

Thilo Leipoldt

## Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch -

### Wie aus einer lästigen Pflichtübung wieder ein motivierendes Führungstool wird

#### Präambel

“Ist das Glas halb voll oder halb leer?” Zum Thema stärkenorientiertes Mitarbeitergespräch erinnert uns diese Frage daran, unsere Aufmerksamkeit darauf zu richten, was im Glas enthalten ist, statt auf das, was fehlt. Doch nun der Reihe nach: Das Mitarbeitergespräch, ob anlassbezogen bei Fehlern beziehungsweise mangelnder Leistung oder als jährlich durchzuführende Routine, ist mehr und mehr zur leidigen Pflichtübung verkommen. Als motivierendes Führungsinstrument wirkt es nur noch in den seltensten Fällen. Die vorherrschende Schwächen- beziehungsweise Defizitorientierung raubt auch den hartgesottenen Mitarbeitern ihre letzte Motivation. Frustration und innere Kündigung verbreiten sich. Dem setzen wir das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch entgegen. Mit dem stärkenorientierten Mitarbeitergespräch wird aus einer lästigen Pflichtübung wieder ein die Motivation des Mitarbeiters freisetzendes Führungsinstrument. Wir sind davon überzeugt, dass nur Mitarbeiter, die ihren Stärken entsprechend eingesetzt sind, dauerhaft Bestleistung erbringen. Laut Gallup sind Personen, die Ihre Stärken täglich nutzen, sechsmal häufiger emotional an ihre Tätigkeit gebunden und haben eine dreimal höhere Lebenszufriedenheit. Teams, die sich auf ihre Stärken besinnen, sind um 12,5 % produktiver. Voraussetzung hierfür ist, dass Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeiter entdecken und fördern können. Wie das geht und gelingen kann, beschreibt dieses Whitepaper.

#### Ausgangssituation

In unserem Kulturkreis schauen wir gewohnheitsmäßig eher auf ein “halb leeres Glas”. Führungskräfte identifizieren mit Leichtigkeit Schwächen. Sie sind geübt darin, die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was noch fehlt. Auf der anderen Seite tun sie sich damit schwer, Stärken zu erkennen, Fortschritte wahrzunehmen und erste Erfolge anzuerkennen. Das schwäbische Lob ist in den deutschen Unternehmen weiterhin fest verankert: “Nicht geschimpft ist genug gelobt.”

Sogar die Profis in der betrieblichen Weiterbildung und der Personalentwicklung leiten ihr professionelles Handeln oftmals aus einer defizitorientierten Perspektive ab. Bei Schwächen und Defiziten unterstützt die betriebliche Weiterbildung in bester Absicht mit maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten. Weiterbildung ist darauf ausgelegt, fehlende Kompetenzen zu entwickeln. Oder sind Sie von einem HR-Profi schon mal gefragt worden, welche Stärken Sie weiter ausbauen wollen? Bei größeren betrieblichen Veränderungsprojekten fragt die Personalentwicklung danach, was Mitarbeiter lernen müssen, damit die Veränderung gelingt. Wer hat schon mal davon gehört, dass die Personalentwicklung im Unternehmen nach Stärken sucht, die zuversichtlich machen könnten, dass die Veränderung gelänge?

Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch

Die Gründe dafür, dass dem so ist, sind vielschichtig. Diese Art zu denken lernen wir bereits früh. Unser gesamtes Bildungssystem ist nicht auf den Ausbau individueller Stärken, sondern auf die Bewältigung eines für alle gleichen Bildungskanons ausgerichtet. Damit fördern wir von Anfang an beim Einzelnen ein höheres Bewusstsein für seine Schwächen als für seine Stärken. Die Wahrnehmung von Schwächen geht in Erziehung und Schule mit stärkeren Gefühlen einher und brennt sich damit stärker in unser Langzeitgedächtnis. Den Umgang mit Schwächen haben wir gelernt, selbst wenig begabte Führungskräfte erkennen sie. Im Umgang mit Stärken sind wir eher ungeübt.

Utho Creusen (2012) beschreibt in einem Zeitschriftenartikel den wissenschaftlichen Zusammenhang zwischen Stärkenorientierung, einem Höchstmaß an persönlicher Zufriedenheit und Spitzenleistung in Bezug auf die Arbeit. Stärkenorientierung ist ein Prinzip von Positiv Leadership. Der Positiv Leadership Ansatz überträgt die Erkenntnisse der Positiven Psychologie auf Unternehmen. Ulrich Wehrlin (2014) gibt einen wissenschaftlichen Überblick zum Forschungsgebiet Positive Leadership mit den entsprechenden Methoden und Instrumenten. Die Stärkenorientierung ist ein grundlegendes Element von Positive Leadership.

**Stärken und Schwächen - zwei Seiten einer Medaille**

Ob wir von Stärke oder Schwäche sprechen ist eine Frage der Perspektive und unserer Bewertung. Stärke und Schwäche sind wie zwei Seiten einer Medaille. Ob wir ein konkretes Verhalten als zum Beispiel sparsam oder geizig bewerten hängt von unserer Perspektive ab. Blicken wir eher auf die gewünschten Auswirkungen des gezeigten Verhaltens bewerten wir das konkrete Verhalten im allgemeinen Sprachgebrauch eher als positiv. Fallen uns eher die unerwünschten Auswirkungen des konkreten Verhaltens auf, bewerten wir es eher negativ. So stehen uns eine Vielzahl an Gegensatzpaaren zu Verfügung. Weitere Gegensatzpaare finden Sie beispielhaft in der folgenden Tabelle.

Letztendlich urteilen wir in Abhängigkeit der von uns wahrgenommenen Auswirkungen, inwieweit wir das Verhalten in der konkreten Situation als passend empfinden. Oft ist es eine Frage der Dosierung des Verhaltens in einer konkreten Situation. Eine zu stark ausgeprägt Stärke kehrt sich in eine Schwäche. Oder wie es so schön heißt: Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen ist auch nicht geritten.

Schwäche	Stärke
verschwenderisch	großzügig
zwanghaft	ordentlich
naiv	vertrauensvoll
respektlos	durchsetzungsstark
etc.	

Tabelle: Gegensatzpaare zu Schwäche und Stärke

**Was ist überhaupt eine Stärke?**

Das amerikanische Meinungsforschungsinstitut Gallup schlägt eine pragmatische Definition vor: **Eine Stärke ist die Kombination aus Talent, Wissen und Können.** Mit Talent werden Aspekte bezeichnet, welche zu besonderer Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters in einem bestimmten Arbeitsgebiet beitragen. In Abgrenzung zu erworbenem Wissen und dem durch Übung erlangten Können, ist ein Talent die besondere Anlage einer Person, um auf einem entsprechenden Gebiet vergleichsweise schnell Fortschritte zu machen, sowie eine überdurchschnittliche Leistung erbringen zu können.

### Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch

In welchem Umfang **Talent** angeborenes Potenzial oder in früher Kindheit ausgebildete Grundstruktur ist, spielt hier keine Rolle. Die Hirnforscher sind sich einig, dass eine durch häufige Wiederholung bevorzugte Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltenspräferenz sich zu einer recht stabilen persönlichen Grundstruktur ausbildet. Mitarbeiter in Bezug auf ihre recht stabile Grundstruktur ändern zu wollen, macht wenig Sinn. Ein Mangel an Talent lässt sich auch nur begrenzt durch Wissen und Können ausgleichen. Selbst mit erheblichem Aufwand wird ein Mitarbeiter kaum besser als der Durchschnitt.

Doch auch ein Talent alleine reicht nicht aus. Damit es wirksam wird, muss es durch fach- und branchenspezifisches **Wissen** ergänzt werden. So muss beispielsweise ein erfolgreicher Verkäufer neben Verkaufstalent über Wissen zu seinen Produkten und den Produkten der Mitbewerber verfügen. Und er muss wissen, wie er ein Verkaufsgespräch in seiner Branche professionell führt.

Etwas zu wissen heißt noch lange nicht, es auch zu können. Mit **Können** ist die durch Übung gewonnene Erfahrung gemeint. Es braucht die Erfahrung, um in einer konkreten Situation sein Talent und sein Wissen angemessen einzusetzen. Das gelungene Zusammenspiel aus Talent, Wissen und Können führt zu erfolgreichem Handeln.

Sprechen Sie Mitarbeitern Talente nicht zu schnell ab. Es könnte sein, dass ihnen nur Wissen und/oder Können fehlen. Stärken zu fördern, heißt somit Talente zu entdecken, entsprechendes Wissen zu vermitteln und durch das Angebot konkreter Übungsmöglichkeiten, die notwendige Erfahrung sammeln zu lassen.

### Stärken erkennen

Die folgenden fünf Fragen helfen Ihnen als Führungskraft, die Stärken von Mitarbeitern zu erkennen:

- Was fällt dem Mitarbeiter leicht?
- Wo erzielt der Mitarbeiter regelmäßig sehr gute Ergebnisse, ohne dass er sich dafür besonders anstrengen muss?
- Welche Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster unterstützen den Mitarbeiter dabei, erfolgreich zu sein?
- Welche Arbeiten oder welche Aufgaben bereiten dem Mitarbeiter Freude?
- Welche Wünsche hat der Mitarbeiter an seine berufliche Tätigkeit?

Um den Stärken Ihres Mitarbeiters auf die Spur zu kommen, sollten Sie in erster Linie den Mitarbeiter befragen. Er kennt sich besser als irgendjemand sonst.

Eine weitere Möglichkeit Stärken herauszufinden, bietet zum Beispiel der StrengthsFinder des Gallup-Instituts. Der StrengthsFinder ist ein leicht zugänglicher Fragebogen, der in Buchform von Buckingham, Marcus und Clifton, Donald O. (2016) veröffentlicht wurde.

### Stärkenorientierte Gesprächsführung

Anstatt in Situationen, die nicht gelungen sind, über Schwächen zu sprechen, dreht eine stärkenorientierte Gesprächsführung den Spieß um. Zu der ins Auge springenden Schwäche ist das zu einer Stärke gehörende Gegensatzpaar zu finden. Es ist leichter, wertschätzender und erfolgversprechender mit einem Mitarbeiter über einen passenden Einsatz seiner Stärke zu sprechen. In Erinnerung an die oben genannte Definition von Stärke, als gelungenes

### *Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch*

Zusammenspiel von Talent, Wissen und Können, ergeben sich nun drei Möglichkeiten einer stärkenorientierten Gesprächsführung:

- Sie sprechen mit dem Mitarbeiter über den Grad des Einsatzes seiner Stärke in Bezug auf zukünftige vergleichbare Situationen.
- Sie benennen statt der Schwäche sein dahinter liegendes Talent (die andere Seite der Medaille). Sie ergänzen es um das notwendige Wissen, so dass dem Mitarbeiter sein Talent in Zukunft mit höherer Wahrscheinlichkeit in vergleichbaren Situationen zum Erfolg führt.
- Sie überlegen sich gemeinsam Übungsmöglichkeiten, in denen der Mitarbeiter sein Talent weiter anhand konkreter Herausforderungen erproben kann. Wählen Sie den Schwierigkeitsgrad der Übungsmöglichkeit so, dass der Mitarbeiter eine Chance auf ein Erfolgserlebnis hat.

Alternativ können Sie selbstverständlich jederzeit den Mitarbeiter auch an andere seiner Stärken erinnern, die zukünftig in vergleichbaren Situationen mit höherer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen. Eine stärkenorientierte Gesprächsführung ist keine Lobhuddelei und kein Aussparen der Bereiche, in denen ein Mitarbeiter nicht erfolgreich unterwegs ist. Mit einer stärkenorientierten Gesprächsführung lassen sich kritische Situationen und Misserfolge auf eine wertschätzende Art besprechen. Diese Art der Vorgehensweise lehnt sich an die Methode "Feedforward" an. Statt Rückmeldungen rückwärtsgewandt zu geben, stellt Feedforward eine lösungsorientierte Variante von Feedback dar, die sich auf konkrete Veränderungsmöglichkeiten in der Zukunft bezieht. Feedforward beschreibt das Autorenteam Völler, Leipoldt und Adorf (2017) als wirkungsvollste Art, Kritik zu äußern.

Eine stärkenorientierte Gesprächsführung macht es dem Mitarbeiter dadurch leichter, sich konstruktiv mit Misserfolgen und Fehlern zu beschäftigen. Es macht ihm mehr Spaß und trägt zu einer positiv erlebten Führungsbeziehung bei. Sie erhöhen damit die Loyalität des Mitarbeiters zu Ihnen und seine Identifikation mit der Arbeitsaufgabe. Sie beschleunigen gleichzeitig die Entwicklung des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Arbeitseffektivität und -effizienz in Bezug auf seinen Verantwortungsbereich.

### **Die Passung zwischen Stärken und Aufgaben der Mitarbeiter**

Passt das Stärkensen des Mitarbeiters nicht zu seinen Aufgaben läuft die oben beschriebene, im engeren Sinne stärkenorientierte Gesprächsführung ins Leere. Aus einem Langstreckenläufer wird kaum ein guter Sprinter. Spätestens jetzt geht es um die Frage der Passung zwischen Mitarbeiter und den ihm zugeordneten Aufgaben. Wie gut passt das Stärkenprofil des Mitarbeiters zu den Anforderungen seiner Arbeitsaufgaben? Der Dialog zu dieser Frage gehört in einem erweiterten Verständnis zur stärkenorientierten Gesprächsführung.

Es war schon immer originäre Führungsaufgabe eine bestmögliche Passung von Stärken und Wünschen des Mitarbeiters zu den ihm zugeordneten Aufgaben anzustreben. Ist ein entsprechender Aufgabenzuschnitt im Rahmen seines Jobs nicht möglich, ist die Suche nach einem besser passenden Job die naheliegende Lösung. Unter Umständen ist die Suche auch über die Unternehmensgrenze hinaus auszuweiten. Führungskräfte, die sich dem Anspruch verpflichtet fühlen, Mitarbeiter als Menschen erfolgreich zu machen, kommen auch an den Punkt, sich von Mitarbeitern aus der Perspektive der bestmöglichen Passung zu trennen. Früher oder später danken die betroffenen Mitarbeiter es Ihnen.

## Die Erfolgsanalyse als fester Bestandteil des stärkenorientierten Mitarbeitergesprächs

Die Erfolgsanalyse ist das zentrale Führungstool stärkenorientierter Gespräche. Es ist einfach anzuwenden und maximal wirkungsvoll. Es ist verwunderlich, dass es noch so selten von Führungskräften eingesetzt wird. Mit der Erfolgsanalyse machen Sie den Zusammenhang zwischen Stärken, Verhalten und Erfolg transparent und bekräftigen den bewussten Einsatz von Stärken und erfolgreichem Verhalten in zukünftigen Situationen.

Als Führungskraft fragen Sie den Mitarbeiter nach seinen Erfolgen im vergangenen Zeitraum:

- “Was ist Ihnen aus Ihrer Sicht im vergangenen Zeitraum gelungen?” oder
- “Was waren Ergebnisse, die Sie erzielt haben, auf die Sie stolz sind?”

Als Antwort erzählt der Mitarbeiter typischerweise eine seiner seine Erfolgsgeschichte. Das muss nichts Großes sein. Ein kleiner Erfolg aus der letzten Zeit reicht. Etwas, über das er sich gefreut hat oder das ihr aus ihrer Sicht gut gelungen ist. Während der Mitarbeiter seine Erfolgsgeschichte erzählt, hören Sie aufmerksam zu. Dabei sammeln Sie Informationen und stellen Ihre Vermutungen zu folgenden Fragen an:

- Was hat der Mitarbeiter zu dem Erfolg beigetragen?
- Welche seiner Denk- und Verhaltensmuster haben ihm geholfen?
- Welche persönlichen Stärken lassen sich daraus ableiten?
- In welchen anderen (zukünftigen) Situationen lassen sich diese Stärken auch erfolgreich einsetzen?

Besprechen Sie mit dem Mitarbeiter Ihre Sichtweisen und Erkenntnisse. Der Mitarbeiter spürt die damit einhergehende Wertschätzung - er fühlt sich kompetent und gestärkt. Kompetenzerleben und sich gestärkt fühlen bilden die Voraussetzung dafür, sich auch kritischen Themen zu stellen. Die Erfolgsanalyse fördert somit die Bereitschaft, dass Mitarbeiter sich auch konstruktiv mit ihren Misserfolgen auseinandersetzen. Typische Verhaltensweisen bei Misserfolg wie Rechtfertigung und die Schuld bei anderen zu suchen, reduzieren sich.

Ein weiterer Nutzen der Erfolgsanalyse ist, dass vergangene Erfolge die besten Mutmacher für anstehende Herausforderungen sind. Wenn Mitarbeiter wenig Initiative zeigen, über Veränderungen schimpfen und Entscheidungen nicht fällen, steckt häufig die Angst dahinter, Fehler zu machen, von Führungskräften abgewertet zu werden und vor den Kollegen das Gesicht zu verlieren. Die Erfolgsanalyse ist die einfachste und schnellste Art, dieser Angst entgegenzuwirken. Aus Angst wird Mut. Jeder, der eine kleine Erfolgsgeschichte erzählt und danach in die Erfolgsanalyse eintaucht, fühlt sich besser als vorher. Alle, die an einer Erfolgsanalyse teilgenommen haben, sind sich einig: Der Zustand, des “Sich-besser-Fühlens” trägt dazu bei, gestärkt und mutiger zu sein. Mut ist die Voraussetzung, im eigenen Aufgabenbereich verstärkt Verantwortung zu übernehmen. Aktuelle Herausforderungen werden aktiver angepackt.

## Befürchtungen, die mit einer stärkenorientierten Gesprächsführung einhergehen

Stärkenorientierung klingt positiv. Die Erfolgsanalyse ist einfach. Und trotzdem reagieren Führungskräfte nicht mit Begeisterung, wenn sie das erste Mal davon hören. Die typischen Befürchtungen und Einwände wiederholen sich nach unserer Erfahrung. Im Folgenden

*Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch*

erhalten Sie einen Einblick, wie wir auf die typischen Befürchtungen und Einwände reagieren.

**Was, wenn ich feststelle, dass der Mitarbeiter nicht zu seinen Aufgaben passt... und ich in meinem Verantwortungsbereich keinen Spielraum habe, für eine bessere Passung zu sorgen?**

Es ist originäre Führungsaufgabe, eine bestmögliche Passung von Stärken und Wünschen des Mitarbeiters zu den ihm zugeordneten Aufgaben und Verantwortlichkeiten anzustreben. Seien Sie froh, wenn eine mangelnde Passung deutlich wird, dann haben Sie eine Chance nach Lösungen zu suchen. Wenn Ihnen innerhalb Ihres Verantwortungsbereichs der Spielraum fehlt, dann gilt es auch außerhalb Ihres Verantwortungsbereichs zu suchen. Je früher Sie damit beginnen, umso besser. Sie verkürzen die Zeit, in der der Mitarbeiter in seinem Job womöglich Schaden nimmt beziehungsweise verursacht. Sie verkürzen für den Mitarbeiter den Leidensweg, der mit einem nicht passenden Job einhergeht. Anzuerkennen, dass Mitarbeiter und Job nicht zusammen passen, ist für den Mitarbeiter meist schon entlastend, auch wenn noch keine Lösung in Aussicht steht. Und es ist die Voraussetzung, dass gemeinsam nach Lösungen gesucht werden kann.

**Was mache ich, wenn Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung des Mitarbeiters stark voneinander abweichen?**

Mangelnde oder mangelhafte Rückmeldung führen zu Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung.

- Wie viel Rückmeldung haben Sie dem Mitarbeiter zu seinem Leistungsstand schon gegeben?
- Wie nachvollziehbar ist die Rückmeldung für den Mitarbeiter gewesen?
- Wie gut kann der Mitarbeiter auch kritische Rückmeldung(en) annehmen?
- Wie transparent sind die Leistungsbeurteilungskriterien, damit der Mitarbeiter überhaupt eine Chance hat, seine Leistung realistisch einzuschätzen?
- In welchem Ausmaß hat der Mitarbeiter verstanden, welches die Erwartungen an eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung in seiner Position sind?
- Wie gut ist es Ihnen als Führungskraft gelungen, dem Mitarbeiter die Erwartungen, die Sie mit dem Job verknüpfen zu verdeutlichen?

Meist liefert eine dieser Fragen bereits die entscheidende Erkenntnis. Viele Führungskräfte tun sich schwer, konkrete Erwartungen an Mitarbeiter zu kommunizieren. Manche Führungskräfte mit hohen Erwartungen machen sich Sorgen, dass Sie den Mitarbeiter entmutigen, wenn Sie die Latte zu hoch legen. Mit dem stärkenorientierten Ansatz können sie hier relativ einfach entgegenwirken. Erinnern Sie Mitarbeiter an Stärken, die sie aus vergangenen Erfolgen ableiten. Das ist die wirkungsvollste Art, Mitarbeiter zu ermutigen, auch wenn die Latte hoch liegt. Viele Führungskräfte vermeiden kritische Rückmeldung aus der Sorge, dass Sie damit den Mitarbeiter kränken oder zu sehr frustrieren. Die stärkenorientierte Gesprächsführung ist eine wertschätzende Form, Kritik zu üben. Die Abwehrhaltung des Mitarbeiters gegenüber potentiell den Selbstwert bedrohender Information verringert sich. Damit trägt die Stärkenorientierung dazu bei, dass Mitarbeiter kritische Rückmeldung leichter annehmen können.

**Was ist, wenn der Mitarbeiter keine Stärken hat?**

Hier erinnern wir an unsere konstruktivistische Sicht auf Stärken und Schwächen. Für diejenigen, die dieser Sicht nicht folgen können oder wollen, zitieren wir den früheren

*Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch*

deutschen Bundespräsident, Richard von Weizsäcker mit dem Satz: "Jeder Mensch hat seine Stärken und seine Schwächen." Und natürlich ist es nachvollziehbar, dass es dazu kommen kann, dass eine Führungskraft bei einem Mitarbeiter keine Stärken mehr wahrnimmt. Häufig reicht es aus, die Führungskraft zu fragen: "Welchen Beitrag leistet der Mitarbeiter zum Unternehmenszweck?" oder "Was würde dem Unternehmen fehlen, wenn es den Mitarbeiter hier nicht mehr gäbe?". Die Führungskraft nimmt so wieder positive Aspekte des Mitarbeiterverhaltens und seiner Leistungserbringung in den Blick. Falls nicht, appellieren wir zuletzt an die Fürsorgepflicht der Führungskraft, sich zu überlegen, was sie dazu beitragen kann, den Mitarbeiter zumindest als Mensch, erfolgreicher zu machen - gegebenenfalls auch außerhalb des Unternehmens.

**Verlieren Mitarbeiter nicht die Bodenhaftung bei so viel Stärkenorientierung?**

Stärkenorientierte Gespräche sind nicht gleichzusetzen mit dem Bauen von Luftschlössern. Statt Sorge vor Höhenflügen der Mitarbeiter, sollten Führungskräfte sich eher Gedanken darüber machen, wie sie Mitarbeiter stärken können, um mit den zunehmenden Anforderungen unserer heutigen Wirtschaftswelt gut umgehen zu können. Sich seiner Stärken bewusst zu sein, fördert die Bereitschaft, sich konstruktiv mit seinen Misserfolgen auseinander zu setzen und schafft die Zuversicht, bei steigenden Anforderungen auch in Zukunft noch einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Wichtig ist noch, dass stärkenorientierte Rückmeldung immer anhand konkreter Beispiele stattfindet. Vollständige Verhaltensbeispiele stellen den Bezug zwischen Stärken und Verhaltens-Erfolgs-Zusammenhänge in einer konkreten Situation her. Das macht die Rückmeldung nachvollziehbar und der Bezug zu einer konkreten Situation, sorgt dafür, dass der Mitarbeiter seine Bodenhaftung nicht verliert.

**Provoziert man als Führungskraft mit der Stärkenorientierung nicht, dass Mitarbeiter verstärkt mehr Gehalt einfordern?**

Das kann sein. Dagegen hilft jedoch Aufklärung. Mitarbeiter werden ja nicht für ihre Stärken vergütet. Mitarbeiter erhalten in den meisten Unternehmen ein angemessenes Entgelt für die ordentliche Erledigung ihrer Arbeitsaufgabe und abhängig von der erbrachten Leistung eine entsprechende Leistungszulage. Damit bezieht sich die Höhe der Vergütung auf das, **was** Mitarbeiter im Rahmen der Arbeitsaufgabe erreicht haben beziehungsweise geleistet haben und nicht darauf **wie** sie es erreicht haben. Stärken zeigen sich jedoch immer im **Wie**.

**Wenn Stärken hervorgehoben werden, hören Mitarbeiter dann nicht auf sich anzustrengen und weiter dazuzulernen?**

Die Rückmeldung von Stärken ist unabhängig vom Grad der Leistungserfüllung. Es ist kein Widerspruch dem Mitarbeiter Stärken zurückzumelden und gleichzeitig darauf aufmerksam zu machen, dass er die Erwartungen, die mit seinem Job verknüpft sind, noch nicht ausreichend erfüllt. Die Rückmeldung von Stärken macht es dem Mitarbeiter jedoch leichter, sich mit Informationen, die auf ungenügende Leistungserfüllung hinweisen, konstruktiv auseinander zu setzen. Oft erleben wir sogar das Gegenteil, dass die Rückmeldung von Stärken Mitarbeiter zu Bestleistung anspornt, wenn nicht sogar dazu, über sich hinauszuwachsen. Der stärkenorientierte Ansatz beschleunigt Lernprozesse, da er Versagensängste reduziert. Angst ist kein Nährboden für Lernen, sondern fördert Vermeidungsverhalten. Mitarbeiter ziehen sich zurück auf sicheres Terrain und nisten sich in ihrer Komfortzone ein. Ermutigung führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Komfortzone verlassen und bereit sind Neues auszuprobieren. Dann findet Lernen statt.

## **Führungskräfte für stärkenorientierte Mitarbeitergespräche fit machen**

Statt Wissensvermittlung präferieren wir Ansätze aus dem Kompetenztraining. Reine Wissensvermittlung ist in Bezug auf Verhaltensänderung der Teilnehmer meist wirkungslos. Thilo Leipoldt (2012) beschreibt in einem Artikel die Spannbreite zwischen Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung. Gerade bei der Zielgruppe "Erfahrene Führungskräfte" reduziert sich die Einführung neuer Führungsinstrumente beziehungsweise Vorgehensweisen oftmals auf reine Informationsveranstaltungen. Die Verantwortlichen gehen davon aus, dass die erfahrenen Führungskräfte "es schon hinbekommen". Damit ist es dem Zufall überlassen, was die teilnehmenden Führungskräfte mit der Information anfangen. Zurück im Alltag greifen die meisten dann doch wieder auf ihre bisher bewährten Routinen und Gewohnheiten zurück. Damit hat sich nichts geändert. Etwas zu wissen, heißt noch lange nicht, es auch zu tun.

Nicht wer es weiß, sondern derjenige, der es kann, tut es auch. Können setzt emotionale Beteiligung und erste erfolgreiche Erfahrungen mit der neuen Vorgehensweise voraus. Dafür braucht es weniger den klassischen Trainer, sondern mehr den Coach oder Prozessbegleiter. Seine Aufgabe ist nicht, den erfahrenen Führungskräfte zu erklären wie es geht, sondern die neue Vorgehensweise positiv zu emotionalisieren, relevanten Erfahrungsaustausch anzuregen, konkrete Übungsmöglichkeiten anzubieten und gegenseitiges Feedback zu fördern. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass insbesondere erfahrene Führungskräfte Neues im Alltag umsetzen.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass vier Stunden ausreichen, um erfahrene Führungskräfte mit einem kompetenzorientierten Qualifizierungsansatz für eine stärkenorientierte Gesprächsführung zu befähigen. Dabei starten wir mit einem gemeinsamen Erlebnis: die Teilnehmer führen miteinander eine Erfolgsanalyse durch. So erleben sie unmittelbar die Wirkung des stärkenorientierten Ansatzes. Anhand des gemeinsamen Erlebnisses können sie leicht Nutzen und Herausforderungen bei der Umsetzung im Mitarbeitergespräch diskutieren.

Nach der erlebten Erfolgsanalyse ist die häufigste Frage von Führungskräften: „Wie gelingt es im Unternehmen, dass Mitarbeiter bei einer Erfolgsanalyse mitmachen?“ Die Frage ist ein Hinweis auf die Erfahrung, dass Mitarbeiter auf neue Ideen reflexartig mit Widerstand reagieren und auf die eigene Befürchtung, sich am Ende mit einer neuen Idee zu blamieren. Unsere Empfehlung ist hier, die Mitarbeiter zu fragen, ob sie Lust auf ein Experiment haben. Sie aktivieren damit einen menschlichen Urtrieb mit dem wir auf die Welt kommen: die Neugierde. Überall wo ich bisher auf diese Art eine Erfolgsanalyse anmoderiert habe, haben Führungskräfte, Teilnehmer oder Mitarbeiter gerne aktiv mitgewirkt. Als Führungskraft schaffen Sie so eine Teamkultur in der es selbstverständlich ist, immer wieder zu experimentieren und in der es gewünscht ist, gemeinsam Neues auszuprobieren.

Ein wesentlicher Erfolgsgarant des Befähigungskonzeptes ist die Haltungsarbeit. Die gewünschte Wirkung einer stärkenorientierten Gesprächsführung erzielen Führungskräfte nur mit der passenden Haltung. Das verbreitete Sprichwort "A fool with a tool is still a fool" gilt auch hier. Die Haltung und nicht das Tool entscheidet am Ende über die gewünschte Wirkung. Für die stärkenorientierte Gesprächsführung haben sich folgende Haltungen als besonders wirkungsvoll erwiesen:



### Das stärkenorientierte Mitarbeitergespräch

- Ich bin von einem positiven Menschenbild überzeugt.
- Ich fokussiere mich auf das Gelingen.
- Ich erkenne Ressourcen und Fähigkeiten.
- Ich kreierte Hoffnung und Zuversicht.

Die konkreten Haltungen erproben die Teilnehmer in verschiedenen Übungssituationen. Gut gerüstet gehen die Führungskräfte zurück in ihren Alltag. Das größte Kompliment machen uns Teilnehmer, denen wir im Nachgang zu unseren Trainings begegnen und die uns mit leuchtenden Augen von den neuen Erfahrungen erzählen, die sie mit dem stärkenorientierten Mitarbeitergespräch gemacht haben.

### Die Entwicklung einer stärkenorientierten Unternehmenskultur

Die Entwicklung einer stärkenorientierten Unternehmenskultur setzt voraus, dass die Geschäftsführung es ernst meint und davon überzeugt ist, dass Stärkenorientierung ein nützliches und hilfreiches Kulturmerkmal ist. Dann kann Stärkenorientierung als Kulturmerkmal Mitarbeiter dabei unterstützen, dauerhaft Höchstleistung zu erbringen, ohne auszubrennen. Stärkenorientierung wirkt sich auf die Leistungsbereitschaft und das Mitarbeiterengagement positiv aus. Eine stärkenorientierte Unternehmenskultur entsteht jedoch nicht allein aus einem stärkenorientierten Mitarbeitergespräch, das einmal im Jahr durchgeführt wird.

Eine stärkenorientierte Unternehmenskultur spiegelt sich vielmehr in einer Vielzahl verschiedener Anwendungsmöglichkeiten wieder: Stärkenorientierte Bewerberauswahl, stärkenorientiertes Feedback und Kritik fachlicher Führungskräfte, stärkenorientiertes Mentoringprogramm und stärkenorientiert geführte Trennungsgespräche.

Falls Sie weitere Anwendungsmöglichkeiten im Sinn haben, sprechen Sie mit uns, wir entwickeln Ihnen das passende Befähigungskonzept für unterschiedliche Zielgruppen. Sie haben Interesse daran, das Kulturmerkmal "Stärkenorientierung" in Ihrem Unternehmen einzuführen? Dann diskutieren wir gerne mit Ihnen eine passende Umsetzung für Ihr Unternehmen.



**Thilo Leipoldt** Diplom-Psychologe (Jg. 1969), ist geschäftsführender Gesellschafter und Partner von system worx, sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius, München und des isb Wiesloch. Sein Arbeitsschwerpunkt ist Führung, Führungskräfte-Entwicklung, Führungskultur und Coaching.

E-Mail: [thilo.leipoldt@system-worx.com](mailto:thilo.leipoldt@system-worx.com)

Website: [www.system-worx.com](http://www.system-worx.com)

## Literatur

Buckingham, Marcus und Clifton, Donald O. (2016). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!: Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung*. Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Creusen, Utho (2012). *Zum Glück gibt es Erfolg durch Positive Leadership*. In Zeitschrift: HR Performance 1/2012. Datakontext, Frechen.

Leipoldt, Thilo (2012). *Kompetenztraining für Führungskräfte: Persönliche Wirkung erfahren*. In: Schwemmler, Markus und Schwemmler, Kristin (Hrsg.). *Systemisch beraten und steuern live 3. Methoden und Best Practices in Change Management und Führungskräfteentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Völler, Veronika; Leipoldt, Thilo; Adorf, Julia (2017). *Solution Focused Feedback Lösungsorientiert mehr erreichen: Die Feedback-Technologie des 21. Jahrhunderts*. Books on Demand, Norderstedt.

Wehrlin, Ulrich (2014). *Positive Leadership: Wettbewerbsvorteile durch Positive Führung: Flow-Erlebnis, Engagement, Leistungsanerkennung, Motivation, Stärkenorientierung in der lernenden Organisation*. Optimedien Verlag e.K., Göttingen.