

Stärken-Management: Jedem sein passendes Spielfeld

PERSONALENTWICKLUNG. In vielen Unternehmen ist aufgrund der massiven Veränderungen und der geringen Planbarkeit ein zentral gesteuertes Talentmanagement heute kaum noch möglich. Stattdessen gelte es, die Mitarbeiter vor Ort beim Entdecken, Entwickeln und gezielten Nutzen ihrer Stärken zu unterstützen, fordert der Autor dieses Grundsatzartikels.

„Unsere Mitarbeiter müssen mehr Eigeninitiative entfalten und mehr Eigenverantwortung zeigen“, solche Aussagen hört man immer häufiger aus den Cheftagen. Denn in vielen Unternehmen ist der Veränderungsbedarf so groß, dass er top-down weder erfasst noch befriedigt werden kann – schon gar nicht in der erforderlichen kurzen Zeit. Also müssen die Mitarbeiter auf der sogenannten operativen Ebene aktiv werden. Das können sie (zumindest theoretisch) auch, denn im Betriebsalltag registrieren sie viel früher als ihre Vorgesetzten auf den Top-Ebenen, wenn Sand im Getriebe des Unternehmens ist.

Doch wann ergreifen Mitarbeiter die Initiative? Wann übernehmen sie bereitwillig mehr Verantwortung? Selbstverständlich müssen dafür zuerst die Rahmenbedingungen gegeben sein. So sollte im Unternehmen zum Beispiel eine Struktur bestehen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, im Rahmen ihres Aufgabengebiets eigenständig Entscheidungen zu treffen. Außerdem sollte eine Kultur existieren, in der Mitarbeiter, wenn sie bei ihrer Arbeit begründet neue Wege gehen, nicht befürchten müssen, bei einem Scheitern am Pranger zu stehen. Im Betriebsalltag stellt man immer wieder fest, dass sich Mitarbeiter – selbst wenn die genannten Rahmenbedingungen gegeben sind – beim Wahrnehmen bestimmter Aufgaben völlig unterschiedlich verhalten. Während manche Mitarbeiter die ihnen gewährten Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume begeistert nutzen und zur Höchstform auflaufen, dümpeln andere weiter so vor sich hin und machen ihren „Job“ – mehr



Foto: Eugene Onischenko / shutterstock.com

Sportmetapher. Aus einem Fußballer kann man keinen Boxer machen. Jeder lebt unterschiedliche Stärken aus und braucht sein eigenes Spielfeld.

schlecht als recht – nach dem gewohnten Schema F. Und wenn man sie zum Beispiel als Führungskraft darauf anspricht, warum sie sich in einer Situation so und nicht anders verhalten haben? Dann erwidern sie „Das hat mir keiner gesagt“ oder „Das haben wir doch schon immer so gemacht“ statt kurz nachzudenken und dann beispielsweise zu erwidern: „Da hätte ich vermutlich anders reagieren sollen. Ich lerne daraus.“

Doch warum reagieren die Menschen so verschieden in ein und derselben Situation? Selbstverständlich gibt es unterschiedliche Persönlichkeiten und manche

Menschen scheinen zu träge zu sein, um sich überhaupt aufzuraffen. Doch dies ist eher die Ausnahme. Viel entscheidender ist: Wir alle haben unterschiedliche Talente und Stärken.

Ein allgemein bekanntes Sprichwort lautet: „Aus einem Ackergaul kann man kein Rennpferd machen“. Ebenso gilt umgekehrt: „Aus einem Rennpferd kann man keinen Ackergaul machen.“ Ähnliches gilt für Menschen. Auch sie haben aufgrund ihrer persönlichen Disposition verschiedene Talente und aufgrund ihrer Sozialisation unterschiedliche Stärken. Deshalb begeistern sie sich für unter-

schiedliche Aufgaben. Während der eine beispielsweise zu Topform aufläuft, wenn er alleine für sich, im stillen Kämmerchen eine komplexe Aufgabe lösen kann, blüht der andere auf, wenn er sich bei seiner Arbeit mit möglichst vielen Menschen austauschen und neue Ideen entwickeln kann.

Psychologen und HR-Experten nennen Personen, die bei einer Tätigkeit regelrecht aufblühen, „intrinsisch motiviert“. Das heißt, sie brauchen keinen Antrieb von außen. Auch wie viel Anerkennung sie – monetär oder ideell – im Erfolgsfall bekommen, ist ihnen zumindest beim Erfüllen der Aufgabe „egal“. Denn die Aufgabe selbst reizt sie und macht ihnen Freude. Solch intrinsisch motivierte Mitarbeiter brauchen Unternehmen künftig in der von rascher Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt verstärkt, wenn sie erfolgreich sein wollen. Doch wie können Unternehmen diese Mitarbeiter gewinnen – in einem

Arbeitsmarkt, der heute schon geprägt ist durch einen Mangel an qualifizierten und motivierten Fach- und Führungskräften? Die klassische Antwort auf diese Frage lautet: Wir müssen als Unternehmen ein gezieltes Talent Management betreiben – also durch ein entsprechendes Recruiting und eine strategisch orientierte Personalentwicklung dafür sorgen, dass wir auch noch in drei, fünf oder gar zehn Jahren die Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen haben.

Wo Talentmanagement an seine Grenzen stößt

Ein solches Talentmanagement hat auch heute noch seine Berechtigung, es stößt jedoch in einer Unternehmenswelt, in der sich Strategien und Planungen immer schneller ändern, zunehmend an seine Grenzen. Heute wissen die Unternehmen meist noch nicht, wie viele Mitarbeiter sie in drei, fünf oder zehn Jahren brauchen

und über welche Kompetenzen diese dann verfügen müssen. Deshalb wird in Personalerkreisen seit Jahren unter dem Stichwort „Employability“, sprich Beschäftigungsfähigkeit, darüber diskutiert, dass

- sich die Verantwortung für die Personal- und Kompetenzentwicklung zunehmend auf die operative Ebene verlagern sollte
- sich die Mitarbeiter eigeninitiativ weiterentwickeln sollten und neue Kompetenzen aneignen müssen.

Doch wie können Mitarbeiter zu solchen Selbstentwicklern werden? Indem sie mal dieses Seminar besuchen und mal jenen Online-Kurs absolvieren – je nach Lust und Laune sowie aktueller Mode? Das wäre wenig zielführend. Der einzig gangbare Weg ist, dass sich die Mitarbeiter – mit oder ohne Unterstützung ihres Arbeitgebers oder ihrer Führungskräfte – ihrer Talente und Stärken bewusst werden und diese dann gezielt entwickeln →

Die eigenen Stärken ermitteln

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

1 Was geht Ihnen leicht von der Hand?

Welche Aufgaben/Aktivitäten erledigen Sie sozusagen spielerisch, ohne groß darüber nachzudenken? Bei welchen können Sie brillieren?

2 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?

3 Wo erzielen Sie gute Ergebnisse?

Bei welchen Tätigkeiten erzielen Sie überraschend gute Resultate – manchmal scheinbar ohne Anstrengung?

4 Wann fühlen Sie sich „echt“?

Bei welchen Aktivitäten haben Sie das Gefühl, ganz Sie selbst zu sein?

5 Was lernen Sie schnell?

Welche Sachverhalte/Themen verstehen Sie sehr schnell und was lernten Sie bislang ohne große Anstrengung?

6 Worauf konzentrieren Sie sich besonders?

Welche Themen verfolgen Sie aufmerksam? Was finden Sie spannend?

7 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?

8 Wann ist Begeisterung in Ihrer Stimme?

Wofür können Sie sich begeistern? Wann ist Ihre Stimme voller Leidenschaft?

9 Wann verwenden Sie solche Worte wie „super“ und „toll“?

In welchen Situationen, bei welchen Ereignissen im Berufsleben oder in privaten Bereichen verwenden Sie solche Formulierungen wie „Am liebsten würde ich jetzt ...“ und „Es wäre toll, wenn ...“ oder „Das Größte wäre es, wenn ich einmal so etwas wie ... erleben könnte!“?

10 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 und wundern sich selbst, wie spät es geworden ist? Wann haben Sie das Gefühl, dass es Herausforderungen gibt, die Sie gerne meistern?

Frank Rebmann ●

→ beziehungsweise ausbauen. Talente hat jeder Mensch – doch bei manchen sind sie wie im biblischen Gleichnis von den anvertrauten Talenten vergraben. Das heißt, sie werden nicht aktiv genutzt – also tragen sie auch keine Früchte. Die meisten Talente erkennt man daran, dass Menschen eine Tätigkeit relativ leicht von der Hand geht und ihnen zudem Spaß bereitet, weshalb auch die Resultate überdurchschnittlich sind.

Ähnlich wie dies bei jungen Sport-Talenten der Fall ist, die auch ohne ein gezieltes Training in einer Sportart deutlich bessere Leistungen als die Allermeisten ihrer Altersgenossen erbringen. Ein Talent ist

jedoch noch keine Stärke. Zu einer Stärke wird ein Talent erst durch systematisches Training und Erfahrung – weshalb sich mit der Zeit auch immer bessere Ergebnisse einstellen, was wiederum die intrinsische Motivation erhöht.

Den Stärkencode knacken

In diesem Entwicklungsprozess sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen – zum Beispiel, indem sie mittels Tests oder durch eine gemeinsame Reflexion ihrer Arbeit deren Bewusstsein dafür schärfen, wo ihre Talente und Stärken liegen, und sie dann dabei unterstützen,

aus Talenten Stärken zu entwickeln und bereits vorhandene Stärken auszubauen. Generell lassen sich bei den Stärken fünf Dimensionen unterscheiden. Neben analytischen gibt es entdeckende, praktische, kooperative und stabilisierende Stärken. Und abhängig davon, wie stark diese bei Menschen ausgeprägt sind, fallen ihnen gewisse Aufgaben und Tätigkeiten leichter oder schwerer. Sinnvoll ist es bei der Personalentwicklung zunächst, Mitarbeiter dazu zu animieren, alleine oder mit professioneller Unterstützung ein Stärkenprofil von sich zu erstellen, das zeigt, in welchen Bereichen ihre Stärken und noch ungenutzten Talente liegen. Danach

Sechs Tipps, um die eigenen Stärken zu entfalten

Ratgeber. Um seine Stärken ausbauen zu können, muss man sie erst einmal kennen. Das Vier-Quadranten-Schema auf der gegenüberliegenden Seite hilft weiter. Danach macht es Sinn, die erkannten Stärken gezielt zu trainieren. Das Feedback von Kollegen oder Mentoren hilft.

1 Identifizieren Sie Ihre wahren Stärken.

Stärken werden oft mit einem erlernten Können verwechselt. Wenn wir in etwas gut sind, es uns aber Kraft kostet, dann handelt es sich hierbei nicht um eine Stärke. Stärken zeichnen sich auch dadurch aus, dass wir die betreffenden Tätigkeiten gerne ausüben. Das heißt, wir sind intrinsisch motiviert. Achten Sie beim Ermitteln Ihrer Stärken hierauf.

2 Entdecken Sie die Grenzen Ihrer Stärken.

Fragen Sie sich danach, welche Stärken Sie noch häufiger nutzen könnten, um mit weniger Anstrengung noch bessere Ergebnisse zu erzielen. Doch Vorsicht: Übertreiben Sie den Einsatz Ihrer Stärken nicht. Sonst werden hieraus schnell Schwächen.

3 Bitten Sie andere Menschen um Feedback.

Fragen Sie Menschen in Ihrem Umfeld, welche Stärken Sie wann häufiger einsetzen könnten. Denn uns selbst fehlt oft der Blick hierfür. Ermuntern Sie zudem zum Beispiel Kollegen dazu, Sie darauf hinzuweisen, wenn Sie zu stark auf gewisse Stärken bauen, damit Sie die nötige Balance wahren.

4 Verbinden Sie Ihre Ziele mit Ihren Stärken.

Angenommen, Sie haben für sich oder Ihr Business bereits Ziele definiert. Dann sollten Sie sich fragen, wie Sie Ihre Stärken nutzen können, um diese zu erreichen. Angenommen nun, Sie setzen sich neue Ziele. Dann sollten Sie prü-

fen, ob diese Ihren Stärken entsprechen. Denn nur dann können Sie Höchstleistungen erbringen.

5 Bauen Sie selten genutzte Stärken weiter aus.

Manche Stärken nutzen wir eher selten. Hier liegt unser größtes Entwicklungspotenzial. Ermitteln Sie, welche Stärken Sie wann häufiger nutzen könnten. Und erinnern Sie sich immer wieder daran, dass Sie auch über diese Stärken verfügen. Sonst verfallen Sie in Ihre gewohnten Verhaltensmuster.

6 Kompensieren Sie Ihre Schwächen clever.

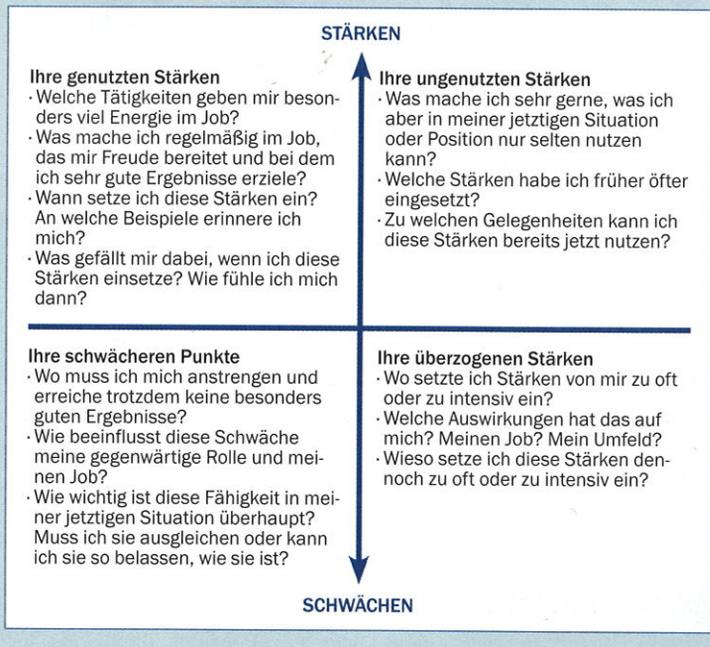
Akzeptieren Sie Ihre Schwächen: Sie müssen nicht alles können. Seien Sie ehrlich zu sich und überlegen Sie sich auch, für welche Tätigkeiten Sie eher nicht geeignet sind. Dadurch vermeiden Sie Stress.

Folgendes können Sie tun, um Schwächen auszugleichen: Definieren Sie Ihr Aufgabengebiet neu. Das kann zum Beispiel geschehen, indem Sie gewisse Aufgaben delegieren oder im Team eine neue Aufgabenverteilung vornehmen. Und: Nutzen Sie Stärken zum Kompensieren von Schwächen. Ein Beispiel. Angenommen, Sie übernehmen in Meetings ungern die Gesprächsführung, dann können Sie stattdessen beispielsweise Ihre Stärke, gut analysieren und weiterführende Fragen stellen zu können, nutzen, um Ihre Kompetenz einzubringen.

Frank Rebmann ●

Überblick mit der „Stärken-Map“

Analyse. Beim Versuch, mehr Klarheit über sich selbst zu gewinnen, hilft eine Stärken-Map mit vier Feldern.



Quelle: www.staerke-trainer.de

kann in einem zweiten Schritt beispielsweise im Dialog mit der Führungskraft oder einem Coach ermittelt werden, inwieweit es sich bei den identifizierten Stärken um bereits genutzte oder noch ungenutzte Stärken handelt und ob der Mitarbeiter beim Wahrnehmen gewisser Tätigkeiten bestimmte Stärken eventuell übertreibt, sodass hieraus Schwächen werden.

Hierauf aufbauend kann dann erneut im Dialog mit dem Mitarbeiter ermittelt werden, welche Aufgaben er verstärkt übernehmen sollte, damit er seine Stärken noch besser oder umfassender nutzen kann; außerdem können mit ihm Entwicklungsmaßnahmen vereinbart werden, was er tun kann, damit sich seine noch ungenutzten Talente zu Stärken entwickeln und seine Stärken weiter gefestigt werden. Eine Personaleinsatzplanung, die sich an den Stärken der Mitarbeiter orientiert, hat den Vorzug, dass die Mitarbeiter beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben intrinsisch motiviert sind, da sie ihnen leicht von der Hand gehen und sie dabei überdurchschnittlich erfolgreich sind; und weil ihnen diese Erfolgserlebnisse – insbesondere, wenn sie zudem ein positives Feedback erhalten – Befriedigung bereiten, fragen sich die Mitarbeiter nahezu automatisch, wie sie die betreffende Aufgabe künftig noch besser machen können. Sie zeigen also die gewünschte Eigeninitiative und -verantwortung.

Aus Mitarbeitern werden Selbstmanager

Ähnlich verhält es sich bei der Personal- und Kompetenzentwicklung. Wenn Mitarbeiter ihre Stärken und Talente kennen, sind sie in der Lage, sich eigenständig zu überlegen,

- was sie tun können, damit aus ihren noch ungenutzten Talenten Stärken werden und
 - in welchen Aufgabenfeldern sie ihre Stärken noch (besser) nutzen können.
- Das heißt, sie können für sich einen Entwicklungsplan entwerfen und danach beispielsweise das Gespräch mit ihrer Führungskraft darüber suchen,
- inwieweit dieser persönliche Entwicklungsplan in ihrem Unternehmen be-

ziehungsweise aktuellen Arbeitsfeld realisierbar ist und

- welche Unterstützung ihnen die Führungskraft beziehungsweise das Unternehmen bei dessen Realisierung bieten kann.

Das heißt, die Verantwortung für die Entwicklung des Mitarbeiters liegt anders als beim klassischen Talent Management nicht in den Händen einer fernen Personalentwicklungsabteilung, sondern sie ist und bleibt in der Selbstverantwortung des

Mitarbeiters. Und die Personalentwicklung sowie die unmittelbaren Vorgesetzten haben hierbei nur eine unterstützende Funktion. Ein solcher Paradigmenwechsel bei der Personal- und Kompetenzentwicklung ist in vielen modernen Unternehmen nötig, denn in ihnen können die Personalabteilungen – unter anderem aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und (beruflichen) Biografien der Mitarbeiter – immer schwerer erfassen, was die Mitarbeiter für ihre weitere Entwicklung brauchen. Und schon gar nicht kann der Bedarf mit zentral konzipierten Entwicklungsmaßnahmen befriedigt werden. Dafür ist der Entwicklungsbedarf individuell zu verschieden.

Entsprechendes gilt für die Führungskräfte. Auch sie können meist nur bedingt einschätzen, welche Förderung Spezialisten brauchen, um entweder noch mehr oder künftig die gewünschte Wirkung zu entfalten. Deshalb können sie im Prozess der Kompetenzentwicklung letztlich nur unterstützend agieren. Die zentrale Verantwortung hierfür muss beim Mitarbeiter bleiben. Deshalb ist ein Schwenk von einem eher zentral organisierten Talentmanagement hin zu einem individuellen Stärkenmanagement vor Ort sinnvoll, das die Mitarbeiter einerseits in die Pflicht nimmt und ihnen andererseits die nötigen Gestaltungsmöglichkeiten bietet.

Frank Rebmann ●



AUTOR

Frank Rebmann arbeitet als Trainer, Berater und Coach und gilt als Experte für das

Themenfeld „Ermitteln und Entwickeln der Stärken von Führungskräften und ihren Mitarbeitern“. Der zertifizierte Trainer und systemische Coach verfügt über 16 Jahre Erfahrung als Führungskraft und 20 Jahre Erfahrung als Verkäufer in Industrie- und Handelsunternehmen.

Frank Rebmann, Stärkentrainer
Stresemannstr. 7, 70192 Stuttgart
Tel. +49711 91401156
www.staerke-trainer.de