

Die Führungskraft als Stärkencoach

# Den Blick für Stärken stärken

Dass sich gute Führung auf die Stärken der Mitarbeiter und nicht auf ihre Schwächen fokussiert, gilt als ausgemacht. Stärkenorientierung ist allerdings alles andere als banal, sondern hohe Führungskraft. Wie Führungskräfte diese erlernen können und im Idealfall zu einer Art Stärkencoach ihrer Mitarbeiter werden.

## Preview

► **Problemorientierte Evolution und schwächenorientierte Sozialisation:** Warum Stärkenfokussierung so herausfordernd ist

► **Mitarbeitererfolge zum Nachschlagen:** Die Methode des Erfolgstagebuchs

► **Schwächen stärkenorientiert betrachten:** Die Methode der Schwächen-transformation

► **Vor- und Pflichtprogramm Selbstanalyse:** Peek-Momente entdecken und die Ursprünge der eigenen Stärken

► **Stärken- und motivorientiert führen:** Das japanische Modell Ikigai

In den Unternehmen setzt sich mehr und mehr ein neues Denken durch, das eigentlich gar nicht neu ist. Bereits in den 1960er-Jahren hat Peter Drucker den dazugehörigen Grundgedanken in seiner Managementlehre mehrfach betont: „Jeder Mitarbeiter soll so eingesetzt werden, dass er seine Stärken nutzen kann und seine Schwächen irrelevant werden.“

Heute spricht man von Stärkenfokussierung oder -orientierung. Was kann der Mitarbeiter besonders gut? Was fällt ihm leicht? Wo liegen seine Talente? Die Antworten auf diese Fragen bilden den Ausgangspunkt für stärkenorientierte Führung, jener Führung, wie sie nach Worten des Managementvordenkers Marcus Buckingham die „besten Führungskräfte der Welt“ praktizieren: „Sie wissen, dass sich Menschen in ihrem Kern weniger verändern lassen, als wir glauben und verschwenden keine Zeit mit dem Versuch, etwas herauszuholen, was die Natur in ihnen nicht vorgesehen hat. Stattdessen erkennen sie, was bereits vorhanden ist, und holen das hervor.“

Klingt vielleicht nicht nach großer Führungskraft, ist es aber. Denn so einfach das Konzept der stärkenorientierten Führung in der Theorie scheint, so schwierig ist es in der Anwendung. Das hat vor allem drei Gründe: Erstens fallen Schwächen stärker ins Auge als Stärken, weil die Folgen letzterer zumeist offensichtlicher sind – wenn etwas nicht rund läuft, bleibt unsere Aufmerksamkeit viel eher daran hängen, als wenn etwas reibungslos abläuft. Das wiederum hängt mit unserer evolutionären Prägung zusammen.

## Schwächenorientierung wird uns anerzogen

Denn zweitens sind wir darauf gepolt, Problemen in unserer Wahrnehmung Priorität einzuräumen, weil diese Gefahr bedeuten können und mitunter schnelles Handeln erfordern. Und drittens werden wir zur Schwächenorientierung erzogen: Warum hast du das nicht besser gemacht? Wie kannst du den Anschluss halten? Du brauchst Nachhilfe in deinen Schwächen!

Diese Art Philosophie kommt wohl jedem aus der Schulzeit bekannt vor.

So betrachtet beschreibt Stärkenfokussierung also nicht nur einen Führungsstil, sondern auch ein Entwicklungsziel. Weil es sozusagen wider der Natur und Sozialisation ist, den eigenen Fokus konsequent auf die Stärken von Menschen zu richten (statt auf ihre Schwächen), sollten Führungskräfte dies trainieren. Motivierendes Leitbild eines entsprechenden Trainingsprogramms kann die Führungskraft als Stärkencoach sein – also eine Führungskraft, die mit ihrer Art und Weise, ihrem Verhalten und ihrer Haltung, direkt und indirekt, den Einsatz und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter gemäß ihrer Stärken fördert.

Ein einfaches, aber sehr wirkungsvolles Trainingsmittel für diese Rolle ist das sogenannte Erfolgstagebuch. Bekannt ist es vor allem als Hilfsmittel zur Steigerung der eigenen Zufriedenheit und des eigenen

Glücksempfindens. Im Buch wird dazu täglich das notiert, was gut gelaufen ist. Es eignet sich aber eben auch hervorragend zur Schulung des stärkenorientierten Blicks auf Mitarbeiter. Äquivalent zur klassischen Variante werden in dieser die großen und kleinen Erfolge der Mitarbeiter regelmäßig festgehalten: der Abschluss eines Projekts, eine ungewöhnliche Idee, die Einbringung einer neuen Perspektive, der Gewinn eines neuen Kunden, eine tolle Formulierung fürs Marketing.

### Erfolge der Mitarbeiter schriftlich festhalten

Grundsätzlich ist es ratsam, die Erfolge der Mitarbeiter möglichst dann, wenn sie sich gerade ereignet haben, oder zumindest am selben Tag, zu notieren. Hintergrund: Genau wie die Wahrnehmung ist auch die Erinnerung von Natur her eher problem-

## Stärkengenogramm

Mithilfe dieser einfachen Tabelle lässt sich den Ursprüngen eigener Stärken auf die Spur kommen. Füllen Sie dazu zuerst das Feld „Körperliche Merkmale“ aus. Dadurch rufen Sie sich ein Bild des Familienmitglieds vor Augen und stimmen sich sozusagen gedanklich auf dieses ein. Füllen Sie danach in beliebiger Reihenfolge die weiteren Felder in einer Zeile aus. Springen Sie aber nicht zwischen den Zeilen, also den Familienmitgliedern, hin und her.

	Werte und Motive	Lebensstil und Gewohnheiten	Prägungen und Erfahrungen	Körperliche Merkmale	Psychische Merkmale
<i>Beispiele</i>	<i>Höflichkeit, Anstand, sich wehren, Fairness, Leistung, Ethik, Moral</i>	<i>Kirchgang, politisches Engagement, Verein, spezielle Hobbys</i>	<i>Krieg, Wirtschaftskrise, Scheidung, Krankheiten, Berufseintritt, Hochzeit</i>	<i>Körpergröße, Haarfarbe, Konstitution, Gesundheit, Krankheit, Attraktivität</i>	<i>Intelligenz, Auffassungsgabe, Persönlichkeitsprofil</i>
<b>Großmutter mütterlicherseits</b>					
<b>Großvater mütterlicherseits</b>					
<b>Eigene Mutter</b>					
<b>Großmutter väterlicherseits</b>					
<b>Großvater väterlicherseits</b>					
<b>Eigener Vater</b>					
<b>ICH selbst</b>					

orientiert, heißt, positive Erinnerungen verblassen schneller als negative, die Erfolge der Mitarbeiter sind also vergleichsweise schnell wieder aus dem Kopf oder werden allzu leicht von den Erinnerungen an Misserfolge überlagert.

Für jeden Mitarbeiter sollte im Buch – oder in der Datei, den Notizen auf dem Smartphone ..., eben je nachdem, wo und wie man das Tagebuch führt – pro Woche ein eigener Abschnitt angelegt werden. Ziel sollte es sein, jedes Feld mit mindestens einem Eintrag, also einer positiven Beobachtung, zu füllen. So wird im Arbeitsalltag automatisch die Linse für die Erfolge der Mitarbeiter geschärft – schließlich will das Buch gefüllt werden. Wobei die Erfahrung zeigt: Die Gefahr, dass Einträge konstruiert werden müssen, weil sich keine Erfolge beobachten ließen, geht gegen Null.

Die eigenen Mitschriften sollten regelmäßig durchgeschaut werden. Dabei werden schnell Muster deutlich, die auf die besonderen Stärken eines Mitarbeiters schließen lassen, beispielsweise darauf, dass er Dinge oft einen Schritt weiterdenkt als andere, einen besonderen Blick für Details hat, in hektischen Situationen die anderen mit seiner Gelassenheit ansteckt ... Diese Mitschriften sind übrigens nicht nur ein gutes Hilfsmittel, um den Blick für die Stärken der Mitarbeiter zu schärfen, sondern erleichtern es auch, ihnen konkretes positives Feedback zu geben und sie, etwa in Feedbackgesprächen, zu beurteilen.

### Schwächen stärkenorientiert betrachten

Damit kein Missverständnis aufkommt: Sich auf die Stärken der Mitarbeiter zu fokussieren, als Stärkencoach zu agieren, bedeutet nicht, ihre Schwächen zu ignorieren, auszublenden oder gar zu leugnen. Manchmal muss man auch Personen versetzen oder outsourcen, wenn ihre Schwächen zu größeren Problemen führen. Soweit möglich werden Schwächen aber stärkenorientiert betrachtet. Das lässt sich gut mit dem Instrument der Schwächentransformation einüben, das auf dem Wertequadrat von Friedemann Schulz von Thun beruht. Mit diesem wird die positive Seite einer Schwäche herausgearbeitet – wodurch diese zuerst ihrer Dramatik beraubt wird, um dann als Ansatzpunkt für Entwicklung zu fungieren.

Konkret läuft das so ab: Man beginnt mit einer Schwäche („zu viel Perfektionismus“). Dann fragt man danach, in welchen Situationen Perfektionismus auch hilfreich oder nützlich sein kann. Auf diese Weise wird das „Zuviel“ umgedeutet und die eigentliche Schwäche in einer Form betrachtet, in der sie eine Stärke ist. Aus „zu viel Perfektionismus“ wird so etwa „angemessene /gesunde/genug Ordentlichkeit.“ Den nächsten Schritt geht die Führungskraft dann gemeinsam mit dem betroffenen Mitarbeiter. Zusammen mit ihm überlegt sie, was es bräuchte, damit aus „zu viel Perfektionismus“ nicht nur in bestimmten Situationen, sondern grundsätzlich eine Stärke wie „genug Ordentlichkeit“ wird. Eine Lösung könnte etwa „genügend Flexibilität“ sein.

Genauso könnte die Conclusio der gemeinsamen Überlegungen aber auch darin bestehen, dass der Mit-

Seit über **40** Jahren



## fortbildung1.de

bildungshungrig?  
wissensdurstig?




---

Coaching – Organisationsentwicklung – Supervision

2-jährige berufsbegleitende Führungskräfte-Weiterbildung

**Was Sie von uns erwarten können:**

- ✓ Stabile Gruppen
- ✓ Umfangreiche Praxisreflexion
- ✓ Interaktive Lernprozesse
- ✓ Professionelles, erfahrenes und festes DozentInnenteam über die komplette Ausbildungsdauer
- ✓ Vermittlung systemisch-konstruktivistischer Methodik

**Ziele und Nutzen der Fortbildung:**

- ✓ Erhöhung Ihrer Beratungskompetenz
- ✓ Verbesserung von Konfliktfähigkeit/-management
- ✓ Stärkung Ihrer Teamleitungskompetenz
- ✓ Marketing, Akquisition, Netzwerkaufbau

Nächster Ausbildungsbeginn: **15. Juli 2017**

fortbildung1.de

Christian-Belser-Straße 79a | 70597 Stuttgart | 0711/6781-421

Kostenloses Programmheft anfordern



Kelcy Roth

---

Executive English trains international executives to achieve their goals in English.

- **Powerful Presentations:**  
target your talk for clear takeaways
- **Meetings & Discussions:**  
communicate to impact decisions
- **Effective Writing:** concise, clear, verb-driven
- **Coaching & Consulting:**  
assess, probe, listen, analyze, decode, resolve
- **Navigating Across Cultures:**  
the spoken - and hidden messages

Speak your vision in English.



Fluent in German, Kelcy Roth leads the English coaching program at MIT Sloan School of Management and consults global clients. Her negotiation training is from Harvard Law; her MA is from Columbia University







www.executiveenglish.com

arbeiter gar nicht zu viel Perfektionismus an den Tag legt – sondern das vermeintliche Manko nur im Erleben der Führungskraft liegt. Wie in jeder Coachrolle ist es auch in der als Stärkencoach der eigenen Mitarbeiter wichtig, sich stets vor Augen zu führen, dass man die Welt durch seine eigene, subjektive Brille betrachtet.

**Grundvoraussetzung: Die eigenen Stärken kennen**

Das gilt freilich auch für die Wahrnehmung der eigenen Stärken – wobei dieser im Kontext des Stärkencoachings besondere Beachtung geschenkt werden muss. Aufgrund der Reflexivität, der gegenseitigen (unbewussten) Beeinflussung in einer Coaching- oder coachingähnlichen Beziehung, gilt: Es ist schwerlich möglich, als Stärkencoach der Mitarbeiter zu agieren, wenn man sich nicht selbst mit seinen Stärken auseinandergesetzt oder – noch schlimmer – vor allem die eigenen Schwächen im Blick hat. Wie jegliche Form der Coachingarbeit fängt auch diese bei einem selbst an.

Eine einfache Übung, die jeder Führungskraft, die stärkenorientiert führen will,

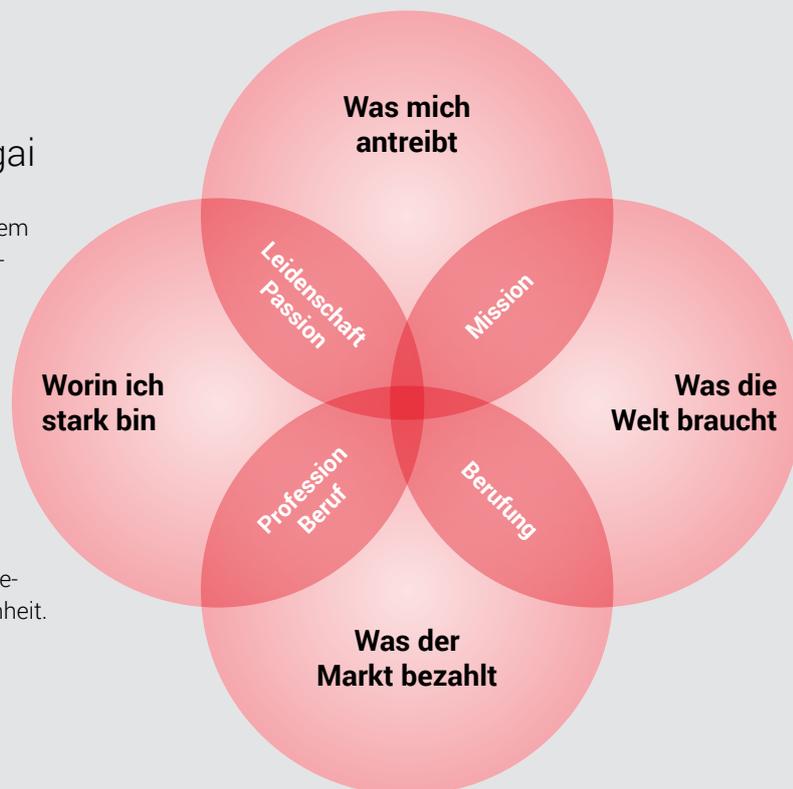
zu empfehlen ist, nennt sich „Reflected Best Self“. Der Ablauf ist einfach: Kollegen, Freunde, Verwandte werden nach und zu persönlichen Peek-Erlebnissen gefragt: Was ist mir einmal besonders gut gelungen? Oder: Erinnerst du dich an einen gemeinsamen Erfolg – welchen Beitrag hatte ich dabei? Dass es sinnvoll ist, mit solchen Fragen nicht ohne Einordnung – etwa nach dem Motto „Ich bin auf einer persönlichen Stärken-Safari, vielleicht kannst du mir weiterhelfen ...“ – um die Ecke zu kommen, versteht sich von selbst. Die eingesammelten Antworten sollten – möglichst wörtlich oder zumindest in den Worten der Befragten – notiert und anschließend analysiert werden. Wobei es wieder darum geht, Muster zu erkennen, die auf dahinterliegende Stärken verweisen.

**Eigene Stärken mit Hilfe der Kernfamilie erkennen**

Noch tiefer in die Analyse der eigenen Stärken lässt sich mit dem sogenannten Stärkengenogramm eintauchen. Dieses ist ein aus der Familientherapie entlehntes Verfahren, mit dem nach Prägungen aus

**My Ikigai**

Der Begriff Ikigai stammt aus dem Japanischen und bedeutet frei übersetzt so viel wie „Das, wofür es sich zu leben lohnt“ oder „Das Gefühl, etwas zu haben, für das es sich lohnt, morgens aufzustehen“. In der japanischen Kultur hat die oft langwierige und gründliche Selbsterforschung beim Streben und der Suche nach Ikigai eine wichtige Bedeutung. Findet oder hat ein Mensch sein Ikigai, gewinnt er Lebensfreude und innere Zufriedenheit.



Quelle: Kamiya Mieko: Ikigai ni tsuite, Tokio 1966.

der Herkunftsfamilie gefahndet wird. Das ursprüngliche Verfahren wird in therapeutischen Prozessen genutzt, um herauszuarbeiten, woher ein bestimmtes Problemverhalten stammt. In dieser Stärkenvariante skizziert es einen Weg, um in Selbstanalyse den Ursprüngen der eigenen Stärken auf die Spur zu kommen. Dazu nimmt man sich gedanklich nacheinander die eigenen Eltern- und Großelternanteile vor und geht ihre Eigenschaften Gewohnheiten, Werte usw. durch (siehe Stärken-Genogramm Seite 12).

### Regelmäßig Stärkentests durchführen

Für eine gemeinsame Analyse der Stärken der Mitarbeiter ist das Stärkengenogramm in der Regel weniger geeignet, da ein Blick in die eigene Kernfamilie doch eine recht persönliche Angelegenheit ist. Gut geeignet, um den – zum Beispiel mittels eines Erfolgstagebuchs gewonnenen – Eindruck der Stärken der eigenen Mitarbeiter auf eine breitere Basis zu stellen, sind dagegen Stärkentests. Wobei Führungskräfte erfahrungsgemäß besonders viel mit den Ergebnissen anfangen können, wie sie der Clifton-Strengths-Finder des Beratungsunternehmens Gallup und der Values in Action (VIA) Test von Martin Seligman sie generieren ([www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org)). Die passenden Apps dazu liefern zudem immer wieder Impulse, sich an eigene Stärken zu erinnern.

Ratsam ist es, solche Tests regelmäßig durchzuführen, und nicht nur – wie es in der Personalentwicklung oft der Fall ist – einmalig am Beginn der Karriere. Denn auch wenn Stärken im Menschen angelegt sind, sind sie nicht in Stein gemeißelt. Vor allem können neue Stärken dazu kommen, die bislang nur veranlagt, aber nicht entwickelt waren – insbesondere dann, wenn die Führungskraft stärkenorientiert führt, also einen guten Job als Stärkencoach macht.

### Stärken- und motivorientiert führen

Zu diesem gehört es auch, nicht nur die Stärken, sondern auch die Motive der Mitarbeiter zu kennen. Bei diesen handelt es sich um relativ stabile Persönlichkeitseigenschaften, die bestimmen, was uns wirklich antreibt. Die Motivpsychologie und Motivanalyseanbieter haben eine Vielzahl von Motiven benannt und geben die entsprechenden Verfahren an die Hand, um diese zu erkennen (siehe dazu Lesetipp „Die eigenen Motive entdecken“).

Motive und Stärken bilden zwei der vier Felder des aus Japan stammenden Modells

Foto: Atelier Flott, Haßloch



Der Autor: **Tobias Illig** arbeitet als Stärkencoach, Organisationsentwickler und New Work Consultant. Er hat sich dem stärkenorientierten Ansatz verschrieben, den er im Rahmen von Lehraufträgen an verschiedenen Hochschulen im deutschsprachigen Raum nicht nur vermittelt, sondern auch weiterentwickelt. Kontakt: [coaching@tobiasillig.com](mailto:coaching@tobiasillig.com)

IKIGAI (auf Deutsch = optimaler Zustand), das sich hervorragend für die stärkenorientierte Führung einzelner Mitarbeiter, von Teams oder auch ganzer Organisationen nutzen lässt. Die anderen beiden Felder bilden „die Bedürfnisse des Marktes“ und die „Bedürfnisse der Welt“ ab (siehe Grafik links) Zu jedem Feld gehört eine Frage: Was treibt mich/uns an? Worin bin ich/sind wir stark? Was davon bezahlt der Markt? Was davon braucht die Welt?

Die Antworten auf diese Fragen, die im Zweiergespräch respektive im Gruppenworkshop erarbeitet werden, liefern Ansätze für sinnvolle (hinsichtlich des marktwirtschaftlichen Nutzens) wie sinnerfüllte (hinsichtlich des Sinnerlebens) Verbesserungen in der Arbeit, die sich mit den Stärken der Mitarbeiter respektive des Teams oder der Organisation umsetzen lassen.

*Tobias Illig*



### Lesetipps

#### **Nina Carbonetti: Die eigenen Motive entdecken – Durchbruch zum Ich.**

[www.managerseminare.de/MS214AR01](http://www.managerseminare.de/MS214AR01)

Hinweise und Tipps für den Einsatz von Motivverfahren, die Führungskräfte nutzen können, um ihren eigenen wie den Motiven ihrer Mitarbeiter auf die Spur zu kommen.

#### **Tobias Illig: Die stärkenfokussierte Organisation – Methoden und Instrumente des Positiven Managements.**

Schäffer Poeschel, Stuttgart 2013, 49,95.

Ein umfangreicher Werkzeugkasten für Führungskräfte, die zum einen ihren Blick für die Stärken ihrer Mitarbeiter schärfen wollen, um diese (noch besser) gemäß ihren Stärken führen und entwickeln zu können. Und die zum anderen den Fokus im Unternehmen auf die Stärken der Beschäftigten wie der Organisation als Ganzes ausrichten wollen.