



Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 3

„Kennen Sie Ihre Talente und die Ihrer Mitarbeiter? Wie Sie Stärken stärken können!“

Sehr geehrte Frau Wietasch,

vom Begründer des „Talententwicklungsprogrammes“ Leonardo da Vinci (1452-1519) lernen wir Folgendes:

„Wer nicht kann, was er will, muss das wollen, was er kann. Denn das zu wollen, was er nicht kann, wäre töricht.“

Das Gallup-Institut befragte **1,7 Millionen** Mitarbeiter in 39 Ländern in Großbetrieben und fand heraus, dass nur **20 % der Personen** auf die Frage „Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz täglich Gelegenheit, das zu tun, was Sie am besten können?“ mit **JA** antworteten, **d.h. 80 % aller Berufstätigen sind nicht optimal eingesetzt**. Und wer keine Gelegenheit hat, seine Seele zu erfreuen, weil er voller Stolz sein Bestes geben kann, der ist auch nicht zu dem Kundenservice fähig, den begeisterte Mitarbeiter aus einem inneren Bedürfnis heraus anbieten.

Was ist Ihre Aufgabe als Führungskraft?

Stärken nutzen!

Auf Dauer ist langfristig nur derjenige erstens erfolgreich und zweitens glücklich, dem es gelingt, sein Leben weitgehend um seine Talente herum zu organisieren.

Die Grundannahmen verantwortlicher Führungskräfte unterscheiden sich sehr klar:

Durchschnitts-Manager	Top-Manager
Jeder Mensch kann lernen, in nahezu jedem Gebiet kompetent zu werden.	Menschen ändern sich nicht so sehr.
Das größte Wachstumspotenzial hat jeder Mensch dort, wo er bislang noch Schwächen hat.	Verschwende keine Zeit, ihnen beizubringen, was sie sowieso nicht lernen.
	Arbeite heraus, was sie als Talent mitbringen, das ist hart genug.

Und hier liegt Ihre Aufgabe als Führungskraft! Es kommt darauf an, **bereits vorhandene Stärken zu nutzen**, und sich nicht auf solche zu konzentrieren, die man erst noch aufbauen und entwickeln muss. Das ist sehr wichtig zu betonen, da die meisten Führungskräfte und auch die Personalexperten sich überwiegend mit der Beseitigung von Schwächen statt mit dem Einsatz von Stärken befassen.

Das menschliche Gehirn und vor allem unsere Wahrnehmung seinen auf eigentümliche Weise negativ oder destruktiv zu arbeiten. Was **nicht** funktioniert fällt uns auf – weil es nicht funktioniert und

weil es daher Schwierigkeiten bereitet. Schon in der Grundschule werden die **3 Fehler** benotet und nicht die 97 Worte, die richtig geschrieben sind.

Wenn man Menschen vor dem Hintergrund der Stärkenorientierung beobachtet, wird man fast ohne Ausnahme zu dem Ergebnis gelangen, das jeder, wirklich jeder, Stärken hat, wahrscheinlich wenige, meistens nur eine einzige. Aber das hat in unserer Geschichte Genies hervorgebracht wie Mozart, Picasso, Thomas Mann usw.

Stärken mit den Aufgaben zur Deckung bringen

Es ist die erste Pflicht des Managers, die Stärken des Mitarbeiters herauszufinden und dann die Aufgaben für diese Person so zu gestalten, dass bestmögliche Deckung entstehen kann, zwischen dem was er kann und dem, was er zu tun hat.

Die Unmenschlichkeit beginnt schon damit, von Menschen überhaupt die Beseitigung ihrer Schwächen zu verlangen. Das erfordert fast immer enorme und gelegentlich übermenschliche Anstrengungen.

Wie erkennen Sie als Führungskraft die Stärken Ihrer Mitarbeiter?

Man muss die Menschen beobachten und Ihnen die Frage stellen: „Was fällt Ihnen leicht?“ Das geradezu teuflische ist, dass das, was einem leicht fällt einem nicht auffällt – eben weil es einem leicht fällt. Und daher achtet man nicht darauf.

Man übersieht das Wichtigste, das, was Wirksamkeit und Erfolg – sogar relativ leichten und raschen Erfolg – und möglicherweise aufgrund des Erfolgs auch Erfüllung, Glück und Sinn zu erlangen erlaubt, gerade weil es eine Stärke ist.

Auch mit dem Grundsatz der Stärkenorientierung, der verstärkten Wahrnehmung und Beobachtung dessen, was die Mitarbeiter bereits können gibt es Defizite, die man beseitigen kann und soll.

1. **Nennen von Lücken an Wissen und Kenntnissen – dies kann durch Ausbildung und Lernen aus der Welt geschafft werden.**
2. **Nennen von Fertigkeiten, Skills – auch dies kann man lernen.**
3. **Erlangen von Verständnis für und Einsicht in andere Aufgaben und Fachgebiete. – üben gegenseitiger Akzeptanz und Achtung.**
4. **Erkennen gewisser Eigenarten und schlechter Gewohnheiten – auch diese lassen sich zu einem gewissen Grad aus der Welt schaffen.**

Was müssen Sie als Führungskraft tun, um Spitzenleistungen zu erzielen?

Sobald sich Manager und Führungskräfte auf den Grundsatz konzentrieren, Stärken zu erkennen, zu entwickeln und richtig einzusetzen und diese mit dem Grundsatz der Konzentration auf Weniges, d.h. die kompromisslose Konzentration darauf, miteinander verbinden, werden Spitzenleistungen möglich.

Wer Ergebnisse erzielen will, **muss Stärken nutzen**. Wer Stärken nutzen will, muss viele und meistens auch große Schwächen in Kauf nehmen. Er muss versuchen, sie zu kompensieren, was nicht heißt, sie zu beseitigen. **Die Kunst besteht darin, Stärken zum Einsatz zu bringen und Schwächen bedeutungslos zu machen**. Das gilt auch für die vielleicht wichtigste Untereinheit jeder Organisation, das Team.

Wie können Sie mithilfe der erkannten Talente nun Ihre Mitarbeiter führen?

Hier ein Beispiel für die Praxis anhand eines „Leistungsorientierten Mitarbeiters“ 1):

- In Zeiten von Mehrarbeit, wenden Sie sich an diesen Mitarbeiter.
- Erkennen Sie an, dass er gern beschäftigt ist. In Besprechungen zu sitzen, langweilt ihn wahrscheinlich. Also lassen Sie ihn seine Arbeit tun!
- Helfen Sie ihm, seine Arbeitsergebnisse sichtbar zu machen.
- Bauen Sie eine Beziehung zu diesem Mitarbeiter dadurch auf, dass Sie neben ihm arbeiten. Gemeinsam hart zu arbeiten, schweißt zusammen. Und halten Sie leistungsschwache von ihm fern.
- Belohnen Sie ihn nach einem abgeschlossenen Auftrag mit einem neuen Ziel, das ihn fordert.
- Erkennen Sie Mehrleistung an, z.B. wenn er lange gearbeitet hat oder besonders früh begonnen hat: „Wann sind Sie heute früh gekommen?“. Er wird diese Art der Aufmerksamkeit schätzen.

Zum Schluss ein Zitat:

Wünsche sind Vorboten von Fähigkeiten (Goethe)

Mit diesem Motto verabschieden wir uns und wünschen Ihnen einen erfolgreichen März.
Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS:

Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.

1) Marcus Buckingham, Donald O. Clifton "Entdecken Sie Ihre Stärken JETZT!", Campus Verlag