

# Expertenbeitrag

«Nutze die Stärken und baue sie aus ...»



## Interview



Prof. Dr. Fredmund Malik

[info@malik-mzsg.ch](mailto:info@malik-mzsg.ch)  
[www.malik-mzsg.ch](http://www.malik-mzsg.ch)

Malik Management Zentrum St.Gallen  
Geltenwilenstrasse 18  
9000 St.Gallen  
Tel 0041 274 34 00 Fax 0041 71 274 34 99

Prof. Dr. Fredmund Malik, Managementexperte, Unternehmer und Professor ist Gründer und Inhaber des international tätigen Malik Management Zentrums St. Gallen mit Niederlassungen in Zürich, Wien, Berlin, London, Shanghai und Toronto. Seit über 30 Jahren ist das Malik Management Zentrum St.Gallen führender Think Tank für Management Consulting und Education. Unter der Leitung von Prof. Dr. Fredmund Malik entstand ein Unternehmen mit heute 300 Mitarbeitenden. Am Malik Management Zentrum St.Gallen finden Führungskräfte europäischer Unternehmen und Organisationen – global agierende Branchenleader ebenso wie mittelständische Unternehmen – eine Kombination von umfassenden Leistungen - für Consulting und Ausbildung.

**... rät Prof. Dr. Fredmund Malik und richtet sich damit genauso an Manager, die gefordert sind, ihre Mitarbeiter «richtig» einzusetzen wie auch an jedes Individuum. In seinem Buch «Führen – Leisten – Leben» stellt er in diesem Zusammenhang sogar den Sinn von Förderungs- und Entwicklungsprogrammen in Frage ... Wir haben den Inhaber des international tätigen Malik Management Zentrums St. Gallen, der sich mit dem Spezialgebiet der Managementkybernetik befasst, zu den Hintergründen befragt.**

**In Ihrem Bestseller «Führen – Leisten – Leben» zeigen Sie auf, wie wichtig es ist, Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken einzusetzen. Ist dies heute nicht bereits die Regel?**

Leider nein. Seit 30 Jahren mache ich mit Führungskräften in meinen Seminaren ein kleines Experiment. Ich fordere sie auf, etwas über ihre Mitarbeiter zu erzählen. Fast alle berichten, was ihre Leute nicht können, welche Defizite sie haben. Wenn ich dann frage, was ihre Leute denn können, stutzen die meisten und müssen zuerst nachdenken. Der Grund ist einfach: Schwächen fallen einem Chef auf, weil sie hinderlich sind. Es passieren Fehler, Termine werden nicht eingehalten, die Leistung stimmt nicht. Also richtet sich naturgemäss die Aufmerksamkeit auf das, was nicht funktioniert. Stärken hingegen fallen einem nicht auf, oft sogar den Mitarbeitern selbst nicht, weil man dort ja keine Probleme hat.

**Sie stellen in Ihrem Werk in Frage, die Defizite der Mitarbeiter mittels Förderungs- und Entwicklungsprogramm auszubügeln. Manchmal entdecken Menschen aber genau durch Förderung neue Stärken.**

Ich bin nicht gegen solche Programme, aber es ist kein effizienter Ansatz, Schwächen beseitigen zu wollen. Es dauert zu lange und es bringt zu wenig. Das erste Prinzip muss lauten: Nutze die Stärken, die schon da sind und baue diese aus. Nur wo man etwas kann, hat man eine Chance auf Erfolg. Mit geringem Aufwand kann man die meisten Stärken noch ausbauen. Zwar kann man auch Schwächen abbauen, aber selbst mit grossem Aufwand schafft man es in der Regel nur zur Mittelmässigkeit. Weniger schwach zu sein bedeutet eben noch lange nicht, stark zu sein. Durch Förderung kann man zwar vorher unentdeckte Stärken herausfinden, aber man kann nur selten Schwächen in Stärken verwandeln.

**Wie sollen Manager mit den Schwächen ihrer Mitarbeiter umgehen?**

Man muss die Aufgaben so gestalten, dass Menschen dort tätig werden können, wo sie ihre Stärken haben. Je besser das gelingt, umso besser ist die Leistung und umso weniger muss man motivieren. Das ist der Weg zur Lösung von zwei Dauerproblemen, nämlich Produktivität und Motivation. Im Grunde ist es der einzige Weg. Natürlich gelingt das nicht zu 100 Prozent. Aber je besser das gelingt, umso grössere Erfolge wird man in einer Firma sehen.

**Mit dem Ziel, die internen und externen Kompetenzen intelligent zu vernetzen, gehen Unternehmen immer öfter Kooperationen ein. Ergibt diese Entwicklung aus Sicht der Kybernetik Sinn?**

Das macht durchaus Sinn und ist immer öfter nötig. Aber man muss sich im Klaren sein, dass es eine der schwierigsten Aufgaben ist, Kooperationen erfolgreich zu managen. Es braucht erfahrene Leute und die Partner müssen sich respektieren. Dazu braucht es eine robuste Vertrauensbasis, die nur durch persönliche Begegnung von Menschen geschaffen werden kann. Wenn das gelingt, können Kooperationen erfolgreich sein.

**Unternehmen können also Aufgaben, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören, andern überlassen. Stichwort Outsourcing. Dies ist im Privatleben nur bedingt möglich. Wie geht man mit den eigenen Schwächen am besten um?**

Bis zu einem gewissen Grad tut man das auch im Privatleben. Frauen und Männer haben in der Regel verschiedene Stärken, die sich gut ergänzen können. Das ist eine der Grundlagen für funktionierende Familien, Freundschaften und Nachbarschaften. Jede Person sollte sich aber so früh wie möglich fragen: Was kann ich wirklich gut? Was kann ich besser als andere? Man soll nicht versuchen, aus Schwächen Stärken zu machen, aber man soll an der Beseitigung jener Schwächen arbeiten, die einen daran hindern, seine Stärken voll auszuspielen.

**Um erfolgreich zu sein, ist es folglich wichtig, sich auf seine Stärken zu konzentrieren?**

Im Leben wird man nicht dort erfolgreich, wo man weniger schwach ist als andere, sondern nur dort, wo man etwas besser kann als andere. Manchmal dauert es eine Zeit lang, bis man seine Stärken und seinen Platz gefunden hat. Wenn das aber gelungen ist, dann geht alles viel leichter.

**Wie kann man herausfinden, wo die eigenen Stärken liegen? Möglicherweise hat man ja noch gar nicht alle entdeckt ...**

Stärken findet man nicht durch analysieren, sondern durch ausprobieren. Ein kompetenter Chef gibt einem neuen Mitarbeiter, besonders einem jungen, in relativ rascher Folge ganz verschiedene Aufgaben und beobachtet, wie er an die Erledigungen herangeht. Ist jemand eher schnell oder braucht er Zeit? Ist er oder sie ein Teamplayer oder eher ein Solist? Kann jemand Zeitdruck aushalten? Solche Dinge muss man im Auge haben, dann weiss man relativ schnell, wo die Stärken und Schwächen liegen. Und danach muss man, so gut es eben geht, die Aufgaben entsprechend gestalten.

**In Ihrem Lebenslauf steht, dass Sie den «mühsamen Weg zum Generalisten» beschritten haben. Sehr stark spezialisiert zu sein hingegen birgt die Gefahr, viele der eigenen Stärken nicht ausleben zu können.**

Wenn man sich dort spezialisieren kann, wo man seine Stärken hat, führt Spezialisierung zu ganz grossen Leistungen und Erfolgen. Je höher man in einer Organisation steigt, umso wichtiger sind die Generalisten-Fähigkeiten. Man muss dann sozusagen Spezialist für das Generelle werden, was gar nicht so schwierig ist, wenn man z. B. die richtigen Management-Modelle kennt und verwendet. Aber auch der Generalist wird nur dort wirklich punkten, wo er seine Stärken hat. Wo er Schwächen hat, wird er oder sie hoffentlich keine Schäden anrichten. Erfolge fussen nicht auf Schwächen.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

**Buchtipps**

- Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus Verlag, 2006 (1. Auflage 1999)
  - Gefährliche Managementwörter. Und warum man sie vermeiden sollte, Campus Verlag, 2006 (1. Auflage 2004)
- [www.malik-mzsg.ch](http://www.malik-mzsg.ch)

**Weitere Informationen unter [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint).**

Die Schweizerische Post  
PostMail  
Direct Marketing  
Viktoriastrasse 21  
3030 Bern

Telefon 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint)