

Alexander Groth

30 Minuten

Stärkenorientiertes Führen



Wird empfohlen von

 **N24**

GABAL

Inhalt

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

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

1. Stärkenorientiertes Führen lohnt sich



**Sind
Persönlichkeitsstrukturen
veränderbar?**

Seite 9

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

Seite 12

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

Seite 14

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-



1. Stärkenorientiertes Führen lohnt sich

malen zu verändern, denn dies ist ein sinnloses Unterfangen. Suchen Sie lieber nach den schon früh entwickelten Talenten 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 ihrem Essen geäußert hat? Eines Tages setzt sie ihm einen Teller Stroh vor. Als dieser sich beschwert, antwortet sie mit den lakonischen Worten: „Erstaunlich, dass du das merkst.“

Leider geht es auch Millionen von Arbeitnehmern in deutschen Unternehmen so. Sie erbringen jeden Tag Leistung und werden zwar dafür bezahlt, erhalten aber niemals ein Wort der Anerkennung.

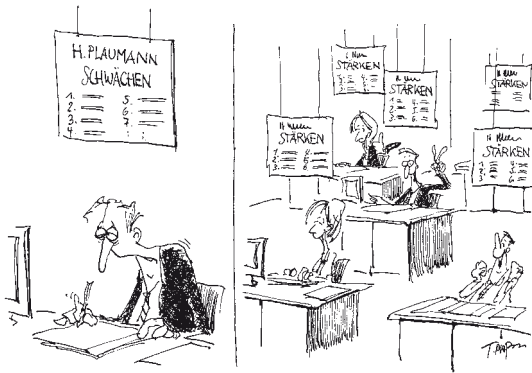
Mebr Motivation durch Anerkennung

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 Arbeit und ihrer Person ist für die meisten Menschen einer der wichtigsten Motivatoren. Mit Ihrem stärkenorientierten Feedback geben Sie ihnen diese Anerkennung.

Mebr Motivation durch Erfolg

Stärkenorientiertes Führen bedeutet außerdem, dass Sie Menschen dort einsetzen, wo ihre Begabungen liegen. Wenn wir in einem Bereich arbeiten, in dem wir

begabt 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 die motivierende Wirkung aufrechterhalten bleibt. Erfolge, die länger zurückliegen, verblassen in der eigenen Wahrnehmung. Wenn Menschen stärkenorientiert eingesetzt werden, stellt sich der Erfolg kontinuierlich ein.

Damit haben Sie als Führungskraft für das Thema „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.