



WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

Stärkenorientierung das Bereichernde erkennen

WAS DU LERNEN KANNST

Was ist Stärkenorientierung?

Welchen Nutzen hat Stärkenorientierung?

Welche Stärken gibt es und wie erkenne ich Stärken?

Wie sollten wir mit Schwächen umgehen?

Wie können wir Stärkenorientierung etablieren?

Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 15 Minuten

Weitere Whitepaper unter www.vertrauen-fuehrt.de

Einleitung

Der Managementvordenker Fredmund Malik definierte sechs Grundsätze für wirksames Management: 1. Resultatorientierung, 2. Beitrag zum Ganzen, 3. Konzentration auf Weniges, **4. Stärken nutzen**, 5. Gegenseitiges Vertrauen, 6. Positiv denken.

Nach Malik ist es die Verantwortung der Führungskraft, die Stärken seiner Mitarbeiter zu erkennen und deren Aufgaben so auszuwählen oder zu gestalten, dass eine größtmögliche Übereinstimmung besteht.

Was ist Stärkenorientierung?

Stärkenorientierung in der Führung bezieht sich auf einen Ansatz, der darauf abzielt, die individuellen Stärken und Talente der Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern und zu nutzen, um die Leistung und Produktivität des Einzelnen sowie des Teams zu steigern.

Anstatt sich auf die Behebung von Schwächen zu konzentrieren, setzt die Stärkenorientierung darauf, Stärken zu stärken. Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass Mitarbeiterinnen am besten Ergebnisse erzielen, wenn sie die Möglichkeit haben, ihre Stärken einzusetzen und sich in Bereichen zu engagieren, die ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechen.

Was ist der Nutzen von Stärkenorientierung?

Die Anwendung der Stärkenorientierung als Führungsinstrument bietet zahlreiche Vorteile für Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen:

- **Erhöhte Mitarbeitermotivation und -bindung:** Indem Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeiterinnen erkennen und fördern, fühlen sich diese wertgeschätzt und motiviert, ihr Bestes zu geben. Dies trägt zu einer höheren Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit bei.
- **Verbesserte Leistung und Produktivität:** Mitarbeiterinnen, die ihre Stärken nutzen können, sind in der Regel produktiver und effizienter. Sie arbeiten engagierter und liefern bessere Ergebnisse, da sie sich in Aufgabenbereichen befinden, die ihren Fähigkeiten entsprechen.
- **Förderung einer positiven Unternehmens- und Teamkultur:** Stärkenorientierte Führung fördert eine Kultur des Vertrauens, der Zusammenarbeit und des persönlichen Wachstums. Mitarbeiterinnen fühlen sich ermutigt, sich weiterzuentwickeln und ihr Potenzial auszuschöpfen, was wiederum zu einer positiven Unternehmenskultur beiträgt.
- **Reduzierung von Fluktuation und Fehlzeiten:** Indem Mitarbeiterinnen in Tätigkeiten eingesetzt werden, die ihren Stärken entsprechen, fühlen sie sich weniger gestresst und überfordert. Dies kann zu einer Verringerung von Fluktuation und Fehlzeiten führen, da Mitarbeiterinnen zufriedener und weniger anfällig für Burnout sind.

Dein Leitsatz könnte lauten: „Wir – Kombination individueller Stärken!“

Welche Stärken gibt es?

Die Handlungskompetenz und somit auch die individuellen Stärken können z.B. in den in **Abbildung 1** dargestellten fünf Dimensionen beschreiben werden.

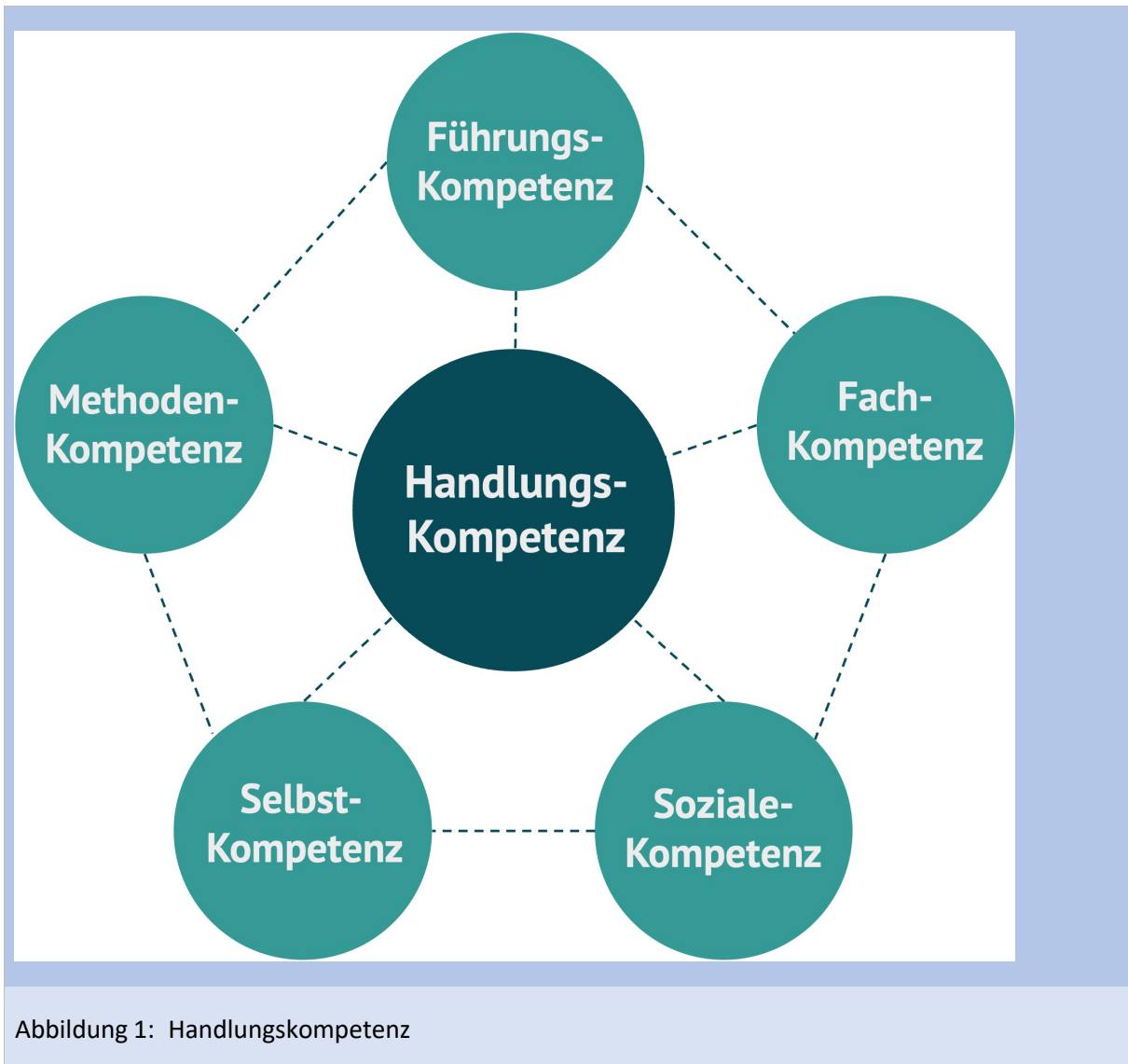


Abbildung 1: Handlungskompetenz

- **Führungskompetenz:** Führungskompetenz bezieht sich auf die Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die eine Person benötigt, um Mitarbeiterinnen und Teams wirksam zu leiten, zu motivieren und zu beeinflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
- **Fachkompetenz:** Fachkompetenz umfasst das spezifische Wissen und die Fertigkeiten in einem bestimmten Fachgebiet oder Bereich. Diese Kompetenz bezieht sich auf das Fachwissen und die Erfahrungen, die für die Ausübung einer bestimmten fachlichen Tätigkeit oder Stelle erforderlich sind.
- **Methodenkompetenz:** Die Bedeutung dieser Querschnittskompetenz für die Führungskraft und das Team werden zumeist unterschätzt. Die sachgerechte, situationsbezogene und zielgerichtete Anwendung dieser Fähigkeiten, Methoden, Techniken und Werkzeuge trägt dazu bei, relevante Aufgaben effizient zu

bewältigen. Dazu gehören u.a. Planungs-, Organisations-, Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten.

- **Sozialkompetenz:** Diese Kompetenz umfasst die Fähigkeit, erfolgreich mit anderen Menschen zu interagieren und Beziehungen aufzubauen. Dazu gehört Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit, Konfliktlösung und Führungsqualitäten.
- **Selbstkompetenz:** Die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, motivieren und sich zu regulieren, wird als Selbstkompetenz bezeichnet. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Selbstmanagement und emotionale Intelligenz.

Der Clifton Strength Finder nutzt wiederum eine andere Gruppierung. Er bewertet die Ausprägung von 34 Stärken in 4 Gruppen siehe **Abbildung 2**.



Die Darstellung dieser zwei unterschiedlichen Ansätze soll verdeutlichen, dass Führungskräfte individuelle Stärken gleichfalls in nicht-fachlichen Bereichen erkennen und fördern sollten.

Wie kann ich Stärken erkennen?

Assessments, Zeugnisse, Lebensläufe und Berufserfahrungen geben nur zum Teil Auskunft über Stärken und Schwächen von Mitarbeitern.

Diese zu erkennen, erfordert Neugier, Austausch, Möglichkeiten und Beobachtung. Vorschnell verlassen sich Führungskräfte auf vorliegende Beurteilungen und aktuelle Aufgabenschwerpunkte.

Ich habe in meinem Berufsleben wiederholt erleben dürfen, wie Mitarbeiterinnen durch systemische Änderungen, z.B. den Wechsel der Führungskraft, plötzlich Stärken zeigen konnten, die zuvor nicht erkannt wurden. Daher suche Diamanten – keine Glaubenssätze!

Einige Fragen können helfen, Stärken zu erkennen:

- Wo erzielen Mitarbeiterinnen ihre größten Erfolge – auch privat?
- Was schätzen Kolleginnen an der Mitarbeiterin?
- Wie hat sie diese Erfolge erreicht?
- Welche besonderen Fähigkeiten waren dafür notwendig?
- Wie sollte ihr Arbeitsumfeld aussehen, damit diese Fähigkeiten noch besser zur Entfaltung kommen?

Eine Stärke besteht dort, wo wir herausragende Ergebnisse erzielen.

Weitere Möglichkeiten die Stärken deiner Mitarbeiterinnen zu erkennen sind z.B. Jobrotation, Schutzraumprojekte und Rückmeldungen aus dem Team.

Wie sollten die individuellen Stärken zum Team passen?

Doch geht es hier nur um die Stärken der einzelnen Mitarbeiterinnen? Ein eindeutiges Nein! Deine Aufgabe als Führungskraft ist, dein gesamtes Team zum gemeinsamen Erfolg zu führen. Das setzt voraus, dass sich die individuellen Stärken der Einzelnen im Team sinnvoll ergänzen. Somit ist die Zusammensetzung deines Teams von erfolgsentscheidender Bedeutung. Das hat Konsequenzen für die Personalauswahl. Die Suche nach den fachlich besten Mitarbeiterinnen hat ausgedient. Die Suche nach Mitarbeiterinnen, die sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam Probleme lösen, wird zum zentralen Kriterium bei der Auswahl. Damit einhergehen sollte deine Bereitschaft, Vielfalt zuzulassen. Somit ist es nur folgerichtig, wenn du dein Team bei der Auswahl beteiligst.

Gemeinsamer Erfolg bedeutet, das Ich vor dem Wir zurückzustellen. Die Erwartung ist ein klares Bekenntnis aller Teammitglieder zur Zusammenarbeit und die Beantwortung der Frage: Was darf ich für das Team leisten?

Wie mit Schwächen umgehen?

Doch wie mit den eigenen Schwächen und denen von Mitarbeiterinnen umgehen? Hier sind zwei Ansätze denkbar. Erfordert die Aufgabe dort Fähigkeiten, wo Schwächen bestehen, sollte entweder durch Weiterentwicklung ein höheres Niveau angestrebt werden oder die Schwäche durch eine Lösung z.B. Delegation einer Teilaufgabe kompensiert werden.

Mitarbeiterinnen, die eine stärkenorientierte Entwicklung erhalten, haben nachweisbar eine höhere emotionale Bindung und erzielen bessere Ergebnisse.

Die Kenntnis der Stärken und Schwächen deiner Mitarbeiterinnen ist die Voraussetzung, um Zusammenarbeit so zu strukturieren, dass sich ein Spitzenteam entwickelt. Das heißt, die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig und kompensieren gemeinsam die Schwächen des Einzelnen.

Stärkenorientierung etablieren

Die Etablierung von Stärkenorientierung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz und die konsequente Umsetzung bestimmter Maßnahmen. Hier sind einige Schritte, die du unternehmen kannst, um die Stärkenorientierung in deiner Organisation zu fördern:

- **Schulung und Sensibilisierung:** Führungskräfte und Mitarbeiter müssen über die Bedeutung und Vorteile der Stärkenorientierung informiert werden. Schulungen und Workshops können dabei helfen, das Verständnis für die Stärken jedes Einzelnen zu fördern und den Nutzen einer stärkenbasierten Führung zu verdeutlichen.
- **Stärkenanalyse:** Implementiere regelmäßige Stärkenanalysen oder Assessments, um die individuellen Stärken und Talente der Mitarbeiterinnen zu identifizieren. Diese Analysen können sowohl formell (z. B. durch standardisierte Tests) als auch informell (z. B. durch Gespräche und Feedback) durchgeführt werden.
- **Zuweisung von Aufgaben:** Weise Projekte und Aufgaben gezielt Mitarbeiterinnen zu, basierend auf ihren Stärken und Vorlieben. Berücksichtige dabei nicht nur die fachlichen Fähigkeiten, sondern auch die persönlichen Interessen und Leidenschaften der Mitarbeiterinnen.
- **Feedback und Anerkennung:** Gebe regelmäßig konstruktives Feedback und wertschätzende Anerkennung für die Leistungen der Mitarbeiterinnen, insbesondere im Zusammenhang mit ihren Stärken. Zeige wirkungsvolle Wertschätzung für deren Beitrag und ermutige sie, ihre Stärken weiterzuentwickeln.
- **Entwicklungspläne:** Erstelle gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen individuelle Entwicklungspläne, die darauf abzielen, ihre Stärken weiter zu stärken und auszubauen. Biete Unterstützung und Ressourcen für die persönliche und berufliche Entwicklung.
- **Vorbildfunktion der Führungskräfte:** Führungskräfte sollten selbst als Vorbilder für stärkenorientiertes Verhalten agieren. Sie sollten ihre eigenen Stärken erkennen und nutzen, und gleichzeitig ihre Mitarbeiterinnen ermutigen und unterstützen, dasselbe zu tun.
- **Kulturwandel:** Implementiere langfristig eine Kultur der Stärkenorientierung, in der die Anerkennung und Entwicklung von Stärken fest in den Unternehmenswerten verankert ist. Fördere Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit innerhalb des Teams.
- **Feedback-Schleifen:** Überprüfe regelmäßig den Fortschritt und die Wirksamkeit der stärkenorientierten Maßnahmen. Sammele Feedback von Mitarbeiterinnen und passe deine Maßnahmen entsprechend an, um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen.

Reflexion

Um sicherzustellen, dass du deine Mitarbeiterinnen entsprechend ihrer Stärken einsetzt, kannst du folgende Fragen verwenden:

- Hast du die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen schriftlich formuliert? Wie kommst du zu dieser Einschätzung?
- Erhältst du regelmäßig Feedback von den Mitarbeiterinnen über ihre Stärken und wie sie eingesetzt werden?
- Haben deine Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, ihre Stärken in ihrer aktuellen Rolle voll auszuspielen?
- Haben die Mitarbeiterinnen Freude und Interesse an den Aufgaben, die sie derzeit erledigen?
- Denkst du darüber nach, wie du die Stärken der Mitarbeiterinnen strategisch einsetzen kannst, um die Leistung des Gesamtteams zu steigern?

Literatur

Positiv führen: Stärken erkennen und nutzen

Christian Thiele

ISBN-10: 3648177192

Elektronische Medien und Internetbeiträge

Zugang zum anerkannten CliftonStrengths-Assesement zur Identifizierung individueller Stärken. Dieses Assessment gibt es gleichfallst für Teams und Unternehmen.

<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/254030/strengthsfinder.aspx>