

Marcus
Buckingham
Donald O.
Clifton

Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!

Das
Gallup-Prinzip
für individuelle
Entwicklung
und erfolgreiche
Führung

DER KLASSIKER MIT
DEM STRENGTHSFINDER

campus

Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!

Für meine Frau Jane,
die stark genug ist für drei

Marcus

Für die, die mir geholfen haben,
meine Stärken zu entdecken –
meine Frau Shirley und unsere Familie

Don

Marcus Buckingham leitete als Vizepräsident bei *Gallup* das seit mehr als 40 Jahren laufende Forschungsprojekt zur Talentsuche und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial. Heute ist er selbstständiger Managementberater.

Donald O. Clifton war Vorsitzender bei *Gallup* und leitete das *Gallup Int. Research & Education Center*. Er hat den *StrengthsFinder* entwickelt.

Marcus Buckingham, Donald O. Clifton

Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!

Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung
und erfolgreiche Führung

Aus dem Englischen von Volkhard Matyssek

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2001 unter dem Titel
Now, Discover Your Strengths bei The Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc.,
1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020, U.S.A.

Copyright © 2014 by Gallup, Inc.

All rights reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

ISBN 978-3-593-50252-6 (Print)

ISBN 978-3-593-42967-0 (PDF)

ISBN 978-3-593-42988-5 (EPUB)

5., aktualisierte Ausgabe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2016. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Scala

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
Einführung: Die Umsetzung der Revolution der Stärken	13
Die Revolution »Welches sind die beiden Prämissen, auf denen große Unternehmen basieren?«	14
Zwei Millionen Interviews »Was untersuchte Gallup, um mehr über menschliche Stärken zu erfahren?«	20
Teil I	
Der Aufbau einer Stärke	
Kapitel 1: Stärkenbasiert leben	25
Der Investor, die Direktorin, die Hautärztin und die Redakteurin »Wie sieht ein stärkenbasiertes Leben aus?«	26
Tiger Woods, Bill Gates und Cole Porter »Was ist eine Stärke?«	32
Drei revolutionäre Werkzeuge »Was benötigen Sie, um Ihr Leben stärkenbasiert zu gestalten?«	35
Kapitel 2: Stärken stärken	43
Ist er immer so gut? »Was können wir von Colin Powell über Stärken lernen?«	44

Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten	
»Welche Aspekte Ihrer Persönlichkeit können Sie verändern?«	46

Talent	
»Welche Aspekte Ihrer Persönlichkeit sind beständig?«	53

Teil II

Entdecken Sie Ihre Stärken

Kapitel 3: Der StrengthsFinder	69
---	-----------

Die Spuren des Talents	
»Wie können Sie Ihre eigenen Talente erkennen?«	70

Der StrengthsFinder	
»Wie funktioniert er, und wie fülle ich ihn aus?«	79

Kapitel 4: Die 34 Talentthemen des StrengthsFinders	85
--	-----------

Analytisch 86 • Anpassungsfähigkeit 88 • Arrangeur 90 • Autorität 92 • Bedeutsamkeit 94 • Behutsamkeit 96 • Bindungsfähigkeit 98 • Disziplin 100 • Einfühlungsvermögen 102 • Einzelwahrnehmung 104 • Entwicklung 106 • Fokus 108 • Gleichbehandlung 110 • Harmoniestreben 112 • Höchstleistung 114 • Ideensammler 116 • Integrationsbestreben 118 • Intellekt 120 • Kommunikationsfähigkeit 122 • Kontaktfreudigkeit 124 • Kontext 126 • Leistungsorientierung 128 • Positive Einstellung 130 • Selbstbewusstsein 132 • Strategie 134 • Tatkraft 136 • Überzeugung 138 • Verantwortungsgefühl 140 • Verbundenheit 142 • Vorstellungskraft 144 • Wettbewerbsorientierung 146 • Wiederherstellung 148 • Wissbegier 150 • Zukunftsorientierung 152

Teil III

Stärken einsetzen

Kapitel 5: Fragen, die Sie beschäftigen	157
--	------------

Gibt es Hindernisse, die mich davon abhalten könnten, meine Stärken zu stärken?	158
--	-----

Warum sollte ich mich auf meine Talente konzentrieren?	167
Ist die Reihenfolge meiner Talente wichtig?	170
Warum scheinen einige Sätze in der Talentbeschreibung nicht auf mich zuzutreffen?	172
Warum unterscheide ich mich von anderen Menschen, mit denen ich einige Talente gemeinsam habe?	173
Sind manche Talente »Gegensätze«?	175
Kann ich neue Talente entwickeln, wenn ich meine nicht mag?	177
Werde ich zu einseitig, wenn ich mich auf meine Talente konzentriere?	180
Wie kann ich mit meinen Schwächen umgehen?	183
Kann ich anhand meiner Talente erkennen, ob ich den richtigen Beruf ergriffen habe?	195
Kapitel 6: Stärken managen	203
»Fidel«, Sam Mendes und Phil Jackson »Was ist das Geheimnis ihres Erfolges?«	204
Eins nach dem anderen »Wie können Sie mithilfe der 34 Talentthemen des StrengthsFinders Mitarbeiter führen?«	209
Kapitel 7: Der Aufbau eines stärkenbasierten Unternehmens	247
Der Hintergrund »Wer setzt die Revolution der Stärken am besten um?«	248
Eine Anleitung für die Praxis »Wie können Sie ein stärkenbasiertes Unternehmen aufbauen?«	253

Anhang

Das Strengths Center	281
Danksagung	282
Register	284
Ihr Zugang zum StrengthsFinder	288

Vorwort

»Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag im Leben mehr zu arbeiten.«

Konfuzius

Schon vor über 2 500 Jahren wussten weise Menschen, wie Persönlichkeitsstrukturen, Motivation und Erfolg bei der Arbeit zusammenhängen.

Doch wir sind heute nicht mehr auf das Orakel von Delphi angewiesen, das mahnte: *Erkenne dich selbst!* Wenn es um die Erkenntnis unserer Talente und Stärken geht, stehen uns zeitgemäßere Methoden zur Verfügung. Nach mehr als vierzigjähriger Forschungsarbeit und jahrzehntelangem praktischen Einsatz hat sich der »StrengthsFinder®« (www.strengthsfinder.com) als web-basiertes Analyseinstrument bei Führungskräften, Mitarbeitern, Beratern und Personalprofis bewährt, um die individuellen Stärken und Talente einer Person zu entdecken.

Ihren persönlichen Zugangscode zum Online-Test finden Sie am Ende des Buches. Der StrengthsFinder® hilft Ihnen dabei, zu erkennen, worin Sie besonders gut sind, was Sie antreibt, wie Sie die Welt um sich herum wahrnehmen und wo die Bereiche Ihres größten Potenzials liegen.

Unsere Talente sind unsere uns eigenen Gedanken-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die wie ein Filter steuern, wie wir Situationen interpretieren und auf Umweltreize reagieren. Während eine Person in einem Raum mit 50 Menschen lieber die ihr bekannten Personen aufsucht, sieht eine andere in dieser Situation vielleicht 50 potenzielle neue Gesprächspartner, die es zu entdecken gilt. Und während eine Person vielleicht gern Dinge ordnet, ihnen Struktur verleiht und vorhersagbar macht, stürzt sich eine andere Person vielleicht immer wieder ungeduldig und voller Tatendrang in neue Herausforderungen. Wenn wir das, was uns einzigartig macht und worin wir besonders gut sind, stärker in unserem Alltag und Beruf nutzen können, werden wir nicht nur

ein erfüllteres Leben haben, sondern auch deutlich erfolgreicher sein und mehr Spaß erleben.

Der StrengthsFinder® kann dabei helfen, diese Rohdiamanten in uns zu entdecken, zum Vorschein zu bringen und zur Perfektion zu schleifen. Er unterstützt eine differenziertere Wahrnehmung der eigenen Talentstrukturen und bietet mithilfe von Praxis-Tipps Möglichkeiten, unsere Talente zu Stärken weiterzuentwickeln.

In unserer auf Höchstleistung ausgerichteten Arbeitswelt, in der es immer schwieriger wird, im allgegenwärtigen »War for Talents« talentierte Fachkräfte zu bekommen und zu halten, ist es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, die individuellen Stärken seiner Mitarbeitenden zu kennen und zu maximieren. Einige der besten Führungskräfte weltweit haben dies bereits erkannt. Sie wissen, dass sich Menschen in ihrem Kern weniger verändern lassen, als wir glauben und verschwenden keine Zeit mit dem Versuch, etwas herauszuholen, was die Natur in ihnen nicht vorgesehen hat. Stattdessen erkennen sie, was bereits vorhanden und wo das größte Potenzial für Wachstum liegt.

Dieses Buch kann der Einstieg in ein neues Arbeitsleben sein und Ihren Blick auf sich selbst und die Personen, die Sie umgeben, verändern: Wird das individuelle Potenzial eines Menschen erkannt, kann man den individuellen Weg zum Erfolg gezielt fordern und fördern. Wird das Beste in uns angesprochen, antwortet das Beste in uns.

Es ist an der Zeit, den irrigen und Leiden verursachenden Versuch zu beenden, vor allem die Schwächen ausmerzen zu wollen, um auf diese Weise möglichst vielseitig einsetzbare Durchschnittsmenschen zu generieren. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass es vor allem darauf ankommt, zu erkennen, welche Talente in uns stecken. Nur dann können wir aus diesen individuellen Ressourcen im Laufe unseres Lebens ein kostbares Schmuckstück kreieren. Hierbei haben spezifische Wissens- und Fertigkeitenvermittlung, Ausbildung und Training weiterhin ihren Platz. Auch hierfür gibt das Buch konkrete Hilfen. Die darin enthaltenen Hinweise können sowohl erfahrenen Führungskräften, Personalentwicklern als auch Einsteigern dabei helfen, ein wesentliches Erfolgsprinzip umzusetzen: Führen und Entwickeln nach dem Prinzip der Ausnahme – basierend auf den individuellen Talenten der Mitarbeitenden.

Das Buch weist auch darauf hin, wie das Arbeits- und Aufgabengebiet möglichst auf den zu führenden Menschen und seine Stärken ausgerichtet werden sollte, statt zu versuchen, den Menschen in fest definierte Stellenbeschreibungen pressen zu wollen.

Doch selbstverständlich zeigt dieses Buch auch, wie wir unsere Schwächen managen können. Hier helfen zum Beispiel stärkenbasierte Partnerschaften oder die Kompensation durch andere Stärken. Dennoch sollte uns bewusst sein, dass es sich dabei nur um eine Art »Schadensbegrenzung« handeln kann, der Lernprozess deutlich anstrengender und das Ergebnis wahrscheinlich eher durchschnittlich als exzellent sein wird. Erfolg und Erfüllung finden wir erst durch die Konzentration auf den Hauptfokus des Buches: die Entwicklung und Maximierung unserer natürlichen Stärken.

Dieser positive, individuelle Blick bedeutet für uns und viele unserer Bildungseinrichtungen, Entwicklungsbemühungen und Performance Management-Systeme einen dringend benötigten Paradigmenwechsel. Das Buch hilft, diese Evolution von der Schwächen- zur Stärkenorientierung in die Praxis zu integrieren. Vermutlich wurde es deshalb vom Handelsblatt zu einem der besten Managementbücher aller Zeiten gewählt und schaffte es in seiner englischen Version »Now, discover your strengths« auf die New York Times Bestsellerliste.

Der in diesem Buch vorgestellte Ansatz ist nicht nur humaner, sondern auch wirtschaftlicher. Zeitgemäße Führung erkennt und berücksichtigt die für das Arbeitsleben relevanten Werte, Bedürfnisse, Sehnsüchte und Talente und schafft so messbare Verbesserungen der Geschäftsergebnisse. Es ist häufig ein langer Weg, dies alles in der Unternehmenspraxis nachhaltig umzusetzen. Viele Beispiele aus unserer *Gallup*-Beratungspraxis zeigen aber, dass es möglich ist. Möge dieses Buch Sie motivieren und befähigen, einen ersten kraftvollen Schritt in die richtige Richtung zu gehen!

Diana Weiland
Gallup Senior Consultant

Einführung

Die Umsetzung der Revolution der Stärken

Ausgehend von dem Glauben, dass gut das Gegenteil von böse ist, war die Menschheit jahrhundertlang auf Fehler und Versagen fixiert. Ärzte haben Krankheiten studiert, um etwas über Gesundheit zu lernen. Psychologen haben Traurigkeit erforscht, um etwas über Freude zu lernen. Therapeuten haben die Ursachen der Scheidung untersucht, um etwas über die glückliche Ehe zu erfahren. Und in Schulen und an Arbeitsstätten auf der ganzen Welt ist jeder von uns dazu ermutigt worden, seine Schwächen zu entdecken, zu analysieren und zu korrigieren, um stark zu werden.

Dieser Rat ist gut gemeint, aber unsinnig. Fehler und Versagen müssen untersucht werden, aber sie sagen wenig über Stärken aus. Stärken haben ihre eigenen Muster.

Um auf dem von Ihnen gewählten Gebiet hervorragende Erfolge zu erzielen und dauerhafte Zufriedenheit dabei zu erlangen, werden Sie Ihre eigenen Verhaltensmuster verstehen müssen. Sie müssen zu einem Experten im Finden, Beschreiben, Anwenden und Verfeinern Ihrer Stärken werden. Deshalb verlagern Sie Ihren Fokus, wenn Sie dieses Buch lesen. Drängen Sie jedes Interesse, das Sie an Schwäche haben könnten, zurück, und erforschen Sie stattdessen die Komplexität Ihrer Stärken. Nutzen Sie den StrengthsFinder. Lernen Sie seine Sprache. Entdecken Sie Ihre Stärken.

Wenn Sie am Ende des Buches genau wissen, was Sie und Ihre Mitarbeiter richtig machen, wird dieses Buch seinen Zweck erfüllt haben.

Die Revolution

»Welches sind die beiden Prämissen,
auf denen große Unternehmen basieren?«

Wir haben dieses Buch geschrieben, um eine Revolution zu beginnen, die Revolution der persönlichen Stärken. Im Zentrum dieser Revolution steht ein einfacher Satz: Jedes Unternehmen muss nicht nur die Tatsache klar erkennen, dass jeder Mitarbeiter verschieden ist, es muss aus diesen Unterschieden Kapital schlagen. Es muss nach Anhaltspunkten für die natürlichen Talente jedes einzelnen Mitarbeiters Ausschau halten und dann diesen Mitarbeiter so einsetzen und fördern, dass seine oder ihre Talente in echte Stärken umgewandelt werden. Indem es die Denkweise ändert, in der es die Karrieren seiner Mitarbeiter bestimmt, beurteilt, fördert und lenkt, muss ein solches revolutionäres Unternehmen seine gesamte Organisation um die Stärken jeder einzelnen Person herum aufbauen.

Durch diesen Ansatz ergibt sich ein klarer Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. In unserer letzten Meta-Analyse stellte *Gallup* die folgende Frage an 1,4 Millionen Arbeitnehmer in 192 Unternehmen aus 49 Branchen in 34 Ländern: »Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was Sie am besten können?« Wir verglichen dann die Antworten mit der Leistung verschiedener Geschäftsbereiche und entdeckten Folgendes: Wenn die Mitarbeiter diese Frage mit »Stimme vollständig zu« beantworteten, arbeiteten sie mit 50 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit in Abteilungen mit geringerer Personalfuktuation, um 38 Prozent wahrscheinlicher in produktiveren Geschäftsbereichen und um 34 Prozent wahrscheinlicher in Geschäftsbereichen mit höherer Kundenzufriedenheit. Und mit der Zeit erlebten jene Geschäftsbereiche, in denen sich die Anzahl der stark zustimmenden Mitarbeiter erhöhte, vergleichbare Steigerungen der Produktivität, der Kundentreue und der Mitarbeiterloyalität. Wie auch immer man die Daten aufschlüsselt, ein Unternehmen, in welchem die Mitarbeiter der Ansicht sind, dass sie ihre Stärken jeden Tag nutzen können, ist stärker und stabiler.

Das ist eine sehr gute Nachricht für ein Unternehmen, das bei der Revolution der persönlichen Stärken ganz vorne mitspielen möchte. Warum ist das so? Weil die meisten Unternehmen bestürzend wenig Kapital aus den Stärken ihrer Mitarbeiter schlagen. In der zentralen Datenbank von *Gallup* haben wir die Frage nach der »Gelegenheit, zu tun, was ich am besten kann« an mehr als 1,7 Millionen Mitarbeiter in 101 Unternehmen aus 63 Ländern gestellt. Was glauben Sie, wie viel Prozent der Mitarbeiter eindeutig zugestimmt haben, dass sie jeden Tag die Möglichkeit haben, das zu tun, was sie am besten können? Welcher Prozentsatz wirklich glaubt, dass seine Stärken ins Spiel gebracht werden?

20 Prozent. Global gesehen haben nur 20 Prozent der Mitarbeiter der von uns untersuchten großen Unternehmen das Gefühl, dass ihre Stärken jeden Tag eingesetzt werden. Am merkwürdigsten ist, dass je länger ein Mitarbeiter bei einem Unternehmen bleibt, und je höher er auf der traditionellen Karriereleiter aufsteigt, die Wahrscheinlichkeit abnimmt, dass er entschieden zustimmt, dass seine Stärken jeden Tag genutzt werden.

Wie alarmierend es auch sein mag, zu erfahren, dass die meisten Unternehmen mit nur 20 Prozent ihrer Kapazität arbeiten, so stellt diese Entdeckung tatsächlich auch ein enormes Potenzial für große Unternehmen dar. Um hochgradiges Wachstum zu erreichen und damit ihren Wert zu erhöhen, müssen sich die großen Unternehmen nur auf sich selbst konzentrieren, um den Reichtum der schlummernden Kapazität aufzuspüren, der in jedem einzelnen Mitarbeiter steckt. Stellen Sie sich die Steigerung der Produktivität und der Rentabilität vor, wenn Sie diese Zahl verdoppeln würden und 40 Prozent Ihrer Mitarbeiter entschieden zustimmen würden, dass sie jeden Tag die Chance hätten, ihre Stärken zu nutzen. Oder wie wäre es, die Zahl zu verdreifachen? 60 Prozent der Mitarbeiter »entschieden zustimmen« zu lassen, ist für die größten Unternehmen kein zu hoch gestecktes Ziel.

Wie können sie das erreichen? Nun, zunächst müssen sie verstehen, warum acht von zehn Mitarbeitern das Gefühl haben, dass sie für ihre Aufgabe zumindest teilweise eine Fehlbesetzung sind. Wie kann man diese weit verbreitete Unfähigkeit, Leute so einzusetzen, dass sie ihre

Stärken einsetzen können, erklären, insbesondere langjährige Mitarbeiter, die die Chance hatten, nach interessanten Aufgaben zu suchen?

Die einfachste Erklärung ist, dass die meisten Unternehmen von grundlegenden falschen Annahmen über Menschen ausgehen. Wir wissen dies, weil *Gallup* seit über 40 Jahren nach der besten Methode geforscht hat, das Potenzial einer Person zu maximieren. Im Zentrum dieser Forschung stehen unsere Interviews mit 80 000 Managern, in Hunderten von Unternehmen auf der ganzen Welt, die meisten mit ausgezeichneten, einige mit durchschnittlichen Managerqualitäten. Hier war der Fokus, zu entdecken, was die besten Führungskräfte der Welt, sowohl in Bangalore wie in Bangor, gemeinsam hatten. Wir haben unsere Entdeckungen detailliert in dem Buch *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln* beschrieben, aber die bedeutendste Feststellung war diese:

Die meisten Unternehmen gehen von zwei falschen Prämissen aus, was Menschen angeht:

1. Jeder Mensch kann Kompetenzen auf fast allen Gebieten erwerben.
2. Der größte Raum für die Leistungssteigerung jedes Menschen liegt in seinen oder ihren größten Schwächen.

Diese beiden so kühn präsentierten Annahmen scheinen allzu simpel zu sein, um gemeinhin zu gelten, deshalb lassen Sie sie uns durchspielen, um zu sehen, wohin sie führen. Wenn Sie prüfen möchten, ob Ihr Unternehmen auf diesen Annahmen basiert oder nicht, suchen Sie nach den folgenden Merkmalen:

- Ihr Unternehmen gibt mehr Geld für die Ausbildung von Leuten nach der Einstellung aus als dafür, sie von Anfang an richtig auszuwählen.
- Ihr Unternehmen bündelt die Leistung seiner Mitarbeiter durch die Regulierung des Arbeitsstils. Dies bedeutet, der Schwerpunkt liegt auf Arbeitsregeln, Politik, Verfahren und »Verhaltenskompetenzen«.
- Ihr Unternehmen wendet den größten Teil seiner Zeit und Ausgaben für Ausbildungen auf, um Lücken in den Fähigkeiten oder

Kompetenzen der Mitarbeiter zu schließen. Es nennt diese Lücken »Entwicklungsfelder«. Ihr individueller Entwicklungsplan ist – wenn sie einen haben – um die »Entwicklungsfelder«, die Schwächen der Mitarbeiter herum aufgebaut.

- Ihr Unternehmen befördert Mitarbeiter auf der Grundlage der von ihnen erworbenen Fähigkeiten oder Erfahrungen. Schließlich müssen, wenn jedermann lernen kann, in fast allem kompetent zu sein, diejenigen, die am meisten gelernt haben, die Wertvollsten sein. Und so gibt Ihr Unternehmen absichtlich das größte Prestige, den größten Respekt und die höchsten Gehälter an die erfahrensten und gut ausgebildeten Leute.

Ein Unternehmen zu finden, das diese Merkmale nicht aufweist, ist schwieriger, als eines zu finden, das sie hat. Die meisten Unternehmen setzen die Stärken ihrer Mitarbeiter als gegeben voraus und konzentrieren sich darauf, ihre Schwächen zu minimieren. Sie kennen sich dann sehr gut auf den Gebieten aus, auf denen ihre Mitarbeiter sich abkämpfen, nennen diese taktvoll »Wissenslücken« oder »Entwicklungsfelder« und schicken ihre Mitarbeiter dann zu Ausbildungen, damit die Schwächen behoben werden. Diese Methode ist gelegentlich erforderlich: Wenn sich ein Mitarbeiter immer wieder mit seinen Kollegen anlegt, kann etwas Nachhilfe sein Feingefühl verbessern. Genauso kann Förderunterricht in Kommunikation einem Mitarbeiter nutzen, der klug ist, aber unfähig, sich gut auszudrücken. Aber dies ist keine Förderung, es ist Schadensbegrenzung. Für sich selbst genommen ist Schadensbegrenzung eine schlechte Strategie, um den Mitarbeiter und das Unternehmen auf Weltklassenniveau anzuheben.

Solange ein Unternehmen mit diesen Prämissen arbeitet, wird es niemals Kapital aus den Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters schlagen.

Um aus dieser Schwächspirale auszubrechen und die Revolution der persönlichen Stärken in Ihrem eigenen Unternehmen einzuleiten, müssen Sie Ihre Annahmen über die Menschen ändern. Beginnen Sie mit den richtigen Prämissen, und alles andere, was sich aus diesen Grundsätzen ergibt, wie Sie Ihre Leute auswählen, beurteilen, ausbilden und fördern, wird richtig sein.

Die beiden Annahmen, nach denen die besten Manager der Welt handeln, lauten:

1. Die Talente jedes einzelnen Menschen sind dauerhaft und einzigartig.
2. Der größte Spielraum für die Leistungssteigerung liegt bei jedem einzelnen Menschen in den Bereichen ihrer oder seiner größten Stärken.

Diese beiden Annahmen sind das Fundament für alles, was Sie mit Ihren Leuten und für diese tun. Sie erklären, warum sehr gute Führungskräfte sorgfältig nach Talent für jede Aufgabe suchen, warum sie bei der Leistung ihrer Leute den Schwerpunkt auf die Ergebnisse legen, statt sie in eine stilistische Form zu pressen, warum sie nicht der Goldenen Regel der Gleichbehandlung folgen, sondern jeden Mitarbeiter unterschiedlich behandeln, und warum sie die meiste Zeit mit ihren besten Leuten verbringen. Kurz gesagt, diese beiden Thesen erklären, warum die besten Führungskräfte der Welt gegen alle Regeln der konventionellen Managementweisheit verstoßen.

Nun, folgt man dem Vorbild erfolgreicher Manager, so ist es Zeit, die Regeln zu ändern. Diese beiden revolutionären Annahmen müssen als die zentralen Grundsätze für eine neue Arbeitsweise dienen. Sie sind die Prämissen für eine neue Art von Unternehmen, für eine stärkere Organisation, die darauf abgestellt ist, die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters zu entdecken und auszuschöpfen.

Die meisten Unternehmen haben ein Verfahren, um den effizienten Einsatz ihrer Betriebsmittel sicherzustellen. Verfahren nach Six Sigma oder ISO 9000 sind üblich. In ähnlicher Weise haben die meisten Unternehmen zunehmend effiziente Verfahren für die Nutzung ihrer finanziellen Mittel. Die jüngste Begeisterung über Kennzahlen wie wirtschaftliche Wertschöpfung und Kapitalrendite zeugt davon. Nur wenige Unternehmen haben jedoch ein systematisches Verfahren für den effizienten Einsatz des Kapitals, das in ihren Mitarbeitern liegt, entwickelt. Sie experimentieren vielleicht mit individuellen Förderplänen, 360-Grad-Erhebungen und Kompetenzen, aber diese Ex-

perimente konzentrieren sich meistens darauf, die Schwächen jedes einzelnen Mitarbeiters festzustellen, statt seine Stärken aufzubauen.

In diesem Buch wollen wir Ihnen zeigen, wie Sie ein systematisches Verfahren zum Aufbau von Stärken konzipieren. Insbesondere das Kapitel 7, »Der Aufbau eines stärkenbasierten Unternehmens«, kann helfen. Hier beschreiben wir, wie das optimale Auswahlssystem aussieht, welche drei Ergebnisse alle Mitarbeiter auf ihrem Beurteilungsbogen haben sollten, wie die fehlgeleiteten Ausbildungsbudgets neu zugeteilt werden, und schließlich, wie Sie das Vorgehen ändern, mit dem Sie die Karriere jedes einzelnen Mitarbeiters planen.

Wenn Sie Führungskraft sind und wissen wollen, wie Sie in der Mitarbeiterführung am besten Kapital aus dem Prinzip der Stärken schlagen, dann wird Ihnen das Kapitel 6, »Stärken managen«, helfen. Hier stellen wir nahezu jede Fähigkeit oder jede Eigenschaft vor, die Sie bei Ihren Leuten antreffen könnten, und erklären, was Sie tun können, um die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters zu maximieren.

Wir beginnen jedoch nicht bei Ihren Mitarbeitern. Wir fangen bei Ihnen an. Was sind Ihre Stärken? Wie können Sie sie nutzen? Was sind die stärksten Kombinationen Ihrer Fähigkeiten? Wohin bringen diese Sie? Welche ein, zwei oder drei Dinge können Sie besser als 10 000 andere Menschen? Dies sind die Arten der Fragen, die wir in den ersten fünf Kapiteln behandeln werden. Schließlich können Sie keine Revolution der persönlichen Stärken führen, wenn Sie nicht wissen, wie Sie Ihre eigenen finden, benennen und entwickeln.

Zwei Millionen Interviews

»Was untersuchte Gallup, um mehr über menschliche Stärken zu erfahren?«

Stellen Sie sich vor, was Sie in Erfahrung bringen könnten, wenn Sie zwei Millionen Menschen nach ihren Stärken befragen. Stellen Sie sich vor, Sie interviewen die besten Lehrer der Welt und fragen sie, wie sie die Aufmerksamkeit der Kinder bei einem eigentlich trockenen Lernstoff behalten. Stellen Sie sich vor, Sie fragen sie, wie sie zu so vielen verschiedenen Kindern ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Stellen Sie sich vor, Sie sprechen mit ihnen darüber, wie sie die Balance zwischen Spaß und Disziplin in der Klasse finden. Stellen Sie sich vor, sie über all die Dinge zu befragen, die sie tun und die sie in ihrem Tun so gut sein lassen.

Und dann stellen Sie sich vor, was Sie erfahren könnten, wenn Sie dasselbe mit den besten Ärzten und Verkäufern und Rechtsanwälten (ja, es gibt sie) und Basketball-Profis und Börsenmaklern und Wirtschaftsprüfern und Zimmermädchen und Soldaten und Krankenschwestern und Pastoren und Systemingenieuren und Vorstandsvorsitzenden täten. Stellen Sie sich all diese Fragen, und was noch wichtiger ist, all diese praxisnahen Antworten vor.

In den letzten mehr als 40 Jahren hat *Gallup* eine systematische Studie über hervorragende Leistungen, wo immer sie anzutreffen sind, durchgeführt. Das war nicht irgendeine Mammutbefragung. Jedes dieser Interviews, nach dem letzten Stand waren es etwas über zwei Millionen, von denen die Gespräche mit 80 000 Führungskräften, auf denen das Buch *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln* basiert, nur ein kleiner Teil waren, bestand aus offenen Fragen wie den erwähnten Beispielen. Wir wollten von diesen ausgezeichneten Leistungsträgern hören, wie sie in ihren eigenen Worten beschrieben, was genau sie tun.

In all diesen verschiedenen Berufen fanden wir eine enorme Vielfalt an Wissen, Fähigkeiten und Talent. Aber wie Sie vermuten werden, entdeckten wir bald Muster. Wir sahen und hörten weiterhin zu, und allmählich entnahmen wir dieser Fülle von Aussagen 34 Muster oder

Talentthemen, wie wir sie genannt haben. *Diese 34 Muster sind die am weitesten verbreiteten Talentthemen des menschlichen Talents.* Unsere Forschung zeigte uns, dass diese Talentthemen in ihren zahlreichen Kombinationen am besten erklären, wie Bestleistungen zustande kommen.

Diese 34 Talente erfassen nicht jede einzelne menschliche Eigenart – um einen solchen Anspruch zu erfüllen, sind die Einzelpersonen viel zu verschiedenartig. Betrachten Sie deshalb diese Motive analog zu den 88 Tasten eines Klaviers. Die 88 Tasten können nicht jede Note spielen, die gespielt werden kann, aber in ihren vielen Kombinationen können sie von Mozart zu Madonna alles erfassen. Genauso ist es mit den Talenten. Mit Einsicht und Verstand genutzt, können sie dazu beitragen, die individuellen Talente im Leben jeder Person zu erfassen.

Um Ihnen dabei zu helfen, bieten wir Ihnen einen Weg an, sich selbst an diesen 34 Talentthemen zu messen. Wir bitten Sie, nach dem Lesen des Kapitels 3 eine Pause einzulegen, um den webbasierten StrengthsFinder zu durchlaufen. Er wird Ihnen sofort Ihre fünf ausgeprägten Talentthemen offenbaren, Ihre so genannten Talentschwerpunkte. Diese ausgeprägten Talentschwerpunkte sind die mächtigsten Quellen Ihrer Stärke. Wenn Sie etwas über die Talente Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Familie oder Freunde erfahren wollen, können Sie das Kapitel 4 lesen und etwas über jedes der 34 Talente erfahren. Aber zunächst stehen Sie selbst im Mittelpunkt. Durch das Erkennen und Verfeinern dieser Talentschwerpunkte werden Sie bestens in der Lage sein, Ihre eigenen Stärken voll auszuspielen.

Wenn Sie Ihre fünf Talentschwerpunkte prüfen und sich überlegen, wie Sie das Gelernte anwenden können, denken Sie immer an folgendes: Die wahre Tragödie des Lebens ist nicht, dass jeder Einzelne von uns nicht genug Stärken hat, sondern dass wir diejenigen, die wir haben, nicht einsetzen. Benjamin Franklin nannte vergeudete Stärken »Sonnenuhren im Schatten«. Wie Sie sehen, basiert der rote Faden dieses Buches auf der Tatsache, dass zu viele Unternehmen, zu viele Teams und zu viele Einzelpersonen unwissentlich ihre »Sonnenuhren im Schatten« verstecken.

Wir möchten, dass dieses Buch und Ihre Erfahrungen während des Lesens erhellend wirken und so Ihre Stärken in Erscheinung treten lassen.

Teil I

Der Aufbau einer Stärke

Kapitel 1

Stärkenbasiert leben

- Der Investor, die Direktorin, die Hautärztin und die Redakteurin
- Tiger Woods, Bill Gates und Cole Porter
- Drei revolutionäre Werkzeuge

Der Investor, die Direktorin, die Hautärztin und die Redakteurin

»Wie sieht ein stärkenbasiertes Leben aus?«

Wie sieht ein stärkenbasiertes Leben aus? Wie sieht es aus, wenn es einem Menschen gelingt, sein Leben um seine Stärken herum aufzubauen? Lassen Sie uns einige Beispiele von Menschen, die dies getan haben, betrachten.

* * *

»Ich bin wirklich nicht anders als Sie.«

Warren Buffett spricht, gelassen und in seiner üblichen, etwas unordentlichen Erscheinung, zu einem Saal voller Studenten an der Universität von Nebraska. Da er einer der reichsten Männer der Welt ist, während die Studenten kaum ihre Telefonrechnung bezahlen können, beginnen sie zu kichern.

»Ich mag mehr Geld haben als Sie, aber Geld macht nichts aus. Sicher, ich kann mir den teuersten Maßanzug kaufen, aber ich ziehe ihn an, und er sieht einfach billig aus. Ich würde lieber einen Cheeseburger essen, als ein Menü für hundert Dollar.« Die Studenten scheinen nicht überzeugt, und deshalb macht Buffett in einem Punkt ein Zugeständnis. »Wenn es irgendeinen Unterschied zwischen Ihnen und mir gibt, mag es einfach der sein, dass ich jeden Morgen aufstehe und das Glück habe, tun und lassen zu können, was ich möchte, jeden Tag. Falls Sie etwas von mir lernen wollen, ist dies der beste Ratschlag, den ich Ihnen geben kann.«

Oberflächlich hört sich dies wie die Art von aalglatten Sprüchen an, die man anderen Leuten sagt, nachdem man bereits die erste Milliarde auf der Bank hat. Aber Buffett ist aufrichtig. Er liebt, was er tut, und glaubt wirklich, dass seine Reputation als größter Investor der Welt auf seiner Fähigkeit beruht, eine Existenz aufgebaut zu haben, die seinen besonderen Stärken gerecht wird.

Überraschenderweise sind seine Stärken nicht die, die Sie bei einem erfolgreichen Investor erwarten würden. Die heutigen globalen Fi-

nanzmärkte sind schnelllebig, außerordentlich kompliziert und amoralisch. Deshalb möchte man glauben, dass das Wesen, das dieser Welt am besten angepasst ist, mit Ungeduld, der großen Auffassungsgabe, Muster in dem komplexen Markt zu erkennen, und einer angeborenen Skepsis gegenüber den Motiven aller anderen Marktteilnehmer gesegnet sein muss.

Buffett kann keine dieser Stärken für sich in Anspruch nehmen. Er ist nach jedem Maßstab ein geduldiger Mann. Sein Geist ist eher praktisch als schnell auffassend. Er neigt dazu, gegenüber den Motiven anderer vertrauensvoll, nicht skeptisch, zu sein. Wie konnte er also ein so erfolgreicher Geschäftsmann werden?

Wie viele Menschen, die sowohl erfolgreich als auch von ihrem Beruf erfüllt sind, hat er einen Weg gefunden, die in ihm liegenden Stärken zu kultivieren und sie wirken zu lassen. Zum Beispiel setzte er seine natürliche Geduld in seine heute berühmte »20-Jahresperspektive« um, die ihn dazu bewegt, nur in Unternehmen zu investieren, deren Weg mit einem bestimmten Maß an Zuversicht für die nächsten 20 Jahre vorausgesagt werden kann. Sein praktischer Geist machte ihn argwöhnisch gegenüber Investitions-»Theorien« und breiten Markttrends. Wie er einmal in einem Geschäftsbericht von Berkshire Hathaway ausführte: »Die einzige Aufgabe von Aktien-Prognostikern ist es, Wahrsager gut aussehen zu lassen.« So beschloss er, nur in Gesellschaften zu investieren, deren Produkte und Dienstleistungen er intuitiv verstehen konnte, wie Dairy Queen, The Coca-Cola Company und The Washington Post Company.

Schließlich setzte er seine vertrauensvolle Haltung erfolgreich ein, indem er die obersten Führungskräfte der Gesellschaften, in die er investierte, sorgfältig auf Fehler überprüfte, sie dann arbeiten ließ und nur selten in ihr Tagesgeschäft eingriff.

Warren Buffett hat seine geduldige, praktische und vertrauensvolle Methode angewandt, seit er 1956 mit 100 Dollar seine erste Investmentfirma gründete. Er hat diese Methode geschliffen, perfektioniert und sich auch an sie gehalten, wenn die Versuchungen, eine andere Strategie anzuwenden, verlockend waren. (Bedenken Sie, er investierte weder in Microsoft noch in das Internet, weil er sich kein genaues Bild davon machen konnte, wo sich die Hightech-Branche in 20 Jahren be-

finden würde.) Seine klare Haltung ist der Grund für seinen beruflichen Erfolg und, dies ist in seinen eigenen Worten auch die Grundlage für sein persönliches Glück. Er ist ein Investor der Weltklasse, weil er seine Stärken ganz bewusst ausspielt: Er liebt, was er tut, weil er seine Stärken gezielt nutzt.

In diesem Sinn – und vielleicht nur in diesem Sinn – hat Warren Buffett Recht. Er unterscheidet sich keineswegs vom Rest von uns. Wie der Rest von uns reagiert er in bestimmter Weise auf seine Umwelt. Die Art, mit der er mit Risiken umgeht, die Weise, wie er mit anderen Menschen auskommt, Entscheidungen trifft, Zufriedenheit erlangt – nichts davon ist Zufall. Dies alles ist Teil eines einzigartigen Musters, das so stabil ist, dass seine Familie und engsten Freunde in der Lage sind, sich daran zu erinnern, dass die ersten Anzeichen davon schon vor einem halben Jahrhundert auf dem Schulhof in Omaha, Nebraska, auftraten.

Was Buffett hervorhebt, ist das, was er aus diesem Muster machte. Zunächst vergegenwärtigte er es sich. Viele von uns scheinen nicht einmal in der Lage zu sein, diesen Schritt zu tun. Zweitens, und das ist das Wichtigste, entschied er sich dafür, die schwächeren Züge seines Charakters nicht zu stärken. Stattdessen tat er genau das Gegenteil: Er erkannte seine stärkeren Seiten, ergänzte sie mit Ausbildung und Erfahrung und baute sie zu den ausgeprägten Stärken aus, die wir heute sehen.

Warren Buffett ist hier nicht nur wegen seines persönlichen Reichtums relevant, sondern weil er etwas herausgefunden hat, das für jeden von uns als praktische Leitlinie dienen kann. Schauen Sie in Ihr Inneres, versuchen Sie, Ihre stärksten Charakterzüge zu erkennen, verstärken Sie sie durch die Anwendung in der Praxis und stetiges Lernen, und finden Sie dann eine Aufgabe oder, wie er es tat, arbeiten Sie für sich eine Aufgabe heraus, bei der Sie diese Stärken jeden Tag nutzen können. Wenn Sie dies tun, werden Sie produktiver, ausgefüllter und erfolgreicher sein.

Natürlich ist Buffett nicht der einzige Mensch, der erkannt hat, was es bewirkt, sein Leben um seine Stärken aufzubauen. Wann immer Sie Menschen befragen, die in ihrem gewählten Beruf – vom Lehren zum Telemarketing, vom Schauspielern bis zur Buchhaltung – wirk-