



Führungsgrundsatz: STÄRKEN FÖRDERN

aus: Führen - Leisten - Leben

1

▣ Jeder Mensch hat ganz individuelle Stärken.

Diese zu nutzen, ohne erst lange Entwicklungs- und Förderungsprogramme zwischenzuschalten, ist die vielleicht wichtigste Führungsaufgabe überhaupt. Ein Ignorieren dieses **KERNGRUNDSATZES** lässt sich durch keine andere Maßnahme kompensieren.

▣ Was nicht funktioniert, fällt auf, weil es nicht funktioniert und Probleme schafft.

Oft wird diese Suche nach „Fehlern“ in einem hohen Ausmaß zum Beurteilungsprinzip erhoben, egal in welchem Betrieb. Dadurch werden Menschen zweifellos auf ein bestimmtes Niveau gebracht, allerdings werden dabei nur wenige wirklich herausragend. Die wahrlich brillante Führungskraft wird aber danach trachten, die Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst wenig zum Vorschein kommen zu lassen, dafür aber versuchen zu erkennen, was ein Mensch wirklich mitbringt. Das **ENTWICKLUNGSPOTENZIAL** eines Mitarbeiters ist ja fast immer weit größer, als es dem ersten Eindruck nach scheint.

▣ Auf Stärken wird oft vergessen.

Sobald sich jemand auf die sichtbaren Schwächen konzentriert, vergisst er häufig auf die Frage, wo die Mitarbeiter ihre Stärken haben, was sie also besonders gut können. Dabei ist klar, dass man von Menschen **ENORME LEISTUNGEN** verlangen kann, wenn diese ihren Fähigkeiten entsprechen. Gleichzeitig erscheint es fast unmenschlich, die gleichen Anforderungen zu stellen, wenn auf einem bestimmten Gebiet Schwächen vorhanden sind. Denn letztlich gilt die alte Bauernregel: *Man kann die Birke so lange schütteln wie man will, es fallen keine Nüsse herab.*

▣ Es ist nicht einfach, Stärkenorientierung in der Praxis einzuhalten.

Warum? Erstens, weil bei der Beseitigung von Schwächen nicht automatisch Stärken entstehen, sondern bestenfalls **MITTELMAß**, zweitens, da es ungeheuer schwer ist, eine von Hoffnungen und Wünschen freie Selbsteinschätzung vorzunehmen. Aber es ist von unschätzbarem Vorteil, über die Stärken seiner Mitarbeiter Bescheid zu wissen, um dort die großen Anforderungen zu stellen, wo diese auch realistisch erfüllt werden können. Das hier besprochene Prinzip richtet sich auch ganz klar gegen eine Persönlichkeitsveränderung, da diese meist in der verfügbaren Zeit ohnehin nicht realisierbar ist.

▣ Wie soll diese Stärkeorientierung funktionieren?

Nicht mit der allgemein bekannten Frage „Was tust du gerne?“, denn es besteht oft kaum ein Zusammenhang zwischen etwas gerne und etwas gut tun. Die alles entscheidende Frage muss lauten **„WAS FÄLLT DIR LEICHT?“** Ein berühmtes Beispiel ist Albert Einstein, der ohne Zweifel auf dem Gebiet der theoretischen Physik Außergewöhnliches zu leisten imstande war, und dem dies auch leicht fiel, der aber seine große Liebe der Violine schenkte. Trotz endloser Übungsstunden brachte er es aber in der Musik nur auf Mittelmaß. Seltsamerweise fallen die Fähigkeiten, die einem Menschen leicht fallen, kaum auf. Dies gilt sowohl für den Manager wie auch den Mitarbeiter. Der Grund mag darin liegen, weil eben alles so glatt und problemlos abläuft.

▣ Welche Arten von Schwächen müssen unbedingt unterschieden werden?

Defizite im lexikalischen **WISSEN/KENNTNISSE**, etwa in einer Fremdsprache, können durch Fleiß und Übung leicht beseitigt werden, ohne hierfür besondere Stärken zu haben. Fertigkeiten, so genannte **SKILLS**, sind ebenfalls trainierbar. Beispiel: *Wer hat noch nicht beobachtet, wie praktisch jedes Kind fast spielerisch die Benützung der Computertastatur erlernt.* Etwas problematischer wird es beim **VERSTÄNDNIS** für bestimmte Aufgaben, hier entscheidet oft der Reifegrad des Menschen. Zuletzt sind auch schlechte **GEWOHNHEITEN** als Schwächen einzustufen, diese zu beseitigen bedarf es, wie wir alle aus Erfahrung wissen, einer enormen Willensanstrengung. Dagegen bleiben bestimmte **EIGENARTEN DES CHARAKTERS** und des Temperaments von der Einflussnahme von außen völlig unberührt.



Führungsgrundsatz: STÄRKEN FÖRDERN

aus: Führen - Leisten - Leben

- Was sind die Folgen dieses Grundsatzes der Stärkenbetonung?

SPITZENLEISTUNGEN UND GERINGE MOTIVATIONSPROBLEME

2

Motivationspyramide



Motivation
Demotivation (Hilfe selbst)
•
Frustration (Partner)
Resignation (von außen: Psychologe/Psychiater)
•
Innere Emigration