

Alexander Groth

30 Minuten

Stärkenorientiertes Führen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Friederike Mannsperger, GABAL Verlag GmbH
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
3., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-301-1

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Stärkenorientiertes Führen lohnt sich	9
Was die Gehirnforscher sagen	9
Was sich durch stärkenorientiertes Führen erreichen lässt	13
Wie die Realität in den meisten Unternehmen aussieht	15
2. Führen Sie sich selbst stärkenorientiert	21
Was ist eine Stärke?	21
Wie Sie Ihr eigenes Talentprofil erstellen	28
Wie Sie mit Schwächen umgehen sollten	36
3. Führen Sie Ihre Mitarbeiter stärkenorientiert	43
Wie Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter herausfinden	43
Wie Sie stärkenorientierte Rückmeldung geben	55
Wie Sie Ihr Team stärkenorientiert führen	60

4. Führen Sie Ihr Unternehmen	
stärkenorientiert	69
Wie Sie Ihre Mitarbeiter stärkenorientiert auswählen	69
Wie Sie Mitarbeiter stärkenorientiert weiterentwickeln	74
Wie Sie mit Best- und Minderleistern umgehen	79
Persönliches Stärkenprofil von 3M	86
Fast Reader	88
Der Autor	92
Weiterführende Literatur	93
Stichwortregister	95

Vorwort

Erfolgreiche Unternehmen wie Toyota, Media-Saturn und 3M zeigen eindrucksvoll, dass die Konzentration auf die Stärken von Mitarbeitern deren Motivation und Leistung steigert. Nur Menschen, die ihren Talenten entsprechend eingesetzt werden, können dauerhaft Bestleistungen erbringen.

Was wie eine Binsenweisheit klingt, wird in vielen deutschen Unternehmen bis heute nicht umgesetzt. Eine große Anzahl an Vorgesetzten führt nach wie vor defizitorientiert. Anstatt die Stärken ihrer Mitarbeiter zu nutzen, achten sie hauptsächlich auf deren Schwächen.

Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Führungskräfte sind überlastet und finden im Alltag keine Zeit, um sich Gedanken über die Stärken ihrer Mitarbeiter zu machen.
- Ihnen fehlt das Wissen, wie man Talente bei Menschen entdeckt und fördert.
- Das Achten auf Defizite ist in der Führungspraxis weit verbreitet und damit gesellschaftlich akzeptiert.

Im Mitarbeitergespräch wird der Schwerpunkt zu oft auf die Schwächen und zu wenig auf die Stärken des Mitarbeiters gelegt. Folglich bemängeln in keinem an-

deren Land der Welt so viele Angestellte, sie bekämen nicht genügend positive Rückmeldung und Anerkennung für ihre Arbeit.

Selbst bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und in der betrieblichen Weiterbildung geht es hauptsächlich darum, Defizite abzubauen bzw. auszugleichen. Dass Sie sehr viel besser führen, wenn Sie sich auf die Stärken konzentrieren, soll dieses Buch zeigen.

Damit Sie Menschen zu Bestleistungen führen können, vermittelt Ihnen dieses Buch die wichtigsten Inhalte, um

- die eigenen Stärken zu ermitteln,
- die Stärken Ihrer Mitarbeiter zu entdecken und zu fördern und
- Menschen im gesamten Unternehmen stärkenorientiert zu entwickeln.

Wenn Sie einmal darauf achten, werden Sie feststellen, dass die besten Führungskräfte mit den leistungsstärksten Mitarbeitern dieses Wissen bereits umsetzen.

Ich wünsche Ihnen spannende Erkenntnisse beim Lesen dieses Buches.

Alexander Groth



30 MINUTEN

**Sind Persönlichkeitsstrukturen
veränderbar?**

Seite 9

**Welche Vorteile hat stärken-
orientiertes Führen?**

Seite 13

**Wie sieht die Realität in den
meisten Unternehmen aus?**

Seite 15

1. Stärkenorientiertes Führen lohnt sich

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage, warum stärkenorientiertes Führen sich nicht nur lohnt, sondern sogar zwingend notwendig ist.

1.1 Was die Gehirnforscher sagen

Gehirnforscher beschäftigen sich schon lange mit der Frage, ob unsere Persönlichkeit eher genetisch vorherbestimmt ist oder durch unsere Umwelt bzw. Sozialisierung ausgeprägt wird. Es hat sich gezeigt, dass fast immer beides der Fall ist. In welchem Maße uns Anlage und Umwelt prägen, wird aber weiter erforscht und kontrovers diskutiert.

In bestimmten Bereichen sind die Gene ausschlaggebend, während uns in anderen die Umwelt stärker beeinflusst. Bei der Intelligenz geht man zum Beispiel davon aus, dass sie eher genetisch festgelegt ist. Experten schätzen, dass unser IQ bis zu 80 Prozent erblich bedingt ist. Erziehung bzw. Umwelt würden dann also

nur noch 20 Prozent der Gesamtintelligenz beeinflussen. Das mag auf den ersten Blick wenig erscheinen, besagt aber in der Praxis, dass sich ein Mensch mit einem IQ-Wert von nur 90 (der durchschnittliche IQ liegt zwischen 85 und 114) mithilfe der richtigen Förderung auf einen IQ-Wert von fast 110 entwickeln kann. Dies macht für dessen Leben im Alltag einen enormen Unterschied.

Unsere Persönlichkeitsstruktur ist stabil

Auch bei Persönlichkeitsmerkmalen geht man davon aus, dass vieles genetisch vorgegeben ist und mit zunehmendem Alter nur noch innerhalb enger Grenzen verändert werden kann. Subjektiv haben wir zwar den Eindruck, dass wir uns im Laufe unseres Lebens immer weiter entwickeln und durch einschneidende Ereignisse und Übergänge im Lebenslauf teilweise sogar deutlich verändern. Tatsächlich bilden sich jedoch die Grundstruktur der Persönlichkeit schon in recht jungen Jahren aus und bleibt meistens ein Leben lang relativ stabil.

Menschen ändern sich nur in begrenztem Maß

Dazu ein Beispiel: Psychologen unterscheiden die Extra- von der Introversion. Extravertierte Menschen beziehen Energie aus dem Kontakt mit anderen. Sie sind aktiv, gesprächig, gesellig, lebenslustig und enthusiastisch. Ihre Wahrnehmung ist stärker nach außen orientiert. Introvertierte Menschen beziehen Energie aus

dem Alleinsein. Sie sind ernst, überlegt, zurückhaltend, ruhig und ausdauernd. Ihre Wahrnehmung ist stärker auf die Innenwelt gerichtet. Ob ein Mensch eher extra- oder introvertiert ist, lässt sich schon im Kindesalter beobachten. Diese Ausprägung bleibt auch später erhalten. Zwar kann ein eher introvertierter Mensch auch einmal extravertiert auftreten, auf Dauer entspricht dies jedoch nicht seiner Persönlichkeitsstruktur, und es strengt ihn an. Dasselbe gilt für den umgekehrten Fall. Meistens suchen sich Menschen deshalb auch Umfelder, die ihrer Persönlichkeitsstruktur entsprechen. Natürlich verändern wir uns im Laufe des Lebens als Person. Wir werden im besten Falle reifer und reflektierter. Wir gehen Dinge anders an als früher. **Unsere grundsätzliche Persönlichkeitsstruktur bleibt jedoch stabil.**

Eltern von mehreren Kindern wissen aus Erfahrung, dass deren grundlegende Persönlichkeitsmerkmale, wie zum Beispiel das Temperament, sich schon sehr früh zeigen und meist konstant bleiben. Umerziehungsversuche und auch das soziale Umfeld beeinflussen diese Merkmale nur in geringem Maße.

Talente sind früh festgelegt

Mit den besonderen Begabungen eines Menschen verhält es sich ebenso: Sie zeigen sich relativ früh als besondere Interessen und Neigungen eines Kindes. Talente sind angelegte Verhaltensdispositionen, die allerdings

durch Erziehung und Umwelt mehr oder weniger ausgeprägt und gefördert werden. **Durch die dauernde Wiederholung bevorzugter Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster werden immer mehr neuronale Verbindungen aufgebaut**, sodass die Begabungen ausgeformt und immer weiter verstärkt werden können.

Das hat Konsequenzen für Ihre Führungsarbeit

Für Sie selbst und die Führung Ihrer Mitarbeiter bedeutet dies, dass der Versuch, grundlegende Persönlichkeitsmerkmale von Menschen mit großer Kraftanstrengung zu verändern, sinnlos ist. Selbst hoher Energieaufwand würde zu völlig unbefriedigenden Ergebnissen für beide Seiten führen. Konzentrieren Sie sich lieber auf die Stärken! Finden Sie heraus, welche Veranlagungen und Talente Menschen haben und fördern Sie diese, denn das bringt Ihnen und Ihren Mitarbeitern massive Vorteile, wie Sie im nächsten Abschnitt feststellen werden.



Die Persönlichkeitsstruktur von Menschen ist relativ stabil. Versuchen Sie deshalb nicht, Menschen in ihren Persönlichkeitsmerkmalen grundlegend zu verändern – das ist ein sinnloses Unterfangen. Finden Sie besser die schon früh entwickelten individuellen Talente und Stärken Ihrer Mitarbeiter und fördern Sie diese.

1.2 Was sich durch stärkenorientiertes Führen erreichen lässt

Kennen Sie die Geschichte von der Frau, deren Mann sich über 20 Jahre nicht zu ihren Kochkünsten geäußert hat? Eines Tages setzt sie ihm einen Teller Stroh vor. Als er sich daraufhin beschwert, erwidert sie lakonisch: „Erstaunlich, dass du das merkst.“

So ähnlich ergeht es leider auch Millionen von Arbeitnehmern in deutschen Unternehmen. Sie erbringen jeden Tag Leistung, für die sie zwar bezahlt werden, ohne jedoch ein Wort der Anerkennung dafür zu erhalten.

Mehr Motivation durch Anerkennung

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter stärkenorientiert führen, können sich diese glücklich schätzen. Es bedeutet, dass Sie ihnen regelmäßig eine Rückmeldung darüber geben, welche positiven Dinge Sie an ihnen wahrgenommen haben. Die Anerkennung ihrer Leistung und ihrer Person ist für die meisten Menschen einer der wichtigsten Motivatoren. Mit Ihrem stärkenorientierten Feedback geben Sie ihnen diese Anerkennung.

Mehr Motivation durch Erfolg

Stärkenorientiertes Führen bedeutet außerdem, dass Sie Menschen ihren Begabungen entsprechend einsetzen. Wenn wir in einem Bereich arbeiten, in dem unsere Begabungen gefragt sind, sind wir im Normalfall

auch erfolgreich, weil wir anderen durch unser Talent überlegen sind.



Von allen möglichen Motivatoren ist Erfolg für die meisten Menschen der stärkste. Er ist jedoch von relativ kurzer Wirkungsdauer. Anders gesagt: Erfolg muss sich immer wieder neu einstellen, damit er seine motivierende Wirkung entfalten kann. Erfolge, die länger zurückliegen, verblassen in der eigenen Wahrnehmung. **Wenn Menschen stärkenorientiert eingesetzt werden, stellt sich der Erfolg kontinuierlich ein.**

Damit haben Sie für die Führungsaufgabe „Motivation Ihrer Mitarbeiter“ schon sehr viel geleistet, mehr als viele andere Vorgesetzte. Alle von außen aufgesetzten Maßnahmen zur Motivation wie zum Beispiel Bonuszahlungen zeigen deutlich weniger motivierende Wirkung als das stärkenorientierte Führen.