

Stärkenorientierte Mitarbeiter*innengespräche

Ziele

- Mitarbeiter*innen in Ihrer Entwicklung stärken.
- Potentiale identifizieren und entfalten.
- Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen stärken.
- Die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Organisation fördern.

Tipps zum eigenen Lernen

- Stärkenorientierung beginnt mit der eigenen Wahrnehmung. Ein stärkenorientierter Blick auf uns selbst, auf andere und unsere Umwelt lässt sich wie ein Muskel trainieren.
- Reframing ist eine Technik, die vor allem aus der systemischen Familientherapie bekannt ist. Durch Umdeutung wird einer Situation oder einem Geschehen eine andere Bedeutung oder ein anderer Sinn zugewiesen. Einem in der Umdeutung geschulten Menschen ist es durch Kommunikation möglich, Szenen in einem anderen Blickwinkel (Rahmen) erscheinen zu lassen, sodass er es Beteiligten erleichtert, mit der Situation umzugehen. Ist mein Gegenüber z.B. sehr langsam oder ist er besonders achtsam?
- Appreciative Inquiry (Wertschätzende Erkundung) ist ein Ansatz aus der Organisationsentwicklung, bei dem es um das Erkunden und Bestätigen von Stärken, Erfolgen und Potenzialen aus der Vergangenheit und der Gegenwart geht. Diese Faktoren werden antizipiert und dadurch in der Zukunft verstärkt. Eine Erfolgsanalyse speist sich aus folgenden Fragen: Was ist Ihnen in der letzten Zeit gut gelungen? Welche Denk- und Verhaltensmuster haben Ihnen dabei geholfen? Was können Sie daraus für die Zukunft lernen?
- Feedforward liefert Informationen über Faktoren, die künftig wirkungsvoll sein könnten und lenkt den Blick auf Möglichkeiten. Gutes Feedforward stärkt die Feedbacknehmer*innen in ihrer Wahrnehmung und ermöglicht ihnen, auch ohne kritische Reflexion der Vergangenheit in Zukunft leistungsfähiger/stärker zu sein.

Grundüberzeugungen/Haltung

- Alle Menschen verfügen über unendlich viele Talente und zeichnen sich durch den Wunsch aus, viele davon auch zu zeigen und zu entwickeln.
- Alle Menschen sehnen sich danach, als Individuum wahrgenommen und in ihrer eigenen Größe gesehen zu werden.
- Jeder kennt sich selbst am besten. Eine interessierte und fragende Grundhaltung ist besser als eine externe vermeintlich objektive Bewertung.
- Die Bereitschaft zur Entwicklung entsteht, wenn in Menschen eine positive Resonanz erzeugt wird und sie sich in ihrem Kraftfeld bewegen.
- Aus Erfolgen lernt es sich leichter als aus Fehlern und Schwachstellen. Die Analyse von Erfolgen macht Freude. Alle Beteiligten gehen gestärkt aus einer Erfolgsanalyse heraus und entwickeln Kraft und Mut für anstehende bzw. neue Herausforderungen.
- Kompetenzerleben ist die Voraussetzung dafür, sich auch kritischen Themen zu stellen (Empowerment & Recognition). Stärkenorientierung führt nicht zu Arroganz oder Überheblichkeit, sondern fördert die Bereitschaft, sich selbst konstruktiv mit Misserfolgen auseinanderzusetzen.
- Ob etwas als Stärke oder Schwäche bezeichnet wird ist erstens eine Frage der Perspektive und zweitens das Ergebnis einer subjektiven Bewertung (langsam <> sorgfältig; schnell <> oberflächlich; ...).
- Damit Mitarbeiter*innen ihre Stärken entfalten und ausleben können, ist die Passung zwischen Mitarbeiter*innen und ihrem Aufgabenfeld entscheidend. Vielleicht hilft ein veränderter Aufgabenzuschnitt, eine neue Rolle in der Organisation oder steht mittelfristig ein für alle Beteiligten gut gestalteter Wechsel in eine neue Arbeitsstelle an?
- Menschliches Verhalten lässt sich nicht von außen steuern. Menschen können nur zu Verhaltensänderungen eingeladen werden. Natürlich haben Führungskräfte die Aufgabe, die Leistungserbringung in der Organisation voranzutreiben. Je absichtsloser aber Mitarbeiter*innengespräche geführt werden, desto stärker spüren Mitarbeiter*innen echtes und ehrliches Interesse an ihrer Person. Diese Erfahrung setzt unglaublich viel positive Energie frei. Wenn die Passung stimmt in der Organisation, wenn nicht ggf. auch außerhalb.

Weiterführende Informationen

- <https://www.qualitaet-gestalten.de/2020/01/23/kritik-entwicklungsfoerdernd-oder-hemmend/>
- https://www.qualitaet-gestalten.de/2020/02/06/Mitarbeiter*innengespräche-stärkenorientiert/
- <https://www.system-worx.com/mediathek/das-stärkenorientierte-mitarbeitergespräch>
- Themengebiete: Positive Psychologie, Positive Leadership, Appreciative Inquiry

Stärkenorientierte Mitarbeiter*innengespräche

die Fülle spüren, großzügig sein,
 von anderen beeindruckt sein, andere zum Glänzen bringen

Fragen

zur Vorbereitung für Führungskräfte:

- Was fällt der/dem MA leicht?
 Welche Aufgaben bereiten Ihr/Ihm sichtbar Freude?
- Wo erzielt die/der MA regelmäßig und ohne große Anstrengung sehr gute Ergebnisse?
- Welche Wahrnehmungs-, Denk und Verhaltensmuster unterstützen die/den MA dabei, erfolgreich zu sein?
- Welchen Beitrag leistet die/der MA zum Organisationszweck?
- Was würde der Organisation fehlen, wenn es die/den MA an ihrem/seinem Arbeitsplatz nicht mehr gäbe?
- Welche Potentiale schlummern möglicherweise noch in der/dem MA?

Stärkenorientierte Rückmeldungen sollten sich immer auf konkrete Beispiele beziehen. Das macht die Rückmeldung nachvollziehbarer und ermöglicht hilfreiche Zusammenhänge zwischen Erfolgen und konkretem Verhalten bzw. Denkmustern herzustellen.

Fragen

für das gemeinsame Gespräch:

- Was ist Ihnen in der vergangenen Zeit gut gelungen?
 Worauf sind Sie stolz?
 Welches waren Ihre größten Erfolge in den letzten ein - zwei Jahren?
 Wie kam es dazu?
- Was fällt Ihnen im Arbeitsalltag leicht?
 Welche Aufgaben bereiten Ihnen am meisten Freude?
- Welche Wahrnehmungs-, Denk und Verhaltensmuster unterstützen Sie dabei erfolgreich zu sein?
 Welche Ihrer Talente haben den Erfolg ermöglicht?
- Wo sehen Sie Ihre persönlichen Stärken?
 Wo könnten Sie diese Stärken zukünftig noch stärker einbringen?
- Wie würden Sie formulieren, was Sie antreibt?
 Welche tieferen Motive stehen dahinter?
 Worin sehen Sie Sinn?
- Was würden Sie gerne einmal ausprobieren?
 Welche Aufgaben/Herausforderungen würden Sie reizen?
 Auf welche Zukunftsaufgabe freuen Sie sich?

Anerkennung ist die einzige Ressource,
 die sich durch ihren Gebrauch vermehrt.

Unbekannter Autor