

Manch gute Mitarbeiterin hadert mit sich selbst, weil sie immer wieder auf ihre Schwächen stösst – wie kann man sich weiterentwickeln?

## Zu seinen Stärken stehen – die Königsdisziplin der persönlichen Veränderung

Haben Sie ein «persönliches Change-Management» - oder vertrauen Sie auf den guten alten Neujahrsvorsatz? So wie viele ernsthafte Katholiken? Sie gehen zur Beichte und bekennen dort ein Leben lang – dasselbe. Und jedes Mal nehmen sie sich vor, sich zu verbessern. Nach 10 oder 20 Jahren müssten wir und sie diese Verfahren einer Evaluation unterziehen und wir würden feststellen: Sie führen nicht zum Ziel. Gibt es eigentlich eine Alternative zum «guten Vorsatz»?

Vielen tüchtigen Menschen fällt es nicht schwer, ihre Schwächen zu benennen: Sie sind ungeduldig, sind empfindlich, reagieren zu emotional, nehmen Kritik persönlich, sind zu schweigsam, ziehen sich zurück usw. Diese selbstkritische Haltung ist zu begrüssen, sie bringt Menschen vorwärts: Sie suchen bei sich selbst und sind schon auf dem Weg zur Veränderung. Ganz im Sinne des Leitsatzes: Man stelle eine kühne Frage und ist schon auf dem Weg zur richtigen Antwort.

### Die Kehrseite suchen

Diese kühne Frage könnte man auf ein anderes Ziel richten: Statt nach der Schwäche könnte man nach der Stärke suchen, die hinter der Schwäche steckt.

Was soll das für eine Stärke sein, wenn jemand ungeduldig ist? Ungeduldig sind oft zielorientierte, zupackende Menschen, die Nägel mit Köpfen machen. Wer lieber eine ruhige Kugel schiebt, ist nicht ungeduldig, er lebt nach dem Motto: Morgen ist auch noch ein Tag. Wollen Sie ihn als Mitarbeiter? Dann doch lieber den Ungeduligen, der sein Ziel hartnäckig und energisch verfolgt. Aber der wird eben ungeduldig, wenn z.B. in einer Sitzung über Gott und die Welt schwadroniert wird.

Was soll gut daran sein, wenn jemand Kritik persönlich nimmt und dann mit sich selbst hadert? Auch hier haben wir oft seriöse Menschen vor uns, die hohe Ansprüche an sich stellen. Sie reagieren betroffen, wenn sie ihre Ambitionen nicht erfüllen können. Sie nehmen

sich einen Misserfolg oder eine Kritik zu Herzen. Auch sie sind Mitarbeitende, die wir als Führungskräfte suchen, weil sie sich nicht schnell zufrieden geben.

Wer will denn behaupten, aufzubrausen und laut zu werden habe etwas Gutes an sich? Sie werden schon vermuten, worauf die Antwort hinausläuft: Emotional reagierende Menschen sind häufig sehr engagierte Menschen. Sie setzten sich mit Herz und Seele für eine Sache ein. Man

kann sich auf sie verlassen, weil sie nichts anbrennen lassen, sondern energisch reagieren, wenn Not am Mann ist.

### Zu seinen Stärken stehen

Wieso gelingt eine Veränderung besser, wenn die Stärke zu Grunde gelegt wird? Vielleicht gehört es auch zu Ihrer Lebenserfahrung, dass man Menschen, die vor lauter Problemen nicht mehr ein und aus wissen, nichts sagen kann.

Es besteht kein Grund Angst zu haben, die eigenen Stärken zu zeigen. Und Chefs tun gut daran, Mitarbeitende mit Profil zu schätzen.



## Die «clinicum»-Bildungs- und -Führungsplattform

Ihre Schwierigkeiten sind offensichtlich, aber sie lassen keinen wohlgemeinten Rat an sich heran. Wir Psychologen sagen, sie sind so wund, dass man sie nirgends anfassen kann. Es braucht etwas Boden unter den Füßen, damit man eine Kritik akzeptieren kann. Die Stärke gibt dem Menschen diesen Boden. Wenn er zu sich stehen kann, dann lässt er es auch zu, dass bei ihm nicht alles Gold ist, was glänzt.

Wir sind der Meinung, dass ein fähiger Mensch, der zu sich stehen kann, auch ein humaner Mensch ist. Meist zeigt er sich versöhnlicher den Mitmenschen gegenüber. Ein solcher Vater hat für seine Kinder und ihre Unzulänglichkeiten mehr Verständnis. Eine solche Mutter nörgelt weniger herum und zeigt Geduld bei einem Fehler des Ehepartners oder der Kinder. Allerdings fällt es den meisten Menschen in unserem Kulturkreis schwer, zu ihren Stärken zu stehen. Unsere Werte und Normen sind geprägt vom Appell, vom Hinweis auf den Fehler: von Reue und Leid eben. Zu seinen Stärken zu stehen ist aber noch aus einem anderen Grund wichtig.

### Ich bin eine Zumutung

Unser Kollege Rolf S. verdeutlicht das in seinen Führungsseminaren so: Er will den Namen der Teilnehmenden nur auf einer Seite der Namenskarte aufgedruckt haben. Auf die andere Seite müssen die Leute dann handschriftlich notieren «Ich bin eine Zumutung». Einmal können sie die Tafel so stellen, dass sie selbst die Bemerkung sehen, ein andermal sollen sie die Tafel drehen,

so dass die Kolleginnen und Kollegen die Notiz lesen können. Warum?

Wenn Sie gut sind, sind Sie eine Zumutung für Ihren Chef und Ihre Kollegen! Mit Ihrem Fleiss und Ihrem Erfolg halten Sie Ihren Mitmenschen den Spiegel vor. Auch wenn Sie einwenden, Sie seien bescheiden und nicht arrogant: Allein die Tatsache, dass Sie gut sind, kann Ihre Mitmenschen stechen. Bekanntlich wächst bei fähigen Leuten das Selbstwertgefühl nicht parallel zu ihrer beruflichen Kompetenz. Die Umwelt aber nimmt die äusserlich sichtbaren Fähigkeiten wahr und nicht die innere Bewertung. Die Umgebung ist gar irritiert, wenn jemand gut ist, aber mit einem kümmerlichen Selbstwertgefühl herumflücht und nach Anerkennung lechzt. Je besser Sie sind, desto weniger sagt Ihnen jemand, dass Sie es gut machen: Sie müssen es sich selbst sagen, oder eine Freundin oder einen Freund suchen, der diese Problematik versteht und Sie stützt.

### Das Aber

Natürlich gibt es auch zu dieser Strategie ein Aber. Jeder weiss, dass es Menschen gibt, die vor Selbstbewusstsein strotzen. Sie sind von ihren Stärken überzeugt – oder geben das zumindest vor. Sie mit Bejahung und der Aufforderung führen zu wollen, zu ihren Stärken zu stehen, vergrössert das Problem statt es zu beseitigen. Sie muss man viel eher zur Brust nehmen und ihnen zeigen, wo es langgeht. In der Menschenführung gibt es keine einfachen Regeln: Es entscheidet die Menschenkenntnis

der Führungskraft. Ob ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin von mir die Strenge oder die Milde braucht, hängt von meiner eigenen Einschätzung ab. Im Idealfall gründet sie auf einer intensiven Auseinandersetzung mit der Frage: Wer bin ich und wer ist der Andere? Führen kann man nicht mit Regeln oder Hausordnungen: Führen erfordert Persönlichkeit. Aber wie wird man eine Persönlichkeit?

### Sich in der Persönlichkeit weiterbilden

Weiterbildungen fokussieren oft auf Techniken und Sachkompetenzen. Diese sind einfacher zu vermitteln als Persönlichkeitsschulung. Unserer Meinung nach muss man bei Persönlichkeitsbildung über sich selbst nachdenken. Viele Führungskräfte fürchten solche Veranstaltungen und vermuten darin eine Art Gruppen-Psychotherapie. Persönlichkeitsbildung ist vorerst einmal eine rein sachliche Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen.

Dann sollte eine Führungskraft über ihre eigene Führungsbiografie Bescheid wissen: Wen nimmt sie sich als Vorbild? Welche Normen und Zielvorstellungen leiten sie? Und last, but not least sollte man sich Menschen suchen, die mehr von einem halten als man selbst. Das kann eine Dozentin in einer Weiterbildung sein oder auch eine Kollegin oder ein Kollege aus einem Kurs, in dem eine konstruktive Atmosphäre herrscht. Eine Persönlichkeit reift in der Auseinandersetzung mit einem Menschen, der ihr wohlgesinnt ist und hohe Ansprüche stellt.

Diese beiden erfahrenen Dozenten und Unternehmer bilden Sie in Ihrer Führungs- und Beratungskompetenz weiter: Dr. Richard Egger, Germanist und Philosoph, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Coldex AG, und Dr. Paul A. Truttman, Physiker und Psychologe, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Heppenstall Technology AG, der Serbot AG und der trifact AG. Weitere Informationen [www.luzernleadership.ch](http://www.luzernleadership.ch) und [www.fuehrung-management-weiterbildung.ch](http://www.fuehrung-management-weiterbildung.ch).



### Beratungskompetenz für Leader

#### Wo?

KV Luzern Berufsakademie  
[www.kvlu.ch/management-und-fuehrung](http://www.kvlu.ch/management-und-fuehrung)

Hochschule Luzern, Institut für  
Finanzdienstleistungen  
[www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)

#### Weitere Informationen

[www.kvlu.ch/nds-leadership-college](http://www.kvlu.ch/nds-leadership-college)  
[www.hslu.ch/fuehrungskompetenz](http://www.hslu.ch/fuehrungskompetenz)