



Speakers Corner

Frank Rebmann über
Potenzialentwicklung

„Stärkenfokussierung
reicht nicht aus“

Foto: Frank Rebmann

Stärken stärken! – Das ist die verbreitete Devise in der Personalentwicklung. An seinen Schwächen zu arbeiten, sei dagegen wenig zielführend, es sei viel zu demotivierend und summa summarum kaum Erfolg versprechend. Heißt es. Doch dies ist eine verkürzte Sichtweise. Denn eine simple Wahrheit ist: Kein Mensch kann alle Dinge gleich gut. Auch nicht alle Dinge, die er in seinem Job tun muss.

Darf er diese Dinge dann einfach ignorieren? In einem Fall: ja. Nämlich dann, wenn dadurch weder seine Leistung noch die seiner Mitarbeiter oder Kollegen signifikant beeinträchtigt wird. Ist dies jedoch der Fall, dann wäre es fahrlässig, die entsprechende Schwäche im Vertrauen auf das Credo: „Fokus auf die Stärken!“ zu ignorieren. In so einem Fall hilft kein Stärkenansatz. Man muss sich vielmehr

der Schwäche zuwenden. Sie ist es, die man managen muss. Soweit die schlechte Nachricht. Die gute lautet: Es gibt viele Möglichkeiten, das zu tun.

Sich mit seinen Schwächen zu beschäftigen, führt nicht zwangsläufig in eine Sackgasse aus Demotivation und Misserfolg, wie oft behauptet wird. Voraussetzung ist allerdings, dass man weiß, mit welcher Schwäche man es zu tun hat. Eine Schwäche ist, vereinfacht formuliert, ein Mangel an etwas. Es gibt verschiedene Arten von Schwächen, die sich anhand ihrer in einem spezifischen Mangel begründeten Ursachen voneinander unterscheiden. Die Kenntnis dieser Ursachen ist wichtig. Denn, ob es sich lohnt und Erfolg versprechend ist, an einer Schwäche zu arbeiten oder nicht, das hängt im Wesentlichen davon ab, woraus die Schwäche resultiert.

Viele Schwächen resultieren aus einem *Mangel an Kenntnissen*. Simple Beispiel: Wer den Führerschein erwerben möchte, braucht das nötige Wissen über den Umgang mit einem Fahrzeug. Außerdem muss er die Straßenverkehrsordnung kennen. Ein Mangel lässt sich hier durch Wissensvermittlung recht einfach beheben.

Wer den Führerschein gemacht hat, weiß jedoch: Es ist eine Sache, zu wissen, wie man rückwärts in eine enge Parklücke einparkt, es ist aber eine ganz andere, dies tatsächlich zu können. Zum Glück kann solch ein *Mangel an Fertigkeiten* durch Üben ebenfalls relativ leicht behoben werden. Manchmal zeigt sich dann: Eine vermeintliche Schwäche resultiert im Grunde nur aus einem Mangel an Erfahrung. In Einzelfällen entpuppt sie sich sogar als Stärke.

Eine Sonderform der Schwäche ist die, die aus einer *überbetonten Stärke* resultiert. Aus einer hohen Leistungsbereitschaft wird so beispielsweise manchmal blinder Ehrgeiz, aus übertriebener Durchsetzungsfähigkeit Rücksichtslosigkeit. Im Gegensatz zu anderen Schwächen hilft es bei der Bewältigung dieser speziellen Schwäche nicht, etwas intensiver zu tun. Es geht vielmehr darum, etwas bleiben zu lassen oder weniger intensiv zu tun – und das ist nicht so leicht, wie es sich anhört. Häufig fällt uns nicht einmal auf, dass wir eine Stärke überbetonen, weil wir dabei das Gefühl haben, dass uns etwas leicht von der Hand geht. Hilfreich ist es daher in solch einem Fall, sich von Menschen im Umfeld ein Feedback geben zu lassen, das uns zeigen kann, wann es zu viel des Guten ist.

Wieder andere Schwächen resultieren dagegen aus einem Mangel an Motivation. Diese Art von Schwäche lässt sich tatsächlich nur bedingt beeinflussen. Trotzdem ist es unter

Umständen möglich. Angenommen, wir haben für eine Tätigkeit zwar gute Anlagen, sind jedoch nicht motiviert, die nötigen Fähigkeiten auszubauen: Dann sollten wir uns zunächst bewusst machen, wie wir von deren Ausbau profitieren. Zudem sollten wir uns vor Augen führen, mit welchen negativen Konsequenzen wir rechnen müssen, wenn wir nichts ändern. Daraus kann der nötige Antrieb entstehen, unsere Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Bei einem *Mangel an Talent* ist der Aufwand, gut zu werden, allerdings wirklich sehr groß. Natürlich helfen auch hier Willenskraft und intensives Üben. Doch werden selten Top-Ergebnisse erzielt, selbst dann nicht, wenn einem die Tätigkeit Freude bereitet. Doch selbst mangelndes Talent muss – zumindest wenn es sich um einen einzelnen Aufgabenbereich im Job handelt – kein Grund sein, das Handtuch zu werfen. Vielmehr lohnt es oft, sich auch dieser Schwäche zu stellen. Wir können beispielsweise die Aufgabe, bei der es uns an Talent mangelt, an eine Person delegieren, die hierbei ihre Stärken entfalten kann. Wir können die Schwäche mit Stärken kompensieren. Und schließlich können wir versuchen, mangelndes Talent durch regelmäßiges Training zumindest zu minimieren. Dafür braucht es freilich viel Disziplin, einen klaren Plan und am besten Unterstützung durch andere Personen, die einem Feedback geben.

Am diffizilsten ist es, wenn die Schwäche aus einem *Mangel an persönlicher Eignung* resultiert. Wenn sie also aus individuellen Eigenschaften der Persönlichkeit herrührt, die sich auch mit intensivem Training kaum verändern lassen. Bei Eignungsschwächen lohnt es sich tatsächlich oft eher, die Schwäche Schwäche bleiben zu lassen – was dann aber auch bedeuten kann, sich gegebenenfalls sogar beruflich umorientieren zu müssen.

Schwäche ist also keinesfalls gleich Schwäche. Je nach Ursache ist es leichter oder schwerer, angebrachter oder weniger angebrachter, die Schwäche zu bearbeiten. Alle Formen haben aber eins gemeinsam: Solange wir sie nicht akzeptieren, können wir sie weder loslassen noch verändern. Deshalb ist es wichtig, sich klarzumachen: Die Devise „Stärken stärken“ ist zwar richtig. Aber sie gilt nicht uneingeschränkt.

Frank Rebmann

Frank Rebmann

Frank Rebmann ist Führungskräfte-trainer und systemischer Coach mit Sitz in Stuttgart. Vor seiner Firmengründung arbeitete er als Führungskraft und war Verkäufer in Industrie- und Handelsunternehmen. Kontakt: rebmann@staerken-trainer.de

MICEGuide.com

Die Datenbank für Meetings, Incentives, Conventions und Events von **manager**Seminare



Tagungshotels



Hallen & Kongresszentren



Eventlocations



Destinations



Seminarräume