

# FÜHRUNGS STÄRKE

WAS ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRÄFTE AUSZEICHNET

**TOM RATH**  
**BARRY CONCHIE**

## Buch Führungsstärke

### Was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet

Tom Rath und Barry Conchie

Redline, 2009

Auch erhältlich auf: Englisch

## Rezension

Die Autoren Rath und Conchie – beide Mitarbeiter des Gallup-Instituts – bringen in ihrem Ratgeber die Ergebnisse jahrelanger wissenschaftlicher Führungsforschung auf den Punkt. Kurz und knapp beschreiben sie die Faktoren erfolgreicher Führung, wie Gallup sie sieht. Ausführlich stellen sie den hauseigenen „StrengthsFinder“-Test vor. Hier fehlt allerdings jede kritische Distanz, weshalb immer wieder der Verdacht aufkeimt, man habe kein Buch, sondern eine umfassende Werbebroschüre für diesen Test vor sich liegen. Nutzwertiger sind da schon die Hinweise, wie die 34 so genannten „Talentthemen“, z. B. Selbstbewusstsein, Vorstellungskraft oder Behutsamkeit, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet werden können. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen Managern, die einen Überblick über die wichtigsten Führungsstärken suchen – denn aller berechtigten Kritik zum Trotz hilft diese Auflistung bei der Selbstanalyse durchaus.

## Take-aways

- Es gibt keine universellen Führungseigenschaften – jeder Mensch ist anders.
- Werden Sie sich Ihrer persönlichen Stärken und Schwächen bewusst – und investieren Sie in Ihre Stärken.
- Ganz wichtig: Analysieren Sie ebenso die Stärken Ihrer Mitarbeiter und investieren Sie auch in sie.
- Versammeln Sie nicht Menschen mit ähnlichen Stärken um sich: Je verschiedener die Talente sind, desto mehr ergänzen sie sich.
- Die wichtigsten Talentschwerpunkte lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen: Durchführung, Einfluss, Beziehungsaufbau und strategisches Denken.
- Wer Ideen schnell durchsetzen kann, hat Stärken im Bereich Durchführung, wer sie gut verkaufen kann, im Bereich Einfluss.
- Wer Stärken im Bereich Beziehungsaufbau hat, kann Teams gut zusammenhalten; strategische Denker treffen gute Entscheidungen.
- Bemühen Sie sich, zu verstehen, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten.
- Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen, Mitgefühl, Stabilität und Hoffnung. Genau das erwarten Geführte von ihrem Chef.
- Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, gute Führungskräfte zu werden. Mit einem nachhaltig wachsenden Netz an Führungskräften sichern Sie sich langfristigen Erfolg.

## Zusammenfassung

### Führungsforschung auf den Punkt gebracht

Was zeichnet eine effektive Führungskraft aus? Um dies zu beantworten, analysierten Experten des Beratungsunternehmens Gallup eine Vielzahl eigener Studien. So wurden relevante Führungseigenschaften sowie die Ansprüche der Geführten an den Chef isoliert.

„Eine Führungskraft muss ihre Stärken kennen wie ein Schreiner seine Werkzeuge oder eine Ärztin ihre Instrumente.“

Unsere Umwelt ermuntert uns, eine vielseitige Persönlichkeit zu entwickeln. Doch wer überall gut sein will, wird nur mittelmäßige Fähigkeiten herausbilden können. Keine Führungskraft kann alles. Winston Churchill war mit seinem fordernden Führungsstil erfolgreich, Mahatma Gandhi hingegen führte erfolgreich mit einem gemäßigten Stil. Machen Sie es ganz genauso: Werden Sie sich Ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst und führen Sie entsprechend Ihrer Fähigkeiten. Investieren Sie in Ihre Stärken und in die Ihrer Mitarbeiter.

## Die vier Stärkenbereiche und ihre Merkmale

Die besten Chefs haben das beste Team. Jedes Teammitglied hat einzigartige Fähigkeiten, über ein erfolgreiches Team verteilt ergibt sich eine breite Streuung der Stärken. Bauen Sie also ein Team auf, in dem die 34 wichtigsten Stärken vertreten sind. Diese lassen sich vier Kategorien zuordnen: Durchführung, Einfluss, Beziehungsaufbau und strategisches Denken.

### Führungsstärke Durchführung

Wer seine Stärken in der Kategorie Durchführung hat, kann Ideen erfassen und durchsetzen. Wenn es darum geht, Lösungen umzusetzen, sind „Durchführer“ die richtige Wahl – folgende Talentthemen sind dabei unentbehrlich:

- **Leistungsorientierung:** Es erfüllt Sie, wenn Sie fleißig und produktiv sind. Mit viel Ausdauer arbeiten Sie hart, um ein Ziel zu erreichen.
- **Arrangiertalent:** Sie organisieren gern und fügen die bestehenden Ressourcen flexibel zusammen – damit erreichen Sie maximale Produktivität.
- **Überzeugung:** Beständige Grundwerte geben die Zielrichtung in Ihrem Leben vor.
- **Gerechtigkeit:** Sie behandeln alle Menschen immer gleich; dabei helfen Ihnen klare Regeln, an denen Sie sich orientieren.
- **Behutsamkeit:** Bei Ihren Entscheidungen legen Sie Wert auf größte Sorgfalt – Hindernisse erkennen Sie im Voraus.
- **Disziplin:** Mit festen Strukturen und Routinen schaffen Sie die Ordnung, über die Sie Ihre Welt definieren.
- **Fokus:** Sie setzen Prioritäten, bevor Sie handeln. Haben Sie einmal eine Richtung eingeschlagen, bleiben Sie auf diesem Weg und korrigieren jede Abweichung.
- **Verantwortungsgefühl:** Sie stehen zu dem, was Sie tun. Ehrlichkeit und Loyalität sind Werte, mit denen Sie sich identifizieren.
- **Wiederherstellung:** Sie sind geschickt im Umgang mit Problemen; Schwachpunkte finden und beheben Sie leicht.

### Führungsstärke Einfluss

Führt jemand hingegen in erster Linie über seinen Einfluss, wird er die Ideen seines Teams nach außen gut vertreten und verkaufen. Folgende Talente zeichnen diesen Bereich aus:

- **Tatkraft:** Sie setzen Gedanken in Handlungen um und bringen dadurch Dinge ins Rollen. Dabei sind Sie eher ungeduldig als geduldig.
- **Autorität:** Sie strahlen Präsenz aus, behalten den Überblick und treffen Entscheidungen.
- **Kommunikationsfähigkeit:** Für Sie ist es ein Kinderspiel, Ihre Gedanken in Worte zu fassen. Sie präsentieren gut und unterhalten Ihre Mitmenschen.
- **Wettbewerbsorientierung:** Ihr Ziel ist der erste Platz. Ihren Fortschritt messen Sie an den Leistungen anderer Menschen und genießen den Wettbewerb dabei.
- **Höchstleistung:** Gut ist Ihnen nicht gut genug. Um Spitzenleistungen zu erzielen, konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken und die des Teams.
- **Selbstbewusstsein:** Sie glauben an Ihre Fähigkeiten – Ihr innerer Kompass hilft Ihnen, sich richtig zu entscheiden.
- **Bedeutsamkeit:** Sie sind unabhängig und es bedeutet Ihnen viel, anerkannt und von den anderen als wichtig wahrgenommen zu werden.
- **Kontaktfreudigkeit:** Neue Bekanntschaften gewinnen Sie leicht für sich, indem Sie das Eis brechen und eine Verbindung zu ihnen herstellen.

### Führungsstärke Beziehungsaufbau

Wer in der Kategorie Beziehungsaufbau seine Stärken versammelt, besitzt geeignete Fähigkeiten, um Teams oder Organisationen aufzubauen und sie zusammenzuhalten. Sie benötigen dazu folgende Talente:

- **Anpassungsfähigkeit:** Sie leben im Jetzt – was kommt, das kommt. Sie ziehen es vor, mit dem Strom zu schwimmen und nähern sich der Zukunft in kleinen Schritten.
- **Entwicklung:** Sie haben ein Auge für das Potenzial anderer und fördern deren Talente. Jede Verbesserung, und sei sie noch so klein, verschafft Ihnen Befriedigung.
- **Verbundenheit:** Zufälle sind nichts, woran Sie glauben. Jedes Ereignis hat seine Ursache.
- **Einfühlungsvermögen:** Sie versetzen sich in das Leben oder die Situation anderer hinein und können so deren Gefühle nachvollziehen.
- **Harmoniestreben:** Sie trachten immer nach Konsens – Konflikte meiden Sie und suchen nach Punkten der Übereinstimmung.
- **Integrationsbestreben:** Sie akzeptieren andere Menschen und bemühen sich, ausgeschlossene Mitarbeiter wieder in das Team einzugliedern.
- **Einzelwahrnehmung:** Die besonderen Fähigkeiten jedes Einzelnen faszinieren Sie. Unter Ihrer Führung arbeiten die unterschiedlichsten Menschen produktiv zusammen.
- **Positive Einstellung:** Mit Ihrem Optimismus stecken Sie andere an – Sie können sie leicht von Ihren Plänen begeistern.
- **Bindungsfähigkeit:** Sie ziehen Befriedigung aus der engen Zusammenarbeit mit anderen, wenn Sie ein Ziel erreichen wollen.

### Führungsstärke strategisches Denken

Hat eine Führungskraft im strategischen Denken ihre Stärken, kann sie dem Team helfen, die besten Entscheidungen zu treffen. Die Führungskraft sammelt kontinuierlich Informationen, verarbeitet diese, erkennt Ursachen und Wirkungen und richtet ihre Handlungen auf die Zukunft aus. Wenn Sie ein strategischer Denker sind, zeichnen Sie folgende Talente aus:

- **Analytische Stärke:** Sie suchen nach Gründen und Ursachen. Dabei betrachten Sie alle Faktoren, die eine Situation betreffen.
- **Denken im Kontext:** Indem Sie über die Vergangenheit nachdenken und die Historie von Sachverhalten erforschen, können Sie die Gegenwart besser begreifen.
- **Zukunftsorientierung:** Die Zukunft und ihre Möglichkeiten sind für Sie eine Inspirationsquelle, mit der Sie Ihre Mitarbeiter begeistern.
- **Vorstellungskraft:** Ideen faszinieren Sie; Sie erkennen Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichsten Dingen.
- **Ideensammlung:** Sie streben ständig nach mehr Wissen – Sie sammeln und archivieren sämtliche Informationen, um später darauf zurückgreifen zu können.
- **Intellekt:** Ihr Kennzeichen ist Ihre geistige Aktivität; Sie sind eher introspektiv und lieben intellektuelle Diskussionen.

- **Wissbegierde:** Sie möchten sich fortdauernd verbessern und Neues dazulernen. Dabei reizt Sie vielmehr der Prozess des Lernens als das Lernergebnis.
- **Strategie:** Sie schaffen alternative Vorgehensweisen, indem Sie in sämtlichen Situationen relevante Muster und Kernaspekte herausarbeiten und erkennen.

## Gründe, sich führen zu lassen

Wer seinen Blick nur auf eigene Führungsstärken richtet, nimmt eine einseitige Perspektive ein. Ein guter Vorgesetzter muss ebenso erkennen, was seine Mitarbeiter unter einer guten Führung verstehen und was sie erwarten.

„Nur selten werden Menschen für ein Führungsteam ausgewählt, weil ihre Stärken am besten mit denen der vorhandenen Teammitglieder korrespondieren.“

Über 10 000 Menschen wurden dazu befragt, was sie sich von Führungspersönlichkeiten wünschen. Eine der wichtigsten Grundlagen von Führung ist Vertrauen. Mitarbeiter, die ihrem Chef vertrauen, haben eine sechsmal höhere emotionale Bindung an das Unternehmen als andere. Gegenseitiges Vertrauen führt auch zu einer höheren Effizienz sämtlicher Arbeiten: Haben sich die Teammitglieder untereinander kennen gelernt und vertrauen einander, können sie sich auf das Wesentliche – die Arbeit – konzentrieren und Formalitäten sowie Misstrauen außen vor lassen. Das spart Zeit. Seien Sie als Chef unbedingt authentisch und ehrlich. Auch das schafft Vertrauen und Respekt.

„Individuen brauchen nicht vielseitig zu sein, aber Teams sollten es sein.“

Selbst wenn es schwierig klingt: Kümmern Sie sich als Führungskraft um jeden einzelnen Mitarbeiter – zeigen Sie Mitgefühl. Fühlt ein Angestellter, dass sein Vorgesetzter sich für ihn persönlich interessiert, steigen seine Loyalität, seine emotionale Bindung und seine Produktivität. Rufen Sie beispielsweise Programme ins Leben, die die Gesundheit oder das Familienleben Ihrer Mitarbeiter fördern. Gegenseitiges Verständnis wird eine gewinnbringende Atmosphäre im Unternehmen schaffen.

„Die Befragten berichteten, die besten Führungskräfte seien jene, auf die sie sich in Zeiten der Not jederzeit verlassen können.“

Ihre Mitarbeiter wollen sich auf Sie und das Unternehmen verlassen können. Stabilität schützt vor unnötigen Veränderungen und schafft Vertrauen. Zunächst müssen sich Ihre Mitarbeiter darauf verlassen können, dass sie ihren Lohn erhalten, ihr Karriereziel verfolgen können und dass ihr Arbeitsplatz sicher ist. Transparenz ist der Schlüssel dazu: Unterrichten Sie Ihr Team über die finanzielle Lage des Unternehmens und über die Fortschritte in der Unternehmensentwicklung. Zeigen Sie, was jeder Einzelne zum Erfolg beitragen kann. So einfach können Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter um das Neunfache steigern.

„Wenn schon eine Führungskraft keine Hoffnung bietet und den Menschen keinen Weg nach vorn zeigen kann, wer sonst sollte es tun?“

Stabilität benötigen Ihre Mitarbeiter für die Gegenwart, Hoffnung hingegen für die Zukunft. Wenn die Führungsetage ihre Angestellten für die Zukunft begeistern konnte, waren 69 % der befragten Mitarbeiter stark emotional an ihren Arbeitsplatz gebunden. Zeigen Sie Ihren Leuten den Weg aus Chaos und Komplexität – gerade in schwierigen Zeiten geben Dinge, auf die sich Ihr Team freuen kann, Hoffnung. Das Wissen über eine bessere Zukunft ist ein starker Motivator. Handeln Sie zukunftsbezogen, statt nur zu reagieren, und zeigen Sie Zukunftschancen auf. So stimmen Sie Ihre Mannschaft optimistisch.

„Die erfolgreichsten Führungskräfte schaffen es, dass Menschen sich gern von ihnen führen lassen.“

Egal welches Ziel Sie als Führungskraft verfolgen, egal in welchen Bereichen Ihre persönlichen Talente und Stärken liegen: Bauen Sie Vertrauen auf. Zeigen Sie Mitgefühl. Vermitteln Sie Stabilität. Wecken Sie Hoffnung. Ihr Team wird Sie respektieren und Ihnen folgen – gemeinsamer Erfolg wird das Ergebnis sein.

## Führung lebt fort

Bleiben Sie sich treu und versammeln Sie das richtige Team um sich – Partner, die sich in ihren Stärken ergänzen. Investieren Sie nicht nur in Ihre eigenen Stärken, sondern auch in die Ihrer Mitarbeiter. Helfen Sie ihnen, ebenfalls erfolgreiche Führungskräfte zu werden. Mit einem wachsenden Netz starker Führungskräfte um sich herum können Sie neue Impulse im Unternehmen setzen und so nachhaltig Einfluss ausüben. Wenn nach Ihrem Tod das weitergedeiht, was Sie zu Lebzeiten geschaffen haben, dann haben Sie die „ultimative Bewährungsprobe für eine Führungspersönlichkeit“ bestanden.

## Über die Autoren

**Tom Rath** leitet die Arbeitsplatzforschung und die Führungsberatung von Gallup, einem weltweit tätigen Institut für Managementberatung. **Barry Conchie** leitet die Abteilung Führungsberatung des Washingtoner Gallup-Büros und ist Experte für Teamdiagnostik sowie Nachfolgeplanung.

---