

Das Potenzialprinzip

Martin

2025

ISBN 978-3-8006-7690-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

MARTIN
DAS POTENZIALPRINZIP

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

DAS POTENZIAL- PRINZIP

Talente entfesseln und Führung
im Wandel neu denken

beck-shop.de

Von DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dr. David A. Martin

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Dr. David. A. Martin verfügt über mehr als 20 Jahre Führungserfahrung und einen Hintergrund in der Beratung. Er treibt transformative Veränderungen, Innovationen und die Entwicklung leistungsstarker Teams voran. Als zertifizierter Systemischer Coach und Executive Coach unterstützt er Einzelpersonen und Organisationen in ihrer Weiterentwicklung und baut nachhaltige, vertrauensbasierte Kundenbeziehungen auf. Als Thought Leader und Dozent inspiriert er mit Expertise in Leadership und Change Management.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7690 3

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7727 6

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © TA Design – stock.adobe.com



vahlen.de/nachhaltig

produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort

Warum habe ich dieses Buch geschrieben? Einfach gesagt: Es musste raus.

In meinem Berufsleben als Unternehmensberater und systemischer Coach habe ich viele Unternehmen von innen gesehen und mich immer wieder gewundert, wie viel Potenzial dort verschwendet wird und wie Unternehmen sich selbst daran hindern, erfolgreich zu sein. Dies geschieht vor allem, weil Unternehmen häufig nicht wertschätzend mit ihren Mitarbeitern und oft auch nicht mit ihren Bewerbern umgehen.

Unternehmen stellen häufig Bewerber ein, die nicht auf die jeweilige Position passen. Die notwendigen Stärken für die Rolle fehlen. Gleichzeitig bleiben die Stärken und Talente der Mitarbeiter ungenutzt. Unternehmen drängen Mitarbeiter in falsche Positionen und Rollen, und Führungskräfte hindern Teams an einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Führungskräfte sollten oft besser keine Führungskräfte sein oder zumindest dringend an ihren persönlichen und menschlichen Kompetenzen arbeiten. Zudem fehlt oft eine echte Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber. Erschreckend ist, wie viele Mitarbeiter unzufrieden sind, innerlich bereits gekündigt haben und nur noch das Nötigste tun.

Ich frage mich: Was tun wir hier eigentlich? Wie gehen wir mit Menschen um? Und wie wollen Unternehmen überhaupt erfolgreich sein, wenn es ihnen nicht gelingt, ihr wichtigstes Potenzial – ihre Mitarbeiter – vernünftig einzusetzen, zu entwickeln und zu behandeln?

Offenbar läuft in vielen Unternehmen etwas grundsätzlich falsch.

Zudem dürfen wir den demografischen Wandel nicht vergessen. In Zukunft wird es in Deutschland immer weniger Menschen geben. Schon heute haben zahlreiche Unternehmen offene Stellen, die sie nicht besetzen können. Das bedeutet, dass Unternehmen es sich gar nicht leisten können, auch noch gute Mitarbeiter zu verlieren.

Denn das würde bedeuten, dass zu den schon vorhandenen offenen Positionen noch weitere Vakanzen hinzukommen.

Unternehmen müssen Mitarbeiter begeistern, gewinnen, binden und so einsetzen und fördern, dass sie das Beste für sich selbst und das Unternehmen erreichen können.

Ebenso geht es um die Frage, welche Werte und welche Kultur im Unternehmen herrschen. Passt die Unternehmenskultur zu den Mitarbeitern und Bewerbern? Und passen die Menschen zum Unternehmen?

Der Mensch, der einzelne Mitarbeiter, muss im Fokus stehen. Dann kommt der Rest von ganz allein. Sei es eine hohe Arbeitszufriedenheit, ein erfolgreiches Unternehmen oder begeisterte und zufriedene Kunden, hoher Umsatz und Gewinn sowie eine gute Reputation am Markt.

Das, was ich in den vielen Jahren in der Unternehmensberatung gesehen habe – sei es bei Kunden oder in den Beratungen selbst – entspricht oft nicht dem, was einen positiven Unterschied innerhalb von Unternehmen macht. Den Unterschied, der Unternehmen erfolgreich oder weniger erfolgreich macht oder im schlimmsten Fall vom Markt verschwinden lässt. Wir müssen uns auf den Menschen konzentrieren und ihn basierend auf seinen Talenten und Fähigkeiten einsetzen, um eine positive und wertschätzende Kultur zu formen, die einerseits Mitarbeiter hält und andererseits auch neue Talente anspricht. Unternehmen lassen dadurch das Potenzialprinzip intern und extern von der Leine, um sich sensationell erfolgreich zu machen und für die Zukunft zu rüsten.

In Zukunft werden Mitarbeiter immer rarer und wertvoll wie Diamanten sein. Es ist mehr als unklug, mit dieser wertvollen Ressource so verheerend umzugehen, wie es viele Unternehmen auch heute noch tun.

Ich lade Sie ein, mit mir auf die Reise zu gehen. Zu sehen, dass Unternehmen nur dann erfolgreich sein können, wenn es die Mitarbeiter ebenfalls sind. Zu entdecken, dass gutes Leadership und Management sich dadurch zeigen, wie sehr der Mensch im Fokus steht.

Ich wünsche mir, dass dieses Buch dazu beiträgt, die Welt und Unternehmen zu einem besseren Ort zu machen. Denn es geht um Menschen. Gehen wir gemeinsam auf diese Reise!

(Natürlich lassen sich die Ansätze in diesem Buch nicht nur auf Unternehmen anwenden, sondern auf sämtliche Institutionen, in denen Menschen zusammenkommen.)

Im Januar 2025

David A. Martin
dam@d-a-martin.com

Inhaltsverzeichnis

Der Erfolg und die Zukunft für Unternehmen stehen auf dem Spiel	11
Das Potenzialprinzip: Ein neuer Ansatz.....	11
Unternehmer starren auf die »falsche Schlange«.....	12
Ist Arbeitsmigration die Lösung?.....	15
Arbeitnehmer sitzen am längeren Hebel.....	17
Was sind die primären Zeitfresser in Unternehmen?.....	20
Fast 50 % der Beschäftigten sind wechselwillig.....	25
Double happiness growth statt Double digit growth!.....	32
Kosten von Meetings.....	36
Anreizsysteme.....	39
Das Potenzialprinzip: Ein Modellansatz	41
Das Innen prägt das Außen.....	41
Das Potenzialprinzip: Optimale Nutzung vorhandener Ressourcen – das Innen.....	46
Wofür es sich zu leben lohnt – das Innen.....	49
Individuelle Entwicklung und Entwicklung von Unternehmen.....	56
Unternehmenskultur – Das Fundament für Erfolg und Mitarbeiterbindung.....	58
Wie eine gute Arbeits- und Fehlerkultur den positiven Unterschied macht.....	66
Wenn wir das Außen ändern wollen, müssen wir innen anfangen.....	70
Attraktiv sein, um Talente von ihrem Wettbewerb wegzulocken – das Außen.....	87

Arbeitslosigkeit oder Arbeitnehmerlosigkeit?! Die Metamorphose des Arbeitsmarktes.....	91
Achten Sie auf Ihre wichtigste und teuerste Ressource – den Mitarbeiter!.....	94
Wer verhindert warum den Wandel?.....	109
Top-Management: Hopp oder top?.....	109
Die Auswirkungen des Fehlens psychologischer Sicherheit und des »Safe Rooms« in Unternehmen.....	118
Busywork: Die Auswirkungen übermäßiger Bürokratie auf die Produktivität und Motivation.....	121
Purpose im Bilderrahmen – Pseudomäßig?!.....	122
Unternehmen, die den Knall noch nicht gehört haben.....	123
Es herrscht Arbeitnehmerlosigkeit und keine Arbeitslosigkeit!.....	124
Die Entfesselung des Potenzialprinzips: Eine revolutionäre Formel zum Erfolg.....	127
Merkmale von gutem Leadership.....	127
Walk your talk – Wenn Handlungen lauter sprechen als Worte.....	133
Purpose im Bilderrahmen – echter Sinn.....	136
Die Bedeutung von Purpose in Unternehmen.....	137
Die Synergie zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.....	139
Vertrauen und Wertschätzung als Grundpfeiler des Unternehmenserfolgs.....	147
Den Wandel positiv begleiten.....	153
Psychologische Sicherheit und der Safe Room in Unternehmen.....	156
Vermeidung von Busywork.....	159
Die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels – Mitarbeiterzentrierte Führung in einer dynamischen Welt.....	160
Der Weg zur holokratischen Führung – Eine neue Ära für agile Organisationen.....	166

Dem eigenen Unternehmen und der eigenen Kultur den Puls fühlen	173
In der Spirale des Stillstands	173
Messung der Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen	177
Ansätze für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit	178
Dank	181
Anmerkungen	185
Literaturempfehlungen	191
Stichwortverzeichnis	193

