

## Führung und Kommunikation

# Bloß keine Zeit an die Defizite vergeuden – auf die Stärken kommt es an! Wie geht das, Frau Büchse?

Ein Plädoyer für die konsequente Fokussierung auf Stärken - unsere eigenen und die unserer Mitarbeiter\_innen. Die wenigsten Menschen arbeiten an Arbeitsplätzen, an denen sie ihre Stärken voll einbringen können. „Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit das zu tun, was Sie am besten können?“ Dieser Aussage konnten in einer international angelegten Studie des Gallup Instituts mit 1,7 Millionen Proband\_innen nur 20 Prozent der Befragten eindeutig zustimmen. Demnach haben 80 Prozent der Mitarbeiter\_innen der befragten Unternehmen nicht die Möglichkeit, ihr volles Potenzial einzubringen und dabei an Aufgaben zu arbeiten, die Ihnen Freude bereiten.



Cordula Büchse, Foto Tidenhub

Aber nicht nur, dass die wenigsten Menschen ihre Stärken in ihrem Job voll einbringen können, wir verbringen im Arbeitskontext sogar die meiste Zeit damit, unsere Aufmerksamkeit auf das zu richten, was wir nicht oder nicht so gut können. „Ihre Serviceorientierung ist sehr gut ausgeprägt, aber an Ihrem Zeitmanagement müssen Sie noch arbeiten.“ Eine typische Beurteilung aus einem Mitarbeitergespräch, wie diese, führt dazu, dass die anfangs hervorgehobene Fähigkeit unmittelbar in den Schatten gestellt wird. Ist der Scheinwerfer auf das Defizit gerichtet, wird die Chance zur Motivation verschenkt. Und mehr noch: das Selbstwertgefühl wird geschwächt und im schlimmsten Fall leidet sogar die als gut bewertete Fähigkeit. Im weiteren Verlauf wird für die angenommene Schwäche ein Entwicklungsplan erstellt, der Ausbau der Stärke bleibt hingegen unberücksichtigt. So verschenken wir nicht nur ein riesiges Potenzial, sondern mühen uns täglich mit etwas ab, was letztendlich höchstens zum Mittelmaß aber nie zur Exzellenz führen wird.

### Zum Weiterlesen:

- M. Buckingham, D. O. Clifton: Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus Verlag 2014.
- Alexander Groth: Stärkenorientiertes Führen. Gabal 2012.

## Unsere Stärken sind uns nicht bekannt

Unser ganzes Leben lang werden wir in erster Linie auf unsere Defizite aufmerksam gemacht und angehalten, daran zu arbeiten. Dazu kommt, dass Schwächen starke Gefühle erzeugen, während wir unsere Stärken häufig gar nicht wahrnehmen. Wenn man zum Beispiel auf einer Feier zwei Bekannte einander vorstellen möchte und plötzlich den Namen der einen Person nicht erinnert, dann ist das meist sehr unangenehm. Im Gegensatz dazu fallen uns die Gelegenheiten gar nicht auf, in denen wir mühelos die Namen von Bekannten, Freunden oder Kollegen parat haben. Nicht nur uns sind unsere Schwächen viel geläufiger als unsere Stärken, auch Führungskräften fällt es oft schwer, die Stärken ihrer Mitarbeiter\_innen differenziert zu benennen. Das ist der Grund dafür, dass so wenige Arbeitsplätze entsprechend der jeweiligen Stärken der Mitarbeiter\_innen verteilt sind.

## Den Stärken auf die Spur kommen

Das Talent ist die Mutter der Stärke. Unsere Talente sind natürlich höchst individuell, sie entwickeln sich entsprechend der jeweiligen Einflussfaktoren der frühesten Kindheit. Ein Talent wird nach Gallup als ein „nachhaltiges Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster, das produktiv eingesetzt werden kann“ definiert. Diese sehr weitgehende Definition bezieht sich auf die Erkenntnisse der Neurowissenschaften, dass sich in der Entwicklung unseres Gehirns sehr früh schon bestimmte Netzwerke verdichten. Sie machen unsere späteren Anlagen aus und bestimmen, in welcher Weise, oder mit welchem Filter wir unsere Umgebung wahrnehmen und auf sie reagieren. Doch Talente sind nicht automatisch schon Stärken. Sie müssen durch Können und Wissen verfeinert und ausgebaut werden, damit man von Stärken sprechen kann. Das bedeutet, dass jedes Talent komplett ungenutzt bleiben kann, wenn es nicht entsprechend gefördert wird.

Um die eigenen Talente zu entdecken und sie in Stärken zu verwandeln, die z. B. auf dem Arbeitsplatz für herausragende Ergebnisse sorgen, werden viele verschiedene Methoden angeboten. Eine der bekanntesten ist der StrengthsFinder von Gallup, mit dessen online-Testverfahren unter 34 Talent-Leitmotiven z. B. die eigenen 5 relevanten Talente identifiziert werden können. Das Verfahren ist wissenschaftlich validiert und die Ergebnisse geben aufschlussreiche Hinweise für den Einsatz der jeweiligen Talente.

**Es gibt aber auch eine Hand voll Beobachtungsfragen, mit deren Hilfe man Hinweise auf die eigenen Talente oder die der Mitarbeiter\_innen erhalten kann.**

- Wie fällt die spontane Reaktion auf besondere Situationen aus?
- Wovon fühlt sich eine Person besonders angezogen? Welches sind ihre Sehnsüchte?
- Welche Art von Aufgaben wird immer wieder zuerst angegangen?
- In welchen Bereichen fällt das Lernen eher leicht und macht Freude?

Da wir meist unsere eigenen Talente nicht wahrnehmen, helfen Fragen wie diese dabei, zu sich selbst einen gewissen Abstand aufzubauen. Man nimmt sich aus einer anderen Perspektive wahr und deckt damit den Schleier auf, der die eigenen Talente umgibt. Führungskräfte werden mit solchen oder ähnlichen Fragen im Hinterkopf leichter bemerken auf welchen Gebieten ihre Mitarbeiter\_innen besonders begabt sind und haben so eine Chance, die passenden Aufgabengebiete zu finden und dabei zu helfen, das Talent zur Meisterschaft zu entwickeln.

Wie würden sich das Klima und die Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen wohl verändern, wenn Sie damit beginnen würden, ihre Mitarbeiter\_innen konsequent in ihren Talenten zu fördern? Frei nach dem Motto, das auf den bekannten Psychoanalytiker C.G. Jung zurückzuführen ist: „Und wenn du ein Apfelbaum bist, dann versuche nicht, ein Birnbaum zu werden. Sorge lieber dafür, dass deine Äste prall gefüllt sind mit den knackigsten, saftigsten und schönsten Äpfeln.“

**Cordula Büchse**

cb@tidenhib-beratung.de  
0178-6832830  
www.tidenhub-beratung.de



Der beste Zeitpunkt  
für Ihren Website-Relaunch?  
**Jetzt.**

Tel. 0541 800493-0  
www.stolpundfriends.de

**STOLPUNDFRIENDS**  
Marketing für die Wohnungswirtschaft | Seit 1999