

## Sieben Schritte auf dem Weg zu einer Stärkenkultur

# Wie Führungskräfte ihre Talente langfristig ans Unternehmen binden

Apple und Google haben es vorgemacht: Rutschen statt Treppen, Tischkicker statt langweiliger Sitzinseln. Auch in Deutschland versuchen immer mehr IT-Unternehmen, sich von anderen abzuheben, indem sie Mitarbeitern außergewöhnliche Extras anbieten. Aber ist der Kampf um die besten Talente auf diese Weise zu gewinnen? Werden vielleicht sogar die echten Bedürfnisse der Mitarbeiter dabei vergessen?

Wenn die Geschäftsführer von Apple, Microsoft und Google mit offenem Hemdkragen und hochgekrempelten Ärmeln in die Welt lächeln, dann geschieht das in der Gewissheit, zu den wertvollsten Unternehmen der Welt zu zählen. Mit dieser Stärke im Rücken sprechen die Geschäftsführer gerne von Visionen und rücken dabei die Mitarbeiter ins Zentrum. Deren Glück liegt ihnen am Herzen.

### Wie können Unternehmen Talente langfristig halten?

Google legt es sogar in die Hände eines Chief Happiness Officers. Seit zehn Jahren schon kümmert dieser sich um die Zufriedenheit der Mitarbeiter in der Zentrale und das in äußerst kreativer Weise: Rutschbahnen statt Treppen in den Gebäuden, das Interieur cool und hipp. Erste Regel für das Miteinander ist die gute Laune. Die Mitarbeiter im Wohlfühlmodus. Immerhin sorgen sie durch ihren Einsatz für beste Zahlen.

Schöne Worte, die deutschen Unternehmen eine kleine Träne in die Augen treiben, eine Träne der Rührung, aber vor allem eine Träne der Sehnsucht nach Erfolg. Also versuchen sie, den schönen Schein der amerikanischen Unternehmenswelt zu kopieren. Muffige Sitzinseln werden durch schicke Lounges und hippe Tischkicker ersetzt. Auch ein eigener Parkplatz und für die Abendstunden ein spezielles Wellnessprogramm dürfen nicht fehlen. Sind die Mitarbeiter dadurch wirklich glücklicher? Nein, ganz bestimmt nicht! Solange ein Unternehmen nicht zu den



Abb. 1: Tischkicker zur Mitarbeitermotivation à la Apple und Google (Copyright: Shutterstock)

Top-5-Unternehmen zählt, sollte es definitiv kein Happiness Center einrichten und denken, damit würde die Motivation der Mitarbeiter angekurbelt und ihre Leistung erhöht.

Beim Thema Unternehmenskultur geht es nämlich um viel mehr als darum, ob die Mitarbeiter in der Mittagspause im Büro Yoga machen können. Beim Halten und Fördern von Talenten geht es darum, eine Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter das Gefühl haben, sich verwirklichen zu können. Dann entsteht nachhaltiges Mitarbeiter-Engagement. Extras sind lediglich eine Investition in den Moment. Wenn Unternehmen und Führungskräfte ihre Talente aber langfristig an das Unternehmen binden wollen, müssen sie in et-

was anderes investieren (siehe Abbildung 2). Und zwar in etwas, was die Talente nicht neben dem Job machen, sondern was mit der Tätigkeit selbst zu tun hat. Wer in seiner Tätigkeit wirklich aufgeht, kommt gar nicht erst auf die Idee, während der Arbeitszeit Yoga zu machen.

### Talente wollen im Job glücklich sein

Seit vielen Jahren wissen wir, dass Talente nicht einfach nur mehr Geld verdienen wollen. Sie haben keine Lust, 50 Wochen im Jahr einen langweiligen Job zu machen, um sich dann zwei Wochen im Urlaub lebendig zu fühlen. Der Job selbst ist zu einem wichtigen Instrument für ein glückliches Leben geworden. Das haben in den letzten Jahren zahlreiche Studien von Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und Soziologen gezeigt. Sehr aufschlussreich ist beispielsweise ein Bericht der Vereinten Nationen zum Thema „World Happiness“ [UNSDSN]. Darin wird deutlich: Steigende Einkommen



Abb. 2: Aus weichen Faktoren werden harte Ergebnisse



Abb. 3: Faktoren, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen ([StepStone], S. 9)

können zwar in armen Gesellschaften das Glück steigern, aber nicht in reichen. In den USA ist seit 1960 das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf um ein Dreifaches gestiegen. Der Wert des Glücks aber ist nahezu gleich geblieben. Menschen werden nicht notwendigerweise glücklicher, nur weil sie mehr Geld verdienen.

### Wann sind Mitarbeiter am Arbeitsplatz glücklich?

Eine Antwort auf diese Frage gibt eine umfangreiche Studie von StepStone (siehe Abbildung 3). Befragt wurden 14.800 Unternehmen und Mitarbeiter aus sieben europäischen Ländern. Dazu gehören Deutschland, Frankreich, Österreich, Dänemark, Belgien, Niederlande und Schweden.

Das Ergebnis ist bemerkenswert. Die wichtigsten Faktoren, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen, haben nicht das Geringste mit dem Einkommen zu tun. Ein faires Gehalt liegt erst an Platz 10 der Hitliste mit den wichtigsten Faktoren. Der Schlüssel zum Glück am Arbeitsplatz liegt vor allem in der Unternehmens- und Führungskultur. Der Arbeitsplatz ist mittlerweile wesentlich mehr als eine ordentliche Gehaltsabrechnung am Monatsende.

Er ist zu einem Ort der Selbstverwirklichung geworden.

Es gibt viele gute Wege, eine Kultur zu schaffen, in der die Mitarbeiter sich verwirklichen und ihr Bestes geben können. Aber der kraftvollste Weg, eine Kultur zu entwickeln, die engagierte Mitarbeiter fördert und im Unternehmen hält, ist das Erkennen und Entwickeln ihrer Stärken. Wie Sie in sieben Schritten eine Stärkenkultur etablieren können, erläutern wir später. Das Entwickeln der Stärken ist dabei kein Selbstzweck. Es ist sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter von unschätzbarem Wert. Warum?

### Was Mitarbeiter erleben, wenn sie im Job ihre Stärken einsetzen

- Ihre Aufgaben gehen ihnen leicht von der Hand – scheinbar ohne große Anstrengung. Die Mitarbeiter können sich dabei selbst treu bleiben und müssen nicht an vermeintlichen „Schwächen“ arbeiten, was alles andere als „sich wohlfühlen“ bedeutet. Dadurch wird der sechste der zehn Faktoren erfüllt, die das Glück am Arbeitsplatz beeinflussen.
- Die Mitarbeiter können in ihrer Tätigkeit aufgehen, ohne dabei gestresst

zu sein. Sie sind manchmal selbst verblüfft, wie schnell die Zeit vergeht, und sind gerne und mit Freude bei dem, was sie machen. Das hat natürlich einen enormen Einfluss auf ihre Work-Life-Balance, den siebten der zehn Faktoren. Zudem stärkt es die Beziehung zu den Kollegen. Weniger Stress im Job bedeutet nämlich auch, sich mehr auf andere einzulassen und keine schlechte Laune zu verbreiten. Dadurch wird der achte der zehn Faktoren erfüllt.

- Die Mitarbeiter erzielen sehr gute Ergebnisse, die weit über dem Durchschnitt liegen. Sie können dadurch interessante und herausfordernde Tätigkeiten übernehmen. Erfüllt wird damit der zweite der zehn Faktoren. Sehr gute Ergebnisse im Job gibt ihnen die Chance, die verdiente Anerkennung für ihre geleistete Arbeit zu bekommen – vorausgesetzt natürlich, ihre Vorgesetzten wissen es auch zu schätzen. Dadurch wird der fünfte Faktor für Glück am Arbeitsplatz erfüllt.

### Bei Extras geht es um alle

Das Individuum ist wichtig. Deshalb werden selbst die spektakulärsten und außergewöhnlichsten Extras niemals der Schlüssel sein, mit dem sich ein Unternehmen von anderen abheben kann. Denn dabei geht es irgendwie immer um alle und keinen. Es geht um ein „Wir“, das definitionsgemäß nicht sehr differenziert ist. Natürlich können wir uns von dem Unternehmen auf der anderen Straßenseite abheben, indem wir besseres Essen in der Kantine, schickere Büromöbel oder einen unternehmensinternen Wäscherei-Service anbieten. Aber wie wäre es, stattdessen jeden Mitarbeiter wirklich als Individuum zu betrachten und die einzigartigen Stärken, die er mitbringt, wertzuschätzen? Eine Investition in das „Wir“ ist völlig in Ordnung. Aber wo bleibt die Investition in das „Ich“ – in jeden Einzelnen?

### Bei Stärkenorientierung geht es um den Einzelnen

Eine stärkenorientierte Unternehmenskultur ist genau diese Investition. Sie ist der sicherste und direkteste Weg, Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Denn jeder Mitarbeiter ist durch die Orientierung auf seine Stärken in der Lage, die Bedingungen selbst zu definieren und mitzugestalten, die dafür sorgen, dass er produktiv und engagiert ist und sein volles Potenzial entfaltet.



Abb. 4: Mitarbeiter sind Individuen (Copyright: Shutterstock)

Dieser individuelle, auf jede einzelne Person ausgerichtete, stärkenbasierte Ansatz ist im Business ebenso wichtig wie bei Profimannschaften im Sport. In beiden Fällen wird Teamerfolg erreicht, indem die Stärke des Einzelnen maximiert wird. Eine Stärkenkultur im Unternehmen fokussiert auf Individuen, die Verantwortung für ihre Leistung übernehmen wollen. Mit der Etablierung einer solchen Kultur stellt ein Unternehmen klar, dass es verstanden hat: Die Bereiche, in denen unsere Mitarbeiter die größten Wachstumschancen haben, sind ihre Stärken, nicht ihre Schwächen.

Jeder Mensch hat einzigartige Talente, die so genutzt werden können, dass sie sowohl dem Mitarbeiter selbst als auch dem Team nutzen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Stärken ihrer Mitarbeiter zu erkennen und die Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie ihre Stärken ausspielen und letztlich mehr Eigenverantwortung übernehmen können.

### Eine Stärkenkultur erfordert ein anderes Führungsverständnis

Eine stärkenorientierte Unternehmenskultur erfordert natürlich eine veränderte Rolle der Führungskraft. Das gilt

besonders für agile Organisationen. Bei ihnen werden Projekte und Prozesse immer komplexer. Zudem wollen auch die Menschen, die es zu führen gilt, mehr und mehr als Individuen motiviert und nicht dressiert werden. Klassische Managementprinzipien stoßen hier immer stärker an ihre Grenzen. Strenge Strukturen und Vorgaben blockieren da mehr als sie nützen.

Wie verändert sich die Rolle einer Führungskraft in diesen Organisationen? Sie hat nicht mehr die Aufgabe, einzelne Mitarbeiter oder Teams operativ zu managen. Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, gemeinsam mit den Teammitgliedern an dem komplexen System einer Organisation zu arbeiten. Am konsequentesten wird dieser Führungsansatz im Konzept Management 3.0 [App11] umgesetzt. Eine Organisation wird als lebendiger Organismus betrachtet. Die Führungskräfte beseitigen die Hindernisse verkrusteter Strukturen und führen zu mehr Eigenverantwortung bei Mitarbeitern und Teams. Und wenn dabei jedes Teammitglied die Stärken einsetzen kann, die es besonders auszeichnen, ist nicht nur für Motivation gesorgt, sondern auch für herausragende Ergebnisse.

Mehr als alle anderen Maßnahmen, mit denen man Mitarbeiter weiterentwickelt, hilft der Fokus auf die Stärken der Mitarbeiter, eine Kultur zu schaffen, in der Höchstleistungen möglich sind.

Leider ist eine gängige Gewohnheit in vielen Unternehmen immer noch, die Schwächen der Mitarbeiter zu identifizieren und zu versuchen, sie zu beheben. Obwohl das nicht wirklich etwas bringt, ist es nach wie vor alltägliche Praxis. Das führt auf beiden Seiten zu Frust und Enttäuschung. Konzentrieren sich Führungskräfte auf die Beseitigung der Schwächen, sind die Fortschritte extrem langsam und das Ergebnis ist höchstens durchschnittlich, aber bestimmt nicht ausgezeichnet. Nur wenn Mitarbeiter nach ihren Stärken eingesetzt und weiterentwickelt werden, können sie ihr ganzes Potenzial entfalten (siehe Kasten 1).

### Ignoriert eine Stärkenkultur die Schwächen ihrer Mitarbeiter?

Eine stärkenbasierte Philosophie ignoriert in keiner Weise die „Schwächen“ ihrer Mitarbeiter – genau das Gegenteil ist der Fall! Indem wir nämlich anerkennen, dass wir von Natur aus in manchen Dingen herausragende Ergebnisse erzielen, impli-

# SOFTWARE-SEMINARE

für **Architekten**, **Entwickler**, **Tester**, **Projektleiter** und **Entscheider**

## Architekturqualität – Basis für den nachhaltigen Projekterfolg

29. – 31. März 2017, München

Referent: Frank Buschmann

## Parallele Programmierung

03. – 05. April 2017, München

Referent: Marwan Abu-Khalil

## Agiles Requirements Engineering

04. – 05. April 2017, München

Referent: Christian Hassa

## Agil in großen verteilten Systemen

20. – 21. April 2017, Hamburg

Referentin: Jutta Eckstein

## Programmieren mit modernem C++ (C++11, C++14, C++17)

03. – 05. Mai 2017, Köln

Referent: Nicolai Josuttis

Jetzt  
anmelden!

## Wie Mitarbeiter ihre eigenen Stärken ermitteln können

Was sind meine Stärken? Auf welche Fähigkeiten und Fertigkeiten von mir kann ich bauen? Das fragen sich viele Menschen – sei es bei der Berufswahl oder wenn sie ihren weiteren beruflichen Lebensweg planen möchten. Folgende Fragen helfen Ihnen, Ihre Stärken zu ermitteln.

- *Was geht Ihnen leicht von der Hand?* Welche Aufgaben/Aktivitäten erledigen Sie sozusagen spielerisch, ohne groß darüber nachzudenken? Bei welchen können Sie brillieren?
- *Was motiviert Sie und gibt Ihnen Energie?* Welche Aufgaben ziehen Sie fast „magisch“ an? Was machen Sie mit Freude? Was würden Sie gerne häufiger tun?
- *Wo erzielen Sie gute Ergebnisse?* Bei welchen Tätigkeiten erzielen Sie überraschend gute Resultate – manchmal scheinbar ohne Anstrengung?
- *Wann fühlen Sie sich „echt“?* Bei welchen Aktivitäten haben Sie das Gefühl, authentisch und ganz Sie selbst zu sein?
- *Was lernen Sie schnell?* Welche Sachverhalte/Themen verstehen Sie sehr schnell, und was lernen Sie ohne große Anstrengung?
- *Worauf konzentrieren Sie sich besonders?* Welche Themen/Entwicklungen verfolgen Sie aufmerksam? Was finden Sie spannend?
- *Was konnten Sie schon als Kind sehr gut?* Was haben Sie schon in Ihrer Kindheit gern oder oft getan? An welche Erlebnisse von früher erinnern Sie sich besonders gern?
- *Wann ist Begeisterung in Ihrer Stimme?* Wofür können Sie sich begeistern? Wann ist Ihre Stimme voller Energie und Leidenschaft?
- *Wann verwenden Sie solche Worte wie „super“ und „toll“?* In welchen Situationen, bei welchen Ereignissen verwenden Sie solche Formulierungen wie „Am liebsten ...“ und „Es wäre toll, wenn ...“.
- *Welche Aufgaben erledigen Sie sofort?* Welche Aufgaben tragen Sie oft nicht in Ihren Terminkalender ein, weil Sie diese sofort erledigen? Bei welchen Tätigkeiten vergessen Sie häufig die Zeit?

### Kasten 1

zieren wir bereits, dass uns das bei anderen Dingen nicht gelingt. Das ist schlicht und einfach normal, auch wenn im Business selten darüber gesprochen wird. Das Erkennen – und vor allem Anerkennen – unserer Stärken sowie unserer Schwächen ist entscheidend, um eine stärkenbasierte Kultur aufzubauen.

In Teams lässt sich eine stärkenorientierte Zusammenarbeit sehr schnell daran erkennen, ob die Teammitglieder bereit sind zu akzeptieren, dass andere Menschen anders „ticken“ und dass das nicht als Schwäche zu interpretieren ist, sondern als Stärke ihrer Persönlichkeit. Erst wenn ein handlungsorientierter und schnell zupackender Mitarbeiter akzeptiert, dass ein gewissenhafter und detailverliebter Mitarbeiter auf andere Dinge wert legt als er selbst, besteht die Chance, sich zu überlegen, wer für welche Aufgaben am besten geeignet ist. Bei einer Fußballmannschaft kann auch nicht jeder im Sturm spielen, wenn das Team als Ganzes erfolgreich sein soll.

### Vertrauen als entscheidende Komponente

Vertrauen ist eine entscheidende Komponente stärkenorientierter Unternehmen. Mitarbeiter, die sich gegenseitig vertrauen, sind viel eher bereit, die Stärken anderer anzuerkennen. Umgekehrt gilt auch: Je eher sie die Stärken ihrer Kollegen erkennen und anerkennen, desto eher werden sie einander vertrauen.

Auf der anderen Seite haben Mitarbeiter, die sich nicht gegenseitig vertrauen, oft das Gefühl, dass diejenigen, die über andere Fähigkeiten als sie selbst verfügen, weniger kompetent oder engagiert sind. Je geringer sie die Fähigkeiten der anderen schätzen, desto geringer ist auch ihr Vertrauen.

Eine Stärkenkultur hilft den Mitarbeitern eines Unternehmens, sich selbst so anzunehmen, wie sie sind, und unterstützt sie gleichzeitig bei der Entwicklung ihrer Talente und bei der Weiterentwicklung ihrer Stärken. Sie berücksichtigt damit die zwei wichtigsten Grundbedürfnisse des Menschen: das Bedürfnis „zu wachsen“ und das Bedürfnis „dazuzugehören“.

### Wie Führungskräfte in sieben Schritten eine Stärkenkultur in ihren Teams etablieren

Die folgenden Empfehlungen können Sie als Führungskraft einsetzen, um in Ihrem Team eine Stärkenkultur einzuführen. Die Ergebnisse dieser sieben Schritte auf dem Weg zu einer Stärkenkultur werden Sie verblüffen. Die stärkste Kraft entfalten diese Empfehlungen, wenn sie nicht nur in einzelnen Teams, sondern im ganzen Unternehmen angewendet werden.

#### 1. Gewinnen Sie Ihr Team für den Stärkenansatz

Menschen unterstützen bekanntlich eine Welt, die sie mitgestalten können. Es ist deshalb nicht sinnvoll, das Team vor voll-

endete Tatsachen zu stellen. Auch dann nicht, wenn die Mitarbeiter enorm von einem Stärkenansatz profitieren. Entscheiden Sie zuerst, wie Sie Ihr Team an das Thema Stärken heranführen wollen: im Rahmen eines Workshops, in einem Meeting oder in Einzelgesprächen. Wenn Ihre Mitarbeiter an dem Stärkenansatz interessiert sind, stellen Sie ihnen in einem gemeinsamen Meeting das Konzept der Stärkenorientierung vor.

Als Führungskraft sollten Sie genau erklären, warum Sie für Ihr Team einen stärkenorientierten Ansatz einführen möchten. Aber Vorsicht: Nennen Sie besser persönliche Erfahrungen statt Zahlen, Daten, Fakten und betriebswirtschaftliche Hintergründe – so wahr sie auch sein mögen.

#### 2. Entdecken Sie die Stärken in Ihrem Team

Geben Sie zunächst jedem Teammitglied die Möglichkeit, seine individuellen Stärken zu identifizieren. Das kann ein guter Online-Test zur Selbsteinschätzung sein, ein 360°-Stärken-Feedbacktool oder ein Stärken-Workshop.

Tauschen Sie sich anschließend mit Ihren Teammitgliedern über deren individuelle Stärken aus. Dadurch findet ein echter Perspektivenwechsel statt. Der übliche Blick auf die Schwächen und auf das, was beim anderen nicht stimmt, verändert sich zu einem Blick auf die Stärken und das, was der andere besonders gut kann.

### 3. Gleichen Sie Schwächen im Team durch Stärken aus

Führungskräfte, die ihre Teams stärkenorientiert führen, können das Engagement ihrer Mitarbeiter erhöhen und so die finanziellen Ergebnisse verdoppeln, manchmal sogar verdreifachen. Dazu muss allerdings der Mitarbeiter zur Aufgabe beziehungsweise die Aufgabe zum Mitarbeiter passen. Koordinieren Sie deshalb die Aufgabenverteilung in Ihrem Team möglichst so, dass die Stärken des einen die Schwächen des anderen ausgleichen. Hier eine einfache, aber effektive Methode, Aufgaben stärkenorientiert zu verteilen: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben nach drei Kriterien bewerten:

- (a) „Dabei kann ich meine Stärken einsetzen.“
- (b) „Dabei fühle ich mich nicht immer stark, aber auch nicht schwach.“
- (c) „Diese Aufgabe kostet mich viel Kraft und Energie.“

Verteilen Sie als Führungskraft die Aufgaben im Team dann so, dass jeder Mitarbeiter möglichst selten in seinem Schwächenbereich (c) arbeiten muss.

### 4. Leben Sie den Stärkenansatz vor

Wann erzielt eine Führungskraft die besten Ergebnisse? Wenn sie den Mitarbeitern vorlebt, was sie von ihnen erwartet. Das gilt ebenso für den Stärkenansatz. Es gibt einige sehr einfache Dinge, die Sie tun können, um Ihrem Team mit gutem Beispiel voranzugehen:

- Geben Sie Ihren Mitarbeitern öfter Feedback zu ihren Stärken. Loben Sie dabei nicht nur eine besondere Leistung des Mitarbeiters, sondern auch, welche Stärken er dabei eingesetzt hat. Beispielsweise: „Durch Ihre besondere Ausdauer haben Sie es geschafft, doch noch den Auftrag bei unserem Kunden zu gewinnen.“
- Bedanken Sie sich ab und zu auch für die kleinen Aufgaben, die ein Mitarbeiter schnell oder gewissenhaft oder effektiv umgesetzt hat. Das kann ein einfaches „Danke für ...“ sein, das Sie auf ein Post-it schreiben und zum Beispiel an den PC des Mitarbeiters heften, nachdem er nach Hause gegangen ist. Wenn dieser am nächsten Morgen das Post-it sieht, ist die Überraschung umso größer.
- Sehen Sie die Dinge von der positiven Seite und geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, Herausforderungen meistern zu können.

### Literatur & Links

[App11] J. Appelo, Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Addison-Wesley Professional, 2011

[StepStone] Studie über Glück am Arbeitsplatz 2012/2013, siehe: [http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/studie\\_glueck\\_am\\_arbeitsplatz.pdf](http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/studie_glueck_am_arbeitsplatz.pdf)

[UNSDSN] <http://worldhappiness.report/>

- Stellen Sie sicher, dass die Teammitglieder einander Unterstützung geben und sie ebenso bekommen.
- Informieren Sie sich regelmäßig über außerordentliche Leistungen Ihrer Mitarbeiter und bedanken Sie sich bei ihnen.
- Heben Sie den Zusammenhang zwischen den Arbeitsergebnissen Ihrer Mitarbeiter und den übergeordneten Zielen hervor.

### 5. Integrieren Sie den Stärkenansatz in regelmäßige Routinen

Konzentrieren Sie sich in Mitarbeitergesprächen auf die Stärken Ihres Mitarbeiters. Finden Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter heraus, welche seiner Stärken er bereits erfolgreich einsetzt und zu welchen Erfolgen dies geführt hat. Sprechen Sie auch darüber, welche Stärken er weiter ausbauen kann und wie Sie ihn dabei unterstützen können. Analysieren Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter, wie seine Stärken dazu beitragen können, seine Leistung in Bereichen zu steigern, wo noch Verbesserungspotenzial besteht. Fokussieren Sie sich auch bei Zielvereinbarungsgesprächen auf Stärken. Zeigen Sie, wie die Ziele in Verbindung mit den Stärken jedes Einzelnen sowie mit dem gesamten Team stehen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, dass sie über die notwendigen Stärken verfügen, um die Ziele zu erreichen.

### 6. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern eine stärkenorientierte Weiterentwicklung

Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter Gelegenheiten, Feedback zu ihren Stärken zu bekommen und ihr Stärkenprofil weiterzuentwickeln. Geben Sie den einzelnen Teammitgliedern deshalb immer wieder anspruchsvolle Aufgaben, bei denen sie ihre Stärken weiterentwickeln können. Gewähren Sie ihnen dann genügend Freiraum und bei Bedarf auch Unterstützung für ihren individuellen Weg zum Erreichen von Zielen.

### 7. Verankern Sie den Stärkenansatz

Zu guter Letzt müssen die neuen Verhaltensweisen in der Teamkultur verankert werden. Sonst besteht die Gefahr, dass

sie wieder in Vergessenheit geraten. Was ist der mit Abstand zuverlässigste Weg, die Stärkenorientierung in der Unternehmenskultur zu verankern? Nennen Sie als Führungskraft regelmäßig konkrete Beispiele, die zeigen, wie das stärkenorientierte Verhalten der Mitarbeiter geholfen hat, bessere Ergebnisse und Leistungen zu erzielen – für das Team und für das Unternehmen.

### Das Fazit?

Der Wettbewerb um die „Extras“ wie Tischkicker & Co hält längst nicht, was er verspricht. Eine konkrete, persönliche Investition in die Entwicklung der Stärken von Mitarbeitern ist die beste Möglichkeit, um eine Kultur deutlich von der anderer Unternehmen abzuheben. Beeindruckende Ruheinseln und Massagesessel führen am Beginn vielleicht zu Aufmerksamkeit, aber sie tragen sicher nicht dazu bei, Talente im Unternehmen zu halten. Talente stärken dafür schon. ||

### Der Autor



**Frank Rebmann**

([info@staerke-trainer.de](mailto:info@staerke-trainer.de)), Stuttgart, arbeitet als Trainer, Berater und Coach für Unternehmen. Er ist Experte für das Themenfeld „Ermitteln und Entwickeln der Stärken von Führungskräften und ihren Mitarbeitern“. Frank Rebmann wurde 2009 als Master-Trainer nach ISO 9001:2008 zertifiziert und ist systemischer Coach. Er verfügt über 16 Jahre Erfahrung als Führungskraft und hat zahlreiche Trainingsprogramme für verschiedene IT-Organisationen und Beratungsunternehmen konzipiert und durchgeführt.