

Stelle suchen Profil & Lebenslauf pflegen Ratgeber & HR-Informationen Stelle inserieren

Bewerbung | Karriere & Rechtliches | **Wissen & Weiterbildung** | ALPHA.CH-Funktionen

Sie befinden sich hier: Startseite Ratgeber & HR-Informationen Wissen & Weiterbildung ALPHA Aktuell **Die Stärken im Fokus**

Unternehmer

ALPHA Aktuell

ALPHA-Seminare

«Aufgeschnappt - Begriff der Woche»

Buch der Woche

E-Book

Hochschulplattform

Weiterbildung

Artikelsuche

Suchen

Die Stärken im Fokus

Sonntag, 4. Juli 2010

Positive Psychologie für Führungskräfte

Spätestens seit Peter Drucker scheint es «common sense» zu sein, auf Stärken zu setzen. Stärkenorientierung wird aber in der Unternehmenswelt selten gezielt umgesetzt. Die junge wissenschaftliche Disziplin der Positiven Psychologie zeigt neue Wege dafür auf.



von lic. phil. Stefan Brühlhart (*)

Was ist überhaupt eine Stärke? Aktuell sind drei prominente Konzepte auszumachen: Die amerikanische «Gallup Organization» formulierte aufgrund ihrer extensiven Untersuchungen von Führungskräften und deren Mitarbeitenden 34 Stärken, die auf den beruflichen Kontext Bezug nehmen. Beispiele dafür sind «Integrationsbestreben», «Leistungsorientierung» oder «Kontaktfreudigkeit». Demgegenüber haben Peterson und Seligmann 24 so genannte «Charakterstärken» konzipiert, welche aus der Analyse von wesentlichen philosophischen und religiösen Schriften verschiedener Kulturen abgeleitet wurden. Beispiele sind «Mut», «Soziale Intelligenz» und «Humor». Alex Linley schliesslich sieht eine Stärke als eine individuelle Fähigkeit zu optimalem Funktionieren, welche energetisierend wirkt. Beispiele sind «Change Agent» oder «Esteem Builder». Alle Ansätze sehen damit Stärken im Kern als Merkmale der Persönlichkeit, welche sich über verschiedene Situationen und die Zeit hinweg im Grundsatz wenig verändern. Lernen und Entwicklung, das zeigt auch die neurobiologische Forschung, sind in erster Linie da möglich, wo eine vorhandene Stärke oder ein Talent durch wiederholte Anwendung ausgebaut wird.

Stärken: Eine Frage der Energie

Warum sollen Stärken in der Arbeitswelt möglichst oft eingesetzt werden? Weil wir alle im Bereich unserer Stärken am meisten Energie mobilisieren können. Wenn Stärken zur Anwendung kommen, fühlt man sich in Hochform und authentisch, man möchte noch besser werden und erreicht seine persönlichen Höchstwerte in Sachen Produktivität und Effizienz. Mitarbeitende sind aus sich heraus motiviert, ihre Stärken zur Anwendung zu bringen und weiterzuentwickeln. Damit stellt sich die Frage, was Mitarbeiterführung kann und soll, auf eine neue Weise: Wie kann ich als Führungskraft dafür sorgen, dass der oder die Mitarbeitende Stärken kennt und so einsetzt, damit diese grösstmögliche Wirkung zur Erreichung der Geschäftsziele entfalten?

Der einfachste Weg zur Identifizierung von Stärken ist die Selbstbeobachtung: «Wo war ich in der vergangenen Zeitperiode besonders gut?», «Wann habe ich mich besonders stark gefühlt?» oder «Wann ist es mir besonders leicht gefallen, etwas zu tun?» Standardisierte Methoden finden sich bei den einleitend genannten Autoren sowie im Repertoire persönlichkeitsdiagnostischer Methoden.

Attraktiv für Talente sein

Bereits in der Ausschreibung freier Positionen richten stärkenorientierte Unternehmen das Augenmerk von potenziellen neuen Mitarbeitenden auf die Resultate einer Arbeitsaufgabe und die dafür gesuchten Stärken, anstatt eine Auflistung von Tätigkeiten oder so genannten «Kompetenzen» zu veröffentlichen. Die diagnostische Aussagekraft der mit riesigem Aufwand seit über zwanzig Jahren durchgeführten Assessment Center (AC), in welchen im Voraus definierte Kompetenzen bei den Kandidaten beurteilt werden

Neue ALPHA.CH Website

ALPHA.CH wurde umgebaut. Alle Informationen zu unseren Neuerungen finden Sie [hier](#)

Top-Stellen der Woche



[Mandatsleiter für den Bereich M&A \(w/m\)](#)



[Internationaler Senior Product Manager Industriewaagen](#)

Werbung



sollen, ist arg umstritten. Sicher ist, dass dieser defizitorientierte Weg der Selektion über die Definition von «Soll-Werten» und den Abgleich mit dem «Ist» der infrage kommenden Person zu einem für beide Seiten bemühen Prozess führt, in dem die Kandidaten sich anstrengen, möglichst passend für die für sie vorgesehene «Schublade» im Unternehmen zu erscheinen. Energie, Motivation und Beziehung werden schon zu Beginn einer möglichen Arbeitsverhältnisses auf eine harte, vielfach unfruchtbare Probe gestellt. Die Konzentration auf Stärken hingegen führt zu einem ganz anderen Verlauf von Selektionsprozessen. Wenn das Unternehmen die Schlüsselaufgabe einer zu besetzenden Position in Bezug auf die erwarteten Resultate beschreibt, kann sich das Bewerbungsgespräch darum drehen, welche Stärken eine Kandidatin einsetzen könnte, um diese Resultate zu erreichen. Diese Umkehr der Gesprächsrichtung von einer analysierenden, kritischen Position hin zur Beitragsorientierung – was kann jemand zur Erreichung der Unternehmensziele mit seinen/ihren Stärken beitragen – führt zu energiegeladenen Gesprächen, in welchen die Personen authentisch wirken und die persönlichen Stärken, Ziele und Werte sichtbar werden. Damit wird – nebst der Auswahl des oder der Geeigneten – der Grundstein für eine kommende positive (Führungs-)Beziehung gelegt.

Einführung und Qualifikation

Während der Einführung von neuen Mitarbeitenden steht dann beim stärkenorientierten Führen die Botschaft im Zentrum: «Wir haben Sie aufgrund Ihrer Stärken angestellt. Wir sind überzeugt, dass diese einen wesentlichen Beitrag an die Erreichung unserer Unternehmensziele ermöglichen.» Mit dieser positiven, Zuversicht und Vertrauen signalisierenden Haltung werden Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden von Beginn weg gefördert. Auch in den darauf folgenden regelmässigen Qualifikationsgesprächen stehen Stärken im Zentrum. Das übliche Mitarbeiterbeurteilungsgespräch besteht bekanntlich aus einer Minute gute Stimmung machen, vier Minuten positivem Feedback und anschliessend 54 Minuten Diskussion über nicht erreichte Ziele. Diese für unsere Kultur typische Schwächen- und Defizitorientierung ist einer der Hauptgründe, warum Mitarbeitende Führung als demotivierend erleben.

Die stärkenorientierte Führungskraft wird dem Gegenüber auch im Qualifikationsgespräch auf Erfolge und Stärken fokussieren: «Wo waren Sie im vergangenen Jahr besonders erfolgreich?», «Wie haben Sie das geschafft?», «Können Sie mehr davon tun?». Damit werden die eigenen Kräfte der Mitarbeitenden optimal mobilisiert und Zielformulierungen angeregt, welche sowohl für die Erreichung der Geschäftsziele wirksam als auch für die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeitenden bedeutsam sind.

Stärkenorientierung geht vom «Ist» aus, anstatt von dem, wie jemand sein soll. Die Rolle wird der Person angepasst, nicht umgekehrt: «Wo können die Stärken von X in unserer Organisation oder in meinem Team am besten eingesetzt werden?» Stärken zu stärken ist damit der Schlüssel zu nachhaltiger Mitarbeitermotivation und optimaler Erreichung der Unternehmensziele.

(*) *Stefan Brühlhart, Psychologe FSP, ist Inhaber des «Leadership Zentrum Zürich».*
 (www.leadershipzentrum.ch)

Lesen Sie auch:

- Das Beziehungsgerippe
- Feedback aus erster Hand
- Motivorientiert führen
- Prophylaxe Langfristigkeit
- Mythos Führung

Für Stellensuchende	Für Interessierte	Für Inserenten
<ul style="list-style-type: none"> Stelle suchen Suchabo anlegen Profil eröffnen 	<ul style="list-style-type: none"> Bewerbung Karriere & Rechtliches Wissen & Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Produkte Kundenkonto Über uns

Copyright JobUp AG | AGB | Datenschutzerklärung