

Mitarbeiterentwicklung

Vom Talent- zum Stärken-Management

In vielen Unternehmen ist aufgrund der starken Veränderungen und der geringen Planbarkeit ein zentral gesteuertes Talentmanagement heute kaum noch möglich und sinnvoll. Stattdessen gilt es, die Mitarbeiter vor Ort beim Entdecken, Entwickeln und gezielten Nutzen ihrer Stärken zu unterstützen.

› Frank Rebmann

«Unsere Mitarbeiter müssen mehr Eigeninitiative entfalten und mehr Eigenverantwortung zeigen.» Solche Aussagen hört man in den letzten Jahren immer häufiger aus den Chefetagen der Unternehmen. 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. Sie sollen mehr Verantwortung übernehmen und beispielsweise die Initiative zum Steigern der Qualität der Leistung ergreifen. 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 – sei es in der Produktion, im Kundenkontakt oder schlicht bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, um nur einige Beispiele zu nennen.

Eigenverantwortung erwünscht

Doch wann ergreifen Mitarbeiter die Initiative? Und wann übernehmen sie be-

reitwillig mehr Verantwortung? Selbstverständlich müssen dafür zuerst die Rahmenbedingungen gegeben sein. So

kurz & bündig

- › Unternehmen brauchen künftig intrinsisch motivierte Mitarbeiter in der von rascher Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten «Vuca»-Welt verstärkt, wenn sie erfolgreich sein wollen.
- › 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.
- › Wenn die Mitarbeiter ihre Stärken sowie ihre Talente kennen, sind sie in der Lage, sich eigenständig zu überlegen, was sie tun können, damit aus ihren noch ungenutzten Talenten Stärken werden und für welche Aufgaben sie ihre Stärken besser nutzen können.

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. Das alles sind zwar notwendige Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter mehr Eigeninitiative und -verantwortung zeigen, doch das allein reicht nicht aus.

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 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 für die Zukunft.»

Stärken individuell verschieden

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 unterschiedliche Aufgaben. Während der eine beispiels-

weise 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.

Intrinsische Motivation

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.

Talente bewusst machen

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 Personalkreisen seit Jahren unter dem Stichwort «Employability», sprich Beschäftigungsfähigkeit, darüber diskutiert, dass

- › sich die Verantwortung für die Personal- und Kompetenzentwicklung zu-

nehmend auf die operative Ebene verlagern sollte und

- › die Mitarbeiter sich eigeninitiativ weiterentwickeln 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 einzige 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 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.

Stärkenprofil erstellen

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. In diesem Entwicklungsprozess sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen – zum Beispiel indem sie mittels Tests oder durch eine gemeinsame Reflexion ihrer Arbeit deren Bewusstsein dafür stärken, 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 (siehe «Stärkenprofile»). Sinnvoll ist es bei der Personalentwicklung zunächst, Mitarbeiter dazu zu animieren, alleine oder mit professioneller Unterstützung, ein Stärken-Profil von sich zu erstellen, das zeigt, in welchen Bereichen ihre Stärken und noch ungenutzten Talente liegen. Danach 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 (siehe «Stärken entfalten»).

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 Talente zu Stärken entwickeln und seine Stärken weiter gefestigt werden.

Stärkenorientierung

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 zusätzlich ein positives

Stärkenprofile

Flow-Aufgaben nach dem Stärkenprofil Aufgaben, die Personen mit analytischen, entdeckenden, praktischen, stabilisierenden und kooperativen Stärken besonders leicht von der Hand gehen und bei denen sie die besten Leistungen erzielen:

Analytische Stärken

- › Planen
- › Rechnen
- › Budgetieren
- › Organisieren
- › Regeln festlegen
- › Leitlinien erarbeiten
- › Strukturieren

Entdeckende Stärken

- › Erfinden
- › Kreieren
- › Kunst schaffen
- › Ideen entwickeln

- › Ausprobieren
- › Erschaffen
- › Risiko eingehen

Praktische Stärken

- › Handwerkliche Tätigkeiten
- › Körperliche Aktivität
- › Dinge abarbeiten

Stabilisierende Stärken

- › Therapeutische Tätigkeiten
- › Beraten
- › Krisenmanager

Kooperative Stärken

- › Arbeit mit Menschen
- › Erziehung
- › Pflege
- › Ausbildung
- › Fürsorge

Stärken entfalten

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.

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.

Bitte 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.

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

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.

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.
- › Nutzen Sie Stärken zum Kompensieren von Schwächen. Hierfür ein Beispiel. Angenommen Sie übernehmen in Meetings ungerne die Gesprächsführung, dann können Sie stattdessen beispielsweise Ihre Stärke, gut analysieren und weiterführende Fragen stellen zu können, nutzen, um Ihre Kompetenz einzubringen und zu zeigen.

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. Ganz 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 ist zu tun, dass aus 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 Talentmanagement nicht in den Händen einer fernen Personalentwicklungsabteilung, sondern sie ist und bleibt in der Selbstverantwortung des Mitarbeiters. Und die firmeninterne Personalentwicklung sowie die unmittelbaren Vorgesetzten des Mitarbeiters haben hierbei nur eine unterstützende Funktion.

Paradigmenwechsel vollziehen

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 speziell in Unternehmen, in denen die Kernleistungen weitgehend von vielen Spezialisten in oft bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Auch sie können meist nur bedingt einschätzen, welche Förderung diese Spezialisten brauchen, um entweder noch mehr oder auch künftig die gewünschte Wirkung zu entfalten. Daher

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.

Eigene Stärken ermitteln

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, die eigenen Stärken zu ermitteln.

Was geht Ihnen beim Arbeiten 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 jeweils das Gefühl, authentisch sowie ganz Sie selbst zu sein?

Was lernen Sie schnell?

Welche Sachverhalte / Themen verstehen Sie sehr schnell, und was lernten Sie ohne grosse Anstrengung?

Worauf konzentrieren Sie sich besonders?



Welche Themen / Entwicklungen verfolgen Sie? 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 Wörter 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 Ihrer Aufgaben tragen Sie oftmals nicht in Ihren Terminkalender ein, weil Sie diese sofort erledigen? Und bei welchen Tätigkeiten vergessen Sie häufig die Zeit? <<



Porträt



Frank Rebmann

Trainer, Berater, Coach

Frank Rebmann arbeitet als (Führungskräfte-)Trainer, Berater und Coach für Unternehmen. Als solcher hat er sich auf das Themenfeld «Stärkenmanagement» spezialisiert. Im August 2017 erschien im Campus-Verlag sein Buch «Der Stärken-Code: Die eigenen Talente entschlüsseln, anerkennen und weiterentwickeln».



Kontakt

info@staerkentrainer.de, www.staerkentrainer.de