

Was sind die Stärken eines Mitarbeiters? Und was ist der wichtigste Verbesserungsbedarf?

Wenn Mitarbeiter keine zufriedenstellende Leistung bringen, kann es leicht passieren, dass wir die Person nur noch mit ihren Schwächen, Defiziten, oder ihrem Fehverhalten wahrnehmen. Das macht es schwer, sich dem Mitarbeiter gegenüber wertschätzend zu verhalten und führt leicht in eine Abwärtsspirale: der negative Fokus der Führungskraft hat mehr negatives Verhalten auf Seiten des Mitarbeiters zur Folge.

Um aus dieser einseitigen Sichtweise herauszukommen und die Schublade, in die Sie die Person vielleicht schon gesteckt haben, wieder zu öffnen, sollten Sie die Stärken des Mitarbeiters wieder mehr in den Blick nehmen.

Nehmen Sie sich also in den nächsten Tagen Zeit, sich mit den **Stärken** Ihrer Teammitglieder zu befassen. Dabei ist es egal, ob er oder sie diese Stärken aktuell in die Arbeit einbringt. Wenn Sie die Person schon länger kennen, gab es vermutlich auch eine Zeit, als die Dinge besser liefen. Welche Stärken waren damals bei der Person erkennbar?

Die folgenden Fragen können Ihnen helfen, Stärken zu finden:

- Was kann die Person richtig gut / besser als andere?
- Was macht der Person Spaß? Was macht sie gerne?
- Womit hat mich die Person mal positiv überrascht?
- Welche Fähigkeit steckt hinter dem Verhalten, das mich manchmal stört?

Hier ist eine Auflistung von Fähigkeiten, die Ihnen Ihre Überlegungen erleichtern soll. Diese Liste ist keineswegs komplett; Sie können jede andere Fähigkeit hinzufügen, die Ihnen einfällt.

Organisationstalent	Fachliche Kompetenz (z.B. Prozesse, Systeme)
Kommunikationsfähigkeit (verbal/schriftlich)	Analyse- und Problemlösefähigkeit
Teamfähigkeit/Zusammenarbeit mit anderen	Selbstorganisation und Zeitmanagement
Projektmanagement	Konfliktmanagement
Durchsetzungsfähigkeit	Selbstständigkeit
Lernbereitschaft	Hilfsbereitschaft
Serviceorientierung	Initiative/Motivation
Veränderungswille	Belastbarkeit
Loyalität	Persönliche Reife
Kreativität	Gründlichkeit
Durchhaltevermögen	Flexibilität
Wissensvermittlung	Kontaktfähigkeit, Vernetzung
Strukturieren	Überzeugungsfähigkeit
...	...

Schreiben Sie alle Fähigkeiten auf, die Sie bei einem Mitarbeiter sehen. Seien Sie hierbei eher großzügig – Sie wollen jetzt bewusst die positiven Seiten einer Person in den Blick nehmen. Ergänzen Sie die Liste auch in der nächsten Zeit, wenn Ihnen weitere Fähigkeiten ein- bzw. auffallen.

Und nachdem Sie die Fähigkeiten gesammelt haben, können Sie nun auf den **Verbesserungsbedarf** schauen. Allerdings sollen Sie sich in diesem Fall auf den **wichtigsten** Aspekt beschränken. Welche Entwicklung würden Sie sich bei dieser Person am meisten wünschen?

Sie können Ihre Überlegungen beispielsweise wie folgt notieren:

Mitarbeiter-Analyse

Name	Stärken	Wichtigster Verbesserungsbedarf
Person A (Beispiel)	<ul style="list-style-type: none">• Gute Fachkompetenz• Sicherer Umgang mit IT-Systemen• Arbeitet gründlich• Durchsetzungsfähigkeit• Bringt Verbesserungsideen ein	<ul style="list-style-type: none">• Mehr Unterstützung für die Teamkollegen anbieten
Person B		
Person C		
...		

Sinn und Zweck dieser Übung ist wie gesagt, Ihren Blick speziell auf Mitarbeiter, die Sie bisher eher im Negativen wahrnehmen, etwas umzufokussieren. Dadurch können Sie auch Ihre Einstellung und Haltung zu den Personen verändern, entsprechend anders mit den Mitarbeitern umgehen und so aus einer eventuellen Abwärtsspirale aussteigen.

Sie machen sich dabei den sogenannten **Pygmalion-Effekt** zunutze – ein psychologisches Phänomen, das in Studien mit Schülern und Lehrern dutzendfach belegt wurde. Der Pygmalion-Effekt zeigt, dass die Erwartungen eines Lehrers bezüglich der Leistungen von Schülern nicht nur seine Beurteilungen der Schüler beeinflussen, sondern auch die tatsächlichen Leistungen der Schüler. Dies gilt selbst dann, wenn die Schüler von den Erwartungen nichts wissen und der Lehrer glaubt, sich neutral zu verhalten. Die Beeinflussung des Schülerverhaltens wirkt dabei indirekt über ein positives emotionales Klima, das der Lehrer aufgrund seiner positiven Erwartungen erzeugt.

Und was für Lehrer und Schüler gilt, funktioniert ebenfalls zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.