

## Stärkenmanagement in der Führung oder „wie halte ich gute MitarbeiterInnen?“

Mag. Hannelore Höhr

**MitarbeiterInnen verlassen meist nicht Unternehmen sondern Vorgesetzte. In der Wirtschaft wird viel versucht, um gute Leute zu halten – bessere Bezahlung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Sondervergünstigungen - der entscheidendste Faktor ist jedoch der direkte Vorgesetzte.**

25 Jahre lang hat die Gallup-Organization mehr als eine Million ArbeitnehmerInnen befragt, um herauszufinden, was Arbeitsplätze wirklich attraktiv macht. Vorerst aussichtsreich scheinende Faktoren wie Entlohnung und Zusatzleistungen erwiesen sich rasch als unbrauchbar und nach langem Forschen blieben 6 Kernelemente übrig:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich alle Arbeitsmittel und Materialien, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für eine gute Arbeit Anerkennung und Lob erhalten?
5. Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit für mich?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

Sie sehen, alle Fragen beschäftigen sich mit Führung. Soll also ein möglichst starkes, produktives Arbeitsumfeld erreicht werden, muss dafür gesorgt werden, dass die

MitarbeiterInnen diese 6 Fragen besonders positiv beantworten.

Klare Erwartungen, der Einsatz der Stärken und Talente, Feedback, echtes Interesse vom Vorgesetzten sowie persönliche Entwicklung sind die Bedingung für „produktive“ Arbeitszufriedenheit.

Dies erfordert aber Führung, die der Individualität des/der Einzelnen gerecht wird. „Individualisierte Führung“ ist das Zauberwort. Der/Die Vorgesetzte ist entscheidend daran beteiligt, ob das Talent des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in Leistung übersetzt werden kann.

Führungskräfte müssen sich also mit den MitarbeiterInnen stärker auseinandersetzen. Es muss eine Konzentration auf die Stärken und Potenziale erfolgen. Schwächen sind nur insofern von Relevanz, als sie der Entfaltung der Stärken oder den Unternehmensinteressen der Unternehmenskultur entgegenstehen.

**inhalt**  
motivator

- > | leitartikel Stärkenmanagement in der Führung
- > 4 top on job Wir haben die Top-Bewerber!

**Wir verbinden Motive!**

## Was muss eine Führungskraft tun, um die Talente bei den MitarbeiterInnen zu finden?

### I. Stärkenanalyse

#### I.1. Betrachtung des Teams

Ein klares Bild über das Portfolio der Potenziale und Stärken der eigenen MitarbeiterInnen zu haben, ist von zentraler Bedeutung.

- Welche Basiskompetenzen, Schlüsselkompetenzen und Schrittmacherkompetenzen müssen wir heute und morgen abdecken?

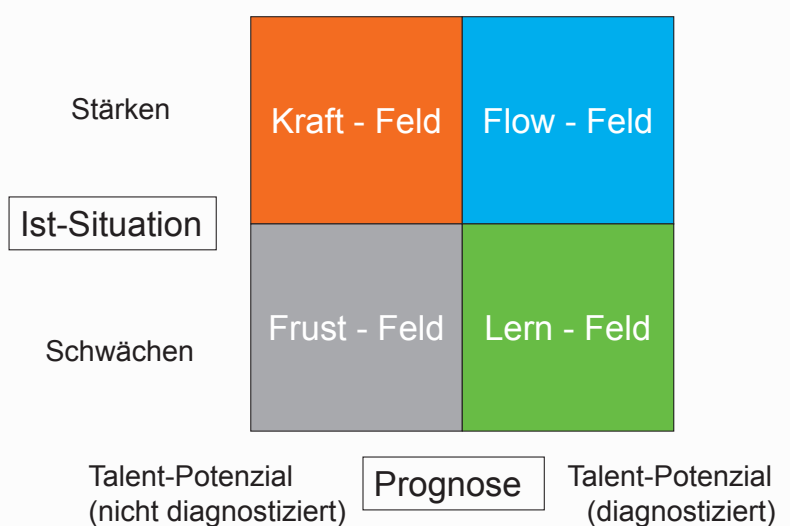
- Stehen diese Kompetenzen bereits zur Verfügung oder müssen sie entwickelt werden?
- Ist das Portfolio der Leistungsträger, Lernenden und sich Entwickelnden ausgeglichen?

### Kompetenz-Potenzial-Portfolio

- **Das Frust-Feld** ist eine Demotivationsfalle (poor dogs):  
Strategie ist eine Lösung zu finden. Eine andere Aufgabe innerhalb der Organisation, die Beendigung des Dienstverhältnisses.

- **Das Kraft-Feld** führt zu erfolgreicher Realisierung (Leistungsträger):  
Strategie ist die Stärken weiter zu entwickeln, die Erfolge zu würdigen, das Anspruchsniveau weiter zu heben.

- **Das Lern-Feld** erfordert Investment (tomorrow stars):  
Strategie ist die Potenziale rasch zu Stärken und zu einsetzbaren Ressourcen zu entwickeln.



Quelle: InoVato GmbH, 2006

- **Das Flow-Feld** bringt Erträge und braucht Investitionen (Stars):  
Strategie ist die Forcierung des Kraftfeldes bei gleichzeitiger gezielter Personalentwicklung.

Durch gezielte Nutzung der Stärken der MitarbeiterInnen lassen sich Flow-Felder eröffnen, die sich in außergewöhnlichen Leistungen abbilden.

## 1.2. Einzelwahrnehmung (nach Marcus Buckingham, 2002)

- Das Wichtigste ist die Beobachtung der spontanen, unmittelbaren *Reaktionen* auf Situationen, die der/die MitarbeiterIn erlebt. Diese Reaktionen offenbaren den Ort starker mentaler Bindungen.
- Welche Sehnsüchte hat der/die MitarbeiterIn ? *Sehnsüchte* offenbaren das Vorhandensein eines Talents. Diese Empfindungen werden durch verschiedene synaptische Verbindungen im Gehirn verursacht. Die schwächeren Verbindungen haben geringen Einfluss, die stärkeren sind unwiderstehlich.
- *Schnelles Lernen*: Die Schnelligkeit, mit der neue Fähigkeiten erlernt wurden, ist ein Hinweis auf ein Talent in diesem Bereich.
- Wodurch fühlt sich Ihr Mitarbeiter befriedigt? Die stärksten synaptischen Verbindungen sind so gestaltet, dass man sich *gut fühlt*, wenn sie genutzt werden. Wird also eine Stärke eingesetzt, steigert sich das Wohlbefinden. Fast alle Menschen haben Freude an ihrer Arbeit, wenn sie einer Herausforderung begegnen und diese überwinden können.

Jeder Mitarbeitende „funktioniert“ ein wenig anders und benötigt eine spezielle Behandlung durch die Führungskraft. Individualisierung ist der Weg zu einem leistungsstarken Team.

## 1.3. Diagnostikinstrumente (Auswahl)

- Arbeitsumfeldanalyse und Persönlichkeitsdiagnostik
- Persönliches, strukturiertes Interview (Biografische Analyse)

- Hearing/Einzel-Assessment
- Tests-Potenzialdiagnostik
- Assessment-Center
- Projektlernen, Fallaufgaben, Zielvereinbarung
- Systematisches Feedback: 90° / 180° / 360°
- Planspiele, Simulationsspiele

## I. Stärkenmanagement

Wenn Sie die 5 wichtigsten Stärken jedes/r MitarbeitersIn identifiziert haben, überlegen Sie, welche Aufgaben sie ihm/ihr geben können, damit er/sie seine/ihre Stärken richtig nutzen kann.

Überlegen Sie, wer er/sie ist. Lernen Sie sein/ihr Verhalten kennen und finden Sie die richtige Sprache, die zu seinem/ihrer „Gehirn“ passt.

Die Vorgaben, die Sie geben, werden für jede/n MitarbeiterIn etwas unterschiedlich sein, ebenso wie die Weise, auf die Sie mit ihm/ihr über die Ziele des Unternehmens sprechen, die Art, wie Sie Fehler korrigieren, wie Sie Stärken fördern und wie Sie loben, was Sie loben und warum. Alle Ihre Schritte als Führungskraft müssen auf jeden einzelnen Mitarbeiter abgestimmt sein, dann können Sie brillante Leistungen und hohe Loyalität zum Unternehmen erwarten.

### Quellen:

- Kompetenz-Potenzial-Portfolio. Mag. Franz Auinger. 2006
- Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Marcus Buckingham, Curt Coffman. Campus 2005
- Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt. Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Marcus Buckingham, Donald O. Clifton. Campus 2003;

## Wir haben die Top-Bewerber!

In dieser Rubrik stellen wir Ihnen regelmäßig Personen vor, die über einen profunden Werdegang verfügen und eine hohe soziale Kompetenz haben. Nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf, wenn Sie ein Profil anspricht. Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu unseren BewerberInnen her.

### Personalist

Chiffre 8678

Mitte 30, männlich

Studium BWL (Personal, Marketing, Organisationspsychologie), Zusatzausbildung in Arbeits- und Sozialrecht, Trainerausbildung, Projektmanagement

#### Erfahrung in folgenden Positionen:

Personalentwickler, Trainer, Verkauf

#### Persönlicher Eindruck:

Hochmotivierte Persönlichkeit mit voller Konzentration auf die jeweiligen Zielpersonen bzw. Kunden, sehr belastbar ohne die eigenen Grenzen dabei zu übersehen, höchste Qualität ist ihm ein persönliches Anliegen in allen Facetten, sucht eine Herausforderung im Personal- und OE-Bereich, um Unternehmen erfolgreicher zu machen bzw. gestalten

### Vertriebsorientierte Nachwuchsführungskraft

Chiffre 11545

32 Jahre, männlich

Jus-Studium, Weiterbildungen in Verkauf und Rhetorik

#### Erfahrung in folgenden Positionen:

Management Trainee (Tabakindustrie: England, Türkei, Malaysia), Sales and Operations Analyst (Tabakindustrie, USA)

#### Persönlicher Eindruck:

kontaktstarke, humorvolle Persönlichkeit mit guter Gelassenheit; Erfahrung u.A. in der Prozessanalyse und -optimierung der Auftragsabwicklung und Produktion; kunden- und vertriebsorientierte Denkweise; fließendes Englisch; fortgeschrittene Kenntnisse Französisch und Spanisch; Grundkenntnisse Italienisch und Türkisch; professionelles Auftreten; team- und ergebnisorientierte Einstellung, sucht mittelfristig eine Führungsaufgabe im internationalen Umfeld

### Marketing-/Vertriebsleiter

Chiffre 6040

**36 Jahre, männlich**

Studium BWL (Marketing, Finanzwissenschaft), MBA (Texas University, USA)

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Produktmanager und Marketingleiter (Markenartikel);  
Leitung Marketing und Verkauf (Medienbranche)

#### **Persönlicher Eindruck:**

belastbare, kontaktstarke Persönlichkeit mit internationaler Ausrichtung; teamorientierte Führungskraft mit Durchsetzungsstärke; professionelles Auftreten; arbeitet strukturiert und zielgerichtet; verhandlungsfähiges Englisch; sucht Herausforderung im strategischen Marketing und Vertrieb

### Verkaufspersönlichkeit

Chiffre 11537

**41 Jahre, männlich**

Studium BWL (abgebrochen im zweiten Studienabschnitt), Ausbildung als Bilanzbuchhalter

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Gebietsverkaufsleiter für Investitions- und Verbrauchsgüter der Medizintechnik (Ost- und Südösterreich)

#### **Persönlicher Eindruck:**

kontaktstarker Verkaufsberater mit hoher Professionalität und Seriosität; agiert eigenständig und selbstverantwortlich; zielstrebig und ergebnisorientiert; unternehmerische Denkweise; sucht Verkaufstätigkeit im Bereich qualitativ hochwertiger Produkte

### Office Mitarbeiterin

Chiffre 11478

**49 Jahre, weiblich**

HAK, laufend Weiterbildungen (EDV, Englisch)

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Sekretärin (Industrie), Export-Sachbearbeitung (Kunststoffindustrie); Assistentin des Geschäftsführers (Eventagentur)

#### **Persönlicher Eindruck:**

routinierte, belastbare Persönlichkeit mit ausgeprägter Kontaktstärke; verlässliche, strukturierte, gewissenhafte sowie kundenorientierte Arbeitsweise; engagiert und einsatzfreudig; agiert eigenständig und selbstverantwortlich; flexible Denkweise, Multi-Tasking-fähig; verhandlungsfähige Englisch-Kenntnisse

### Office Allrounderin/Sprachen

Chiffre 11760

**45 Jahre, weiblich**

HAK, u.a. EDV-Schulungen

#### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Geschäftsleitungs-Sekretärin (Industrie), Dolmetsch (deutsch-französisch); Office-Management (Bildungseinrichtung), lebte 15 Jahre in Frankreich

#### **Persönlicher Eindruck:**

kommunikative, offene und selbstbewusste Persönlichkeit; Organisationstalent mit ausgeprägter Strukturiertheit und genauer Arbeitsweise, verhandlungsfähige Französisch- und Englisch-Kenntnisse; arbeitet eigenständig und selbstverantwortlich; sucht eine neue Herausforderung im internationalen Umfeld

Sie haben "Ihren" zukünftigen Mitarbeiter, "Ihre" zukünftige Mitarbeiterin nicht gefunden? Wir führen täglich Gespräche. Hier ist nur Platz für einige wenige Persönlichkeiten. Rufen Sie uns an - gerne stellen wir den Kontakt zu für Sie interessanten Personen her.