

Alexander Groth

# 30 Minuten

## Stärkenorientiertes Führen



Wird empfohlen von

 **N24**

**GABAL**

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Stärkenorientiertes Führen lohnt sich</b>	<b>8</b>
Was die Gehirnforscher sagen	9
Was sich durch stärkenorientiertes Führen erreichen lässt	12
Wie die Realität in den meisten Unternehmen aussieht	14
<b>2. Führen Sie sich selbst stärkenorientiert</b>	<b>18</b>
Was ist eine Stärke?	19
Wie Sie Ihr eigenes Stärkenprofil erstellen	25
Wie Sie mit Schwächen umgehen sollten	32
<b>3. Führen Sie Ihre Mitarbeiter stärkenorientiert</b>	<b>38</b>
Wie Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter herausfinden	39
Wie Sie stärkenorientierte Rückmeldung geben	47
Wie Sie Ihr Team stärkenorientiert führen	50
<b>4. Führen Sie Ihr Unternehmen stärkenorientiert</b>	<b>58</b>
Wie Sie neue Mitarbeiter stärkenorientiert auswählen	59
Wie Sie Mitarbeiter stärkenorientiert weiterentwickeln	63

Wie Sie mit Best- und Minderleistern umgehen	68
Persönliches Stärkenprofil	74
<b>Der Autor</b>	<b>76</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>77</b>
<b>Stichwortregister</b>	<b>79</b>

## Vorwort

Erfolgreiche Unternehmen wie Toyota, Mediasaturn und 3M zeigen eindrucksvoll, dass die Konzentration auf die Stärken von Mitarbeitern zu mehr Motivation und Leistung bei denselben führt. 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 auf die Stärken ihrer Mitarbeiter 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 als Führungsstil in der Praxis weitverbreitet und damit gesellschaftlich akzeptiert.

Im Mitarbeitergespräch wird der Schwerpunkt zu oft auf die negativen und zu wenig auf die positiven Eigenschaften gelegt. Folglich bemängeln in keinem anderen Land der Welt so viele Angestellte, sie bekommen 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 zu vermeiden bzw. abzuschwächen. Dass es auch anders geht, 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

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage, warum es sich nicht nur lohnt, stärkenorientiert zu führen, sondern weshalb es zwingend notwendig ist.

## 1.1 Was die Gehirnforscher sagen

Die Gehirnforscher beschäftigen sich schon lange mit der Frage, ob unsere Persönlichkeit eher genetisch vorgegeben ist oder durch unsere Umwelt bzw. Sozialisierung bestimmt wird. Jahrzehntelange Untersuchungen haben gezeigt, dass fast immer beides der Fall ist. In welchem Maße uns Genetik und Umfeld prägen, wird aber noch weiter erforscht und kontrovers diskutiert. In bestimmten Bereichen sind die Gene ausschlaggebend, während in anderen wiederum die Umwelt uns beeinflusst. Intelligenz ist zum Beispiel eher genetisch festgelegt. Experten schätzen, dass unser IQ zu 80 bis 85 Prozent erblich bedingt ist. Die Erziehung beeinflusst also nur noch 15 bis 20 Prozent der Gesamtintelligenz. Das mag zwar wenig erscheinen, besagt aber in der Praxis, dass sich ein unterdurchschnittlich intelligenter Mensch mit einem IQ-Wert von 90 (der Durchschnitt liegt bei 100) mithilfe der richtigen Förderung auf einen überdurchschnittlichen IQ-Wert von fast 110 entwickeln kann. Dies macht für dessen Leben im Alltag einen enormen Unterschied.

### *Unsere Persönlichkeitsstruktur ist stabil*

Auch bei Persönlichkeitsmerkmalen ist vieles genetisch vorgegeben und kann später nur noch innerhalb enger Grenzen verändert werden. Subjektiv haben wir zwar den Eindruck, dass wir uns als Menschen im Laufe unseres Lebens immer weiter entwickeln und durch

## 1. Stärkenorientiertes Führen lohnt sich

---

markante Ereignisse in unserer Biografie teilweise sogar deutlich verändern. Wissenschaftlichen Untersuchungen über lange Zeiträume zufolge bildet sich jedoch die Grundstruktur der Persönlichkeit schon in recht jungen Jahren aus und bleibt ein Leben lang 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 geht stärker nach außen. Introvertierte Menschen beziehen Energie aus dem Alleinsein. Sie sind ernst, überlegt, zurückhaltend, ruhig und ausdauernd. Ihre Wahrnehmung geht stärker nach innen. Ob ein Mensch eher extra- oder introvertiert ist, lässt sich schon im Kindesalter beobachten. Diese Ausprägung bleibt auch später erhalten. Zwar kann ein 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 Umfeldler, die ihrer Persönlichkeitsstruktur entsprechen. Natürlich verändern wir uns im Laufe des Lebens als Person. Wir werden bestenfalls reifer und reflektierter. Wir gehen Dinge anders an als früher. Unsere grundsätzliche Persönlichkeitsstruktur bleibt jedoch stabil.

Eltern von mehreren Kindern wissen aus Erfahrung, dass die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale von Kindern, wie zum Beispiel das Temperament, sich

schon in jungen Jahren zeigen und konstant bleiben. Umerziehungsversuche und auch das soziale Umfeld ändern diese stabilen Merkmale nur in geringem Maße.

### *Talente sind früh festgelegt*

Mit den Talenten und Begabungen eines Menschen verhält es sich ebenso: Sie sind schon relativ früh ausgeprägt und verändern sich dann nicht mehr. Talente sind Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster, denen wir mit sehr großer Regelmäßigkeit entsprechen. Durch die dauernde Wiederholung der Muster werden immer mehr neuronale Verbindungen aufgebaut. Dort, wo unsere Talente liegen, haben wir besonders viele Verknüpfungen, die durch die Wiederholung der Muster immer weiter verstärkt werden. Bis zum 18. Lebensjahr sind unsere Talente vollständig ausgeprägt.

### *Das hat Konsequenzen für Ihre Führungsarbeit*

Für Sie selbst und die Führung Ihrer Mitarbeiter bedeutet dies, dass es sinnlos ist, zu versuchen, grundlegende Persönlichkeitsmerkmale von Menschen verändern zu wollen, weil das nicht möglich ist. Es ist vertane Zeit mit völlig unbefriedigenden Ergebnissen für beide Seiten. 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 Forschung hat ergeben, dass die Persönlichkeitsstruktur von Menschen relativ stabil ist. Versuchen Sie deshalb nicht, Menschen in ihren Persönlichkeitsmerk-*

