letztlich auch zu einer Entlastung von ihnen selbst führen würde.

Deshalb sollte es in ihrem Eigeninteresse liegen, die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu fördern und diese gemäß ihren Stärken, also Fähigkeiten, einzusetzen. Denn nur dann kann sich letztlich auch ihr Team zu einem Hochleistungsteam entwickeln. Und dies wäre auch für ihr eigenes beruflichen Fortkommen förderlich, denn: Die Leistung einer Führungskraft wird stets an der Leistung ihres Teams gemessen.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Ende Mai erscheint im Haufe-Verlag ihr neues Buch „Führen mit Alpha Intelligence: Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft“

Klick! ifidz.de