

Das stärken-orientierte Mitarbeitenden-gespräch

Echte Entwicklungsgespräche,
die eure Leute motivieren.

HINTERGRÜNDE
—
CHECKLISTE
—
FRAGENKATALOG

In diesem Report
erfahrt ihr, warum...

- klassische Entwicklungs-
gespräche oft so unbeliebt sind
- Gehaltsverhandlungen dort
nichts zu suchen haben
- es keinen Sinn ergibt, sich auf
die Schwächen zu konzentrieren
- das Besprechen von Fehlern im
Entwicklungsgespräch keinerlei
Mehrwert liefert

STÄRKENEFFEKT

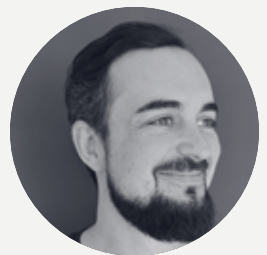
**Setze die richtigen
Leute auch an
die richtige Stelle.**



staerkeneffekt.de



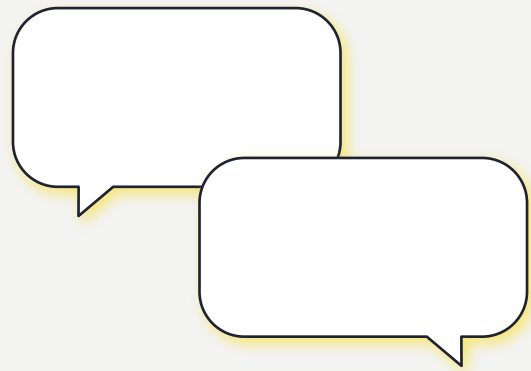
Ein von oben angeordnetes, minutiös vorstrukturiertes und schwächenfokussiertes Mitarbeiter*innen-gespräch ist perfekt geeignet, um die Motivation der Leute zu killen.



SEBASTIAN WITTMANN

Co-Gründer
StärkenEffekt GmbH

Jährliche **Mitarbeiter*innen-** **gespräche** sind so be- liebt wie Zahnarztbesuche. Für beide Seiten.



Niemand mag sie, diese **künstlichen Termine** einmal im Jahr. Und trotzdem halten so viele Firmen an diesem völlig veralteten Format fest. Interessanterweise sind sie nicht nur bei den Kolleg*innen sondern auch bei den Führungskräften selbst unbeliebt:

Auf Mitarbeitenden-Seite: Es ist für die meisten ein ungutes Gefühl, bewertet zu werden. Im Kopf wälzen wir im Vorfeld zum Gespräch unsere vermeintlichen Fehler des letzten Jahres. Wir überlegen uns Rechtfertigungen, für den Fall, dass diese Angelegenheiten noch einmal aufgekocht werden.

Gehaltsverhandlungen sollen meistens auch gleich im Termin mit besprochen werden. Alles in einem Aufwasch: Entwicklungsgespräch, Gehaltsverhandlung und am besten noch die Planung, wo es karrieretechnisch hingehen kann.

Und das alles in einer Stunde. Der Druck ist hoch, weil wir den Termin natürlich nicht vermasseln wollen.

Auf Führungskräfte-Seite: Die Entwicklungsgespräche sind zusätzliche Termine im Kalender, wo doch oft schon das Tagesgeschäft so viel Platz einnimmt.

Häufig gibt es starre Vorgaben, wie das Mitarbeitendengespräch aussehen muss. Teilweise werden der Führungskraft genaue Wortlaute diktiert, um rechtlich »auf der sicheren Seite« zu sein. Und man gaukelt sich vor, dadurch eine Vergleichbarkeit zwischen Personen herstellen zu können. Was für ein Käse!

Durch die engen Regelungen gleicht das »Gespräch« eher einem schlecht einstudierten Theaterstück der Klasse 3b von der Grundschule Neuhausen.

Dazu kommen noch Budget-Restriktionen und genaue Bestimmungen, wie viele Leute maximal einen Bonus, eine Gehaltserhöhung oder eine Aufstiegsmöglichkeit bekommen. Diese Vorgaben haben häufig überhaupt nichts mit der eigentlichen Leistung der Person zu tun. Und sicher auch nicht mit der persönlichen Einschätzung der Führungskraft, wie sie ihre Leute tagtäglich erlebt.

Aus Alt mach Neu

Es ist wirklich Zeit, das ganze Konstrukt Mitarbeitendengespräch zu überdenken. Überdenken reicht eigentlich nicht. Neudenken auch nicht. Wir müssen es radikal **neu angehen**.

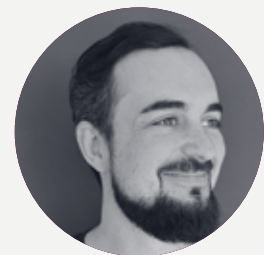
So wie die Gespräche jetzt aufgestellt sind, **demotivieren sie die Menschen**, die bei uns arbeiten. Am meisten die, die richtig gute Arbeit leisten und viel Verantwortung übernehmen. Genau die wollen wir ja unbedingt im Unternehmen halten.

Ein guter Start ist es, sich zu überlegen, was denn **der eigentliche Sinn und Zweck** eines Mitarbeitendengesprächs ist. Aus unserer Sicht gibt es da genau einen: **Die Entwicklung der Kolleg*innen zu ermöglichen**.

Das ist gut für die Person selbst, weil sie wächst. Und es ist gut fürs Unternehmen. Zufriedene Menschen machen geilere Arbeit (frei nach Daniel Ek, Gründer Spotify).

Dann lasst uns mal aus den unbeliebten Pflichtterminen echte **Entwicklungsgespräche** bauen. Wie das funktioniert, lest ihr in diesem StärkenReport.

Viel Freude beim Lesen!



SEBASTIAN WITTMANN
Co-Gründer StärkenRadar
Co-Geschäftsführer
StärkenEffekt GmbH



Mitarbeitendengespräche: 08

aus einem ungeliebten Pflichttermin einen Entwicklungs-Booster bauen

StärkenRadar 14

Das StärkenRadar im Mitarbeitendengespräch

Entwicklungsgespräch: 18

Ein gutes Entwicklungsgespräch wird durch
Beobachtungen im Vorfeld noch besser

Eine Sammlung 20

Eine Sammlung stärkenorientierter Fragen fürs Entwicklungsgespräch

Praxisbericht 26

Was hat sich geändert, seitdem ihr auf stärkenorientierte
Entwicklungsgespräche umgestellt habt?

Zufriedene Kolleg*innen dank Stärkenorientierung 29

Mitarbeitendengespräche: aus einem ungeliebten Pflichttermin einen Entwicklungs-Booster bauen



In den meisten Unternehmen ist beim Thema Jahres-/Mitarbeitenden-Gespräch noch deutlich Luft nach oben. In diesem Artikel beleuchten wir, warum diese Gespräche häufig so verkrampft sind. Und wir schauen uns genau an, was ihr Stück für Stück tun könnt, damit sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter*innen auf den Termin freuen.

Drei **Key Learnings** aus diesem StärkenReport



- Der Fokus muss im Gespräch auf den Stärken liegen.
- Schwächen und Fehler haben nichts im Gespräch verloren.
- Gehaltsverhandlungen finden explizit nicht im Entwicklungsgespräch statt.

Was ist das grundsätzliche Ziel eines Mitarbeiter*innengesprächs?

Welchen Zweck ein Mitarbeitendengespräch hat, rückt oft in den Hintergrund. Es ist eher ein Termin, den man halt wahrnehmen muss, weil es so vorgegeben ist. Dabei ist die Idee dahinter – ein gemeinsames Treffen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden – eine vernünftige Sache. Und zwar dann, wenn folgende Ziele verfolgt werden:

- Die Rollen der Mitarbeitenden werden geschärft
- Die Mitarbeitenden erfahren Wertschätzung und fühlen sich gesehen und gehört – im besten Fall auch verstanden und anerkannt.
- Gemeinsam wird geschaut, in welche Richtung sich die Mitarbeitenden entwickeln können.

Das 58/2-Phänomen

Stell dir dein jährliches Mitarbeitendengespräch mit deiner Chefin vor. Sie ist sehr zufrieden mit deiner Leistung und ihr versteht euch auch gut. Das Gespräch ist auf eine Stunde angesetzt. Deine anfängliche Nervosität legt sich schnell, weil sie nur gute Worte für dich und deine Arbeit findet. Von der HR-Abteilung haben alle Führungskräfte einen Gesprächsleitfaden bekommen. In diesem steht explizit, dass sie mit dir auch über deine Fehler sprechen soll. Um diesen Punkt abhaken zu können, spricht sie nach 58-minütiger Lobeshymne die Dinge an, die du verbockt hast oder die in ihren Augen nicht optimal gelaufen sind.

Zeitsprung nach vorne: Du sitzt im Auto auf dem Weg nach Hause. Was denkst du, ist bei dir im Kopf hängen geblieben? Die 58 Minuten voller positivem Feedback? Oder die zwei Minuten, in denen sie dich auf Fehler hingewiesen hat, die vor einem halben Jahr passiert sind?

Und was schätzt du, wie gut du dich fühlen wirst, obwohl der allergrößte Teil des Gesprächs so positiv verlaufen ist?

Vom Mitarbeitenden- gespräch zum echten Entwicklungsgespräch

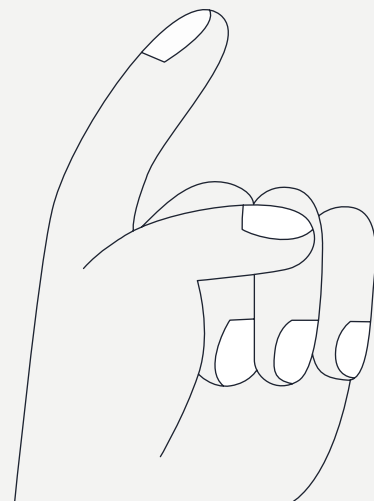
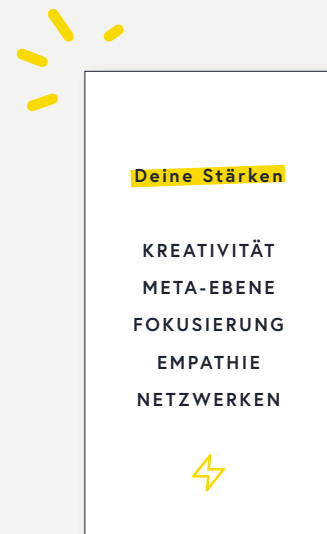
Das Mitarbeitendengespräch wird vielerorts als Entwicklungsgespräch betitelt. Was grundsätzlich eine gute Idee ist, denn es geht ja darum, Entwicklungspfade aufzuzeigen. »Wie können wir noch besser zusammenarbeiten?« sollte im Mittelpunkt stehen. Es ist wirklich paradox, dass Mitarbeiter*innen ein schlechtes Gefühl bekommen, wenn mit ihnen über ihr Entwicklungspotenzial gesprochen werden soll.

Im Corporate-Sprech wird das Wort »Entwicklungspotenzial« synonym verwendet für »Du musst an deinen Schwächen arbeiten. Du bist noch nicht gut genug«.

Das viel größere Potenzial steckt allerdings nicht im Ausmerzen von Schwächen, sondern im **Fördern der vorhandenen Stärken**.

Jede*r lernt schneller in den Bereichen, in denen die eigenen Stärken beheimatet sind. Wir gehen dann intrinsisch motiviert an die Aufgaben heran und machen weniger Fehler, weil wir auf bisherigen Verhaltensmustern und Kenntnissen aufbauen können.

Und: Wir empfinden die Aufgaben als sinnhaft und erleben uns als wirksam: »Ich kann einen echten Beitrag leisten, weil ich das Werkzeug dafür mitbringe.«



Warum Schwächen und Fehler im **Entwicklungsgespräch** nichts verloren haben

Stärkenorientierung heißt nicht, dass keine Fehler, Probleme oder Schwächen angesprochen werden dürfen. Ganz im Gegenteil: Wer seine Stärken kennt, weiß auch ziemlich genau, wo die eigenen Grenzen liegen.

Fehler ansprechen? Unbedingt. Sonst entsteht eine toxische Kommunikationskultur, in der alles unter den Teppich gekehrt wird, wie es auch Kim Scott in ihrem Buch »Radical Candor« beschreibt.

Fehler müssen zudem unmittelbar angesprochen werden, wenn sie passiert sind...nicht Monate danach. Was bringt es einer*m Mitarbeiter*in, wenn die Führungskraft einen Fehler noch einmal aufwärmt, der ein halbes Jahr her ist, der von der Person schon längst wieder ausgebügelt wurde oder für den man sich schon zig mal entschuldigt hat.

Das Ansprechen der Fehler im Mitarbeitendengespräch wird sicher nicht zu einer Verhaltensänderung führen. Sondern einzig und allein zu Scham, Ärger über sich selbst oder Frustration.

Fehler sollten nicht nur unmittelbar, sondern auch unter vier Augen geklärt werden. Immer so, dass die Person ihr Gesicht wahren kann. Uns allen passieren Fehler. Und häufig gibt es mehr als eine Möglichkeit, den Fehler wieder rückgängig zu machen oder die Auswirkungen zu minimieren. Im Übrigen steckt in Fehlern ein enormes Entwicklungspotential und zwar nicht nur für den Einzelnen, sondern häufig für das Team, den Workflow und das Unternehmen. Ein Beispiel: Wir haben unseren StärkenCheck, das StärkenRadar, ko-kreativ entwickelt. Das heißt, wir haben bei jedem Entwicklungsschritt unsere Kund*innen befragt. Genau dort, wo wir völlig falsche Annahmen getroffen und uns vergaloppiert hatten, lagen die größten Lerneffekte.

Entwicklung findet nicht nur einmal im Jahr statt

Redet mit euren Leuten bitte mehr als einmal im Jahr über ihre Entwicklung. Wir Menschen wollen gesehen, gehört und wertgeschätzt werden. Führungskräfte haben einen enormen Einfluss darauf, ob jemand Wertschätzung am Arbeitsplatz erfährt. Wertschätzung ist einfacher, als viele Leute denken. Und auch viel weniger aufwändig als viele befürchten. Obendrein hat sie eine extrem positive Wirkung.

Ein kleines Feedback zur gelungenen Präsentation im Aufzug. Eine kurze Mail mit einem »Danke schön«, dass wieder alles bestens vorbereitet war. Ab und zu Kolleg*innen um Hilfe bei einem verzwickten Problem bitten. Und zwischendrin mal ein gemeinsames Mittagessen in der Kantine. Das wirkt Wunder.

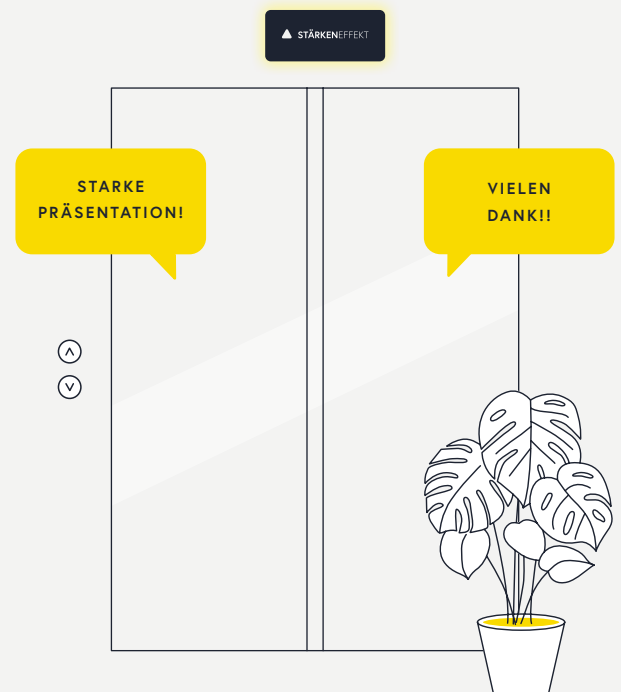
Ein Entwicklungsgespräch soll ein echtes Entwicklungsgespräch sein

Der Fokus sollte aus unserer Sicht auf den Stärken und Bedürfnissen eurer Leute liegen. Nicht auf den Schwächen und Fehlern.

Entwicklung und Wachstum gelingen schneller und vor allem nachhaltiger, wenn wir auf unseren Stärken aufbauen können.

Im Entwicklungsgespräch könnt ihr euch zusammen überlegen, wie ihr noch besser zusammenarbeiten könnt.

Nehmt euch Zeit für eure Leute. Legt am besten keinen Folgetermin direkt im Anschluss an euren gemeinsamen Termin. Sonst seid ihr in der letzten Viertelstunde mit eurer Aufmerksamkeit schon im nächsten Meeting. Sich für die/den Kolleg*in genügend Zeit zu nehmen ist schon ein erstes Zeichen der Wertschätzung.



Tipp aus der Praxis:

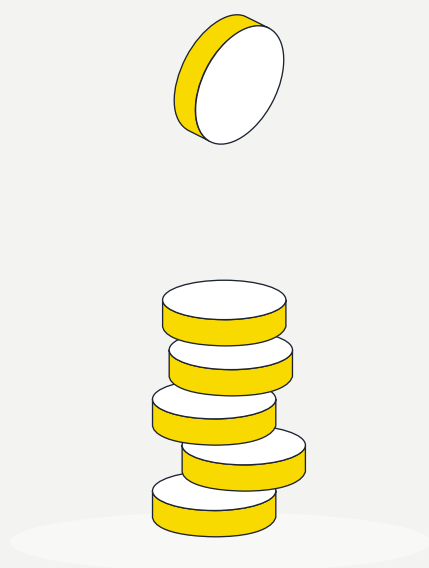
Wenn ihr das nächste Mal die Gehaltsverhandlungen aus dem Entwicklungsgespräch heraushaltet, müsst ihr das natürlich im Vorfeld euren Kolleg*innen mitteilen und einen gesonderten Termin ansetzen.

Gehaltsverhandlungen brauchen einen gesonderten Termin

Die jährlichen Pflichtveranstaltungen sind meistens auch deswegen so krampfhaft, weil sie mit Gehaltsverhandlungen verknüpft werden. Die Kolleg*innen wollen mehr Gehalt, fühlen sich aber gar nicht wohl dabei, darum zu bitten. Andererseits wollen sie die Gelegenheit nicht verstreichen lassen, weil sonst erst wieder in einem Jahr das Verhandlungsfenster aufgeht.

Unangenehm ist die Situation auch für die Führungskraft, die vielleicht gar nicht mehr Gehalt anbieten kann/möchte/darf. Oft müssen bestimmte Quoten oder Kostendeckelungen penibel eingehalten werden.

Es gibt noch eine zweite Zwickmühle: Wie soll ich es als Führungskraft bewerkstelligen, meinen Leuten positives Feedback zu geben und ihnen danach keine Gehaltserhöhung ermöglichen? Durch die Kostendeckelung muss ich ja fast schon nach negativen Aspekten bei der Leistung der Person suchen, um vernünftige Argumente zu haben, warum sie dieses Jahr leer ausgeht.



Feedback an die Führungskraft ist im Mitarbeitendengespräch fehl am Platz

Das Entwicklungsgespräch ist für eure Mitarbeiter*innen gedacht. Und zwar nur für sie. Nicht für euch als Führungskräfte. Warum sind wir da so rigoros?

Sich Feedback zum eigenen Führungsstil im Entwicklungsgespräch einzuholen, ist aus systemischer Sicht nicht der richtige Platz: Wie hoch ist die Chance, dass euch jemand kritisches Feedback gibt, wenn die Person weiß, dass ihr über ihre Aufstiegschancen und Gehaltserhöhungen entscheidet? Verschwindend gering.

Deshalb braucht es hier ganz andere Formate. Im Idealfall holt ihr euch anonymisiertes Feedback von euren Kolleg*innen ein. Eine gute Möglichkeit sind 360° Feedbacks.

Für 360° Feedbacks gibt es unterschiedliche Anbieter. Leider meist mit dem Fokus auf die Schwächen. Aber das werden wir von StärkenEffekt anpacken! Wir bauen hinter den Kulissen gerade ein 360° Feedback-System. Natürlich mit dem Fokus auf Stärken. Sprecht uns bei Interesse gerne darauf an. Einfach eine E-Mail an: sebastian@staerkeneffekt.de

Das **StärkenRadar** im Mitarbeitendengespräch





2/3 kennen ihre Stärken nicht

Warum der Fokus auf die Stärken so vernünftig ist, haben wir ja eingehend beleuchtet. Jetzt stellt sich natürlich die Frage, wie ihr die Stärken eurer Leute herausbekommt, um auch dezidiertes Feedback dazu geben zu können. Schließlich könnt ihr ja nicht in die Köpfe der Menschen hinein schauen.

Und es gibt noch eine weitere Schwierigkeit: Laut der Studie des britischen Forschers Alex Linley (Linley et al., 2010) kennen zwei von drei Menschen ihre Stärken nicht und können sie damit natürlich auch nicht benennen.

Das **StärkenRadar** bringt Klarheit auf beiden Seiten

Mit dem StärkenRadar habt ihr die Möglichkeit, die Stärken eurer Mitarbeitenden innerhalb von 15 Minuten herauszufiltern.

Die Mitarbeiter*innen erhalten eine 14-seitige Auswertung zu den eigenen Top-8 Stärken. Zusätzlich werden die eigenen Bedürfnisse hinter den Stärken genauer beleuchtet. Und die Kolleg*innen lesen schwarz auf weiß, in welchen Rollen sie besonders wertvoll fürs Team oder das Unternehmen sind.

Das Ergebnis ist für beide Seiten sehr wertvoll.

Die Mitarbeitenden haben endlich einen Namen für das, was sie gut können. Und die Suche nach konkreten Beispielen fällt damit viel leichter.

Zusätzlich verstehen eure Leute viel besser, was sie brauchen, um richtig gute Arbeit zu leisten. Die eigenen Bedürfnisse werden in der Auswertung sehr deutlich beschrieben.



Jede Stärke bringt Bedürfnisse mit sich.

FLEXIBILITÄT



ABWECHSLUNG

FOKUS



KLARHEIT

META-EBENE



ZEIT

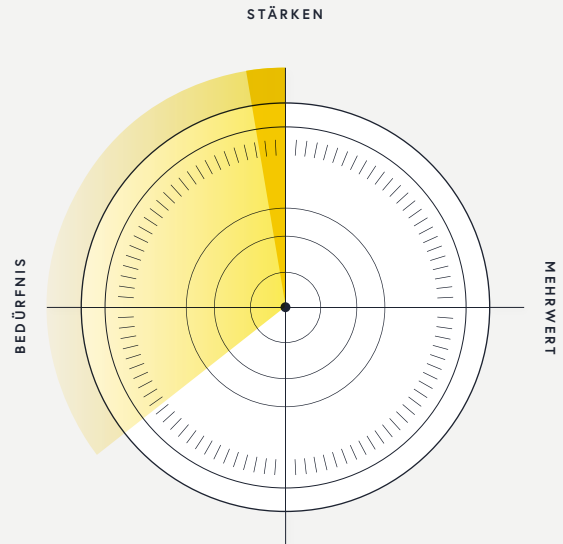


Auch die eigene Rolle bzw. die eigenen Rollen im Unternehmen werden durch die Auswertung deutlich greifbar für die Kolleg*innen. So könnt ihr im Entwicklungsgespräch auch darüber sprechen, wohin sich die Person entwickeln möchte.

Für **die Führungskraft** ist die Auswertung eine große Hilfestellung: Sie kann die Kolleg*innen direkt auf deren Stärken, Bedürfnisse und Rollen ansprechen. Vieles, was vorher im Verborgenen war oder für die Führungskraft selten erlebbar ist (sie sieht ja ihre Leute nicht ständig) wird hier sichtbar.

Kolleg*innen und Führungskräfte finden so schnell eine gemeinsame Sprache, wenn es um die Weiterentwicklung geht. Ein echtes Win-win.

Ich habe als Trainer viele Jahre für BMW gearbeitet. Dort nutzen die Ausbilder*innen die Stärken ganz explizit in den Entwicklungsgesprächen. Die Ausbilder*innen sehen teilweise ihre Schützlinge über mehrere Tage und Wochen nicht, weil sie im Werk in Abteilungen ihre ersten echten Erfahrungen sammeln. Der/dem Ausbilder*in fällt es leichter, die Auszubildenden nach konkreten Ereignissen zu fragen, wann ihre Stärken zum Einsatz kamen. Und welche Aufgaben ihnen leichter oder schwerer gefallen sind.



Bedürfnisse spielen eine herausragende Rolle

Neben dem Können liefern die Stärken eurer Leute auch tiefe Einblicke, was sie brauchen, damit sie gute Arbeit leisten können.

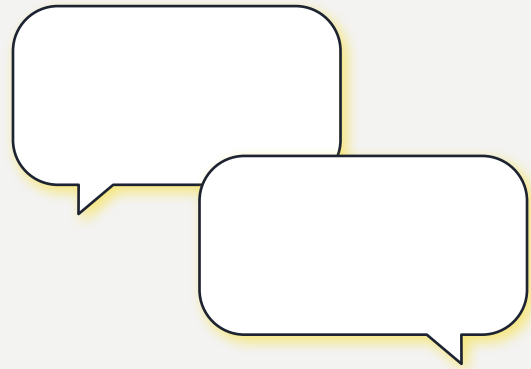
Jede **Stärke** bringt nämlich **Bedürfnisse** mit sich.

- Flexible Menschen wünschen sich Abwechslung.
- Fokussierte wünschen sich viel Klarheit, wo es hingehen soll.
- Leute mit Meta-Ebene und Logik brauchen Zeit, um sich Dinge durch den Kopf gehen zu lassen.

Werden diese Bedürfnisse über einen längeren Zeitraum nicht bedient oder im Unternehmen sogar mit Füßen getreten, sinkt die Motivation. Auf Dauer führt es zu Frust und innerer Kündigung.

Die Crux dabei: Ähnlich wie bei den Stärken haben die meisten Menschen ihre Bedürfnisse nicht wirklich auf dem Schirm. Sie können also gar nicht zu 100% beschreiben, was ihnen fehlt, wenn sie unzufrieden sind.

Ein gutes Entwicklungsgespräch wird durch **Beobachtungen** im Vorfeld noch besser



Ein paar Wochen vor dem eigentlichen Termin kann sich die Führungskraft folgende Frage stellen: Wo erkenne ich ganz explizit die Stärken der einzelnen Mitarbeitenden?

Je konkreter die Führungskraft die Situationen im Entwicklungsgespräch wiedergeben kann, desto wertschätzender kommt das bei den Kolleg*innen an.

Ein wunderschöner Nebeneffekt ist, dass sich die Führungskraft im Vorfeld auf die Stärken ihrer Leute konzentriert und damit auch die Potenziale kennt.

Haben die Mitarbeiter*innen das Ergebnis aus dem StärkenRadar mit der Führungskraft geteilt, fällt es der/dem Vorgesetzten natürlich auch leichter, Feedback zu geben.



Beobachtungsaufgaben für Mitarbeiter*innen

Selbstverständlich können auch die Mitarbeiter*innen im Vorfeld die eigenen Erfolgserlebnisse notieren und ihre Stärken benennen, die zum Erfolg geführt haben. Auch hier wird der Fokus aufs Potenzial gerichtet.

Zusätzlich können die Mitarbeitenden darauf schauen, welche Aufgaben ihnen regelrecht Energie saugen. Verknüpft mit dem Wissen über die eigenen Stärken und Bedürfnisse können sie dann im Entwicklungsgespräch ganz dezidiert beschreiben, zu welchen Aufgaben sie es hinzieht und wovon sie gerne weniger hätten.

Eine **Sammlung** stärken-orientierter Fragen fürs Entwicklungsgespräch



Fragen, die du als Führungskraft im Entwicklungsgespräch stellen kannst:

In vielen Firmen wird immer noch die Unart gepflegt, den Führungskräften einen Fragenkatalog aufs Auge zu drücken, der akribisch abgearbeitet werden muss. Die nachfolgende Liste ist bitte ganz anders zu lesen. Es ist ein Sammelsurium, aus dem ihr euch nach Lust und Laune bedienen könnt.

Ihr dürft die Fragen ändern, durchstreichen, rausschmeißen oder jederzeit auch ergänzen. Die Fragen sind so ausgewählt, dass ihr die Stärken, Bedürfnisse und Rollen eurer Leute effektiv beleuchten könnt.

Was ist dir gut gelungen und welche Stärken sind dabei zum Einsatz gekommen?

Wo könntest du diese Stärken zusätzlich ins Spiel bringen?

Bei welchen Projekten hast du gemerkt, dass du einen echten Mehrwert liefern kannst?

In welchen Rollen fühlst du dich am wohlsten?

Wo/wann könntest du diese Rollen bei uns im Team noch stärker ausleben?

Was würde dich reizen, es einmal auszuprobieren?

Welche Inhalte/Themen findest du interessant, wo möchtest du tiefer in die Materie eintauchen?

Gibt es Aufgaben, die du gut beherrschst, die dir aber keine Freude mehr bereiten?

Wenn du es dir aussuchen könntest, wie sähe deine Rolle im anstehenden Projekt aus?

Was kann ich tun, damit du deine Stärken gut zum Einsatz bringen kannst?

Wo siehst du sonst noch Möglichkeiten, deine Stärken im Unternehmen einzubringen?



Ansatzpunkte, die du als Führungskraft für dein Feedback an die Kolleg*innen nutzen kannst:

Vor allem in diesen Situationen kommen deine Stärken ganz klar zum Vorschein.

Ich kann mir vorstellen, dass deine Stärken auch im Projekt XY von Vorteil wären.

**Diese Stärken habe
ich immer wieder
deutlich bei dir
beobachten können.**

**In dieser Rolle
bist du
sehr wertvoll
fürs Team.**

**Gibt es noch was,
was du brauchst,
um deine Stärken noch
 gezielter einsetzen
zu können?**



Fragen, die auf die konkrete Umsetzung der Stärken in Zukunft abzielen

Wenn du das Gespräch heute noch einmal kurz Revue passieren lässt: Was davon möchtest du gerne umsetzen?

Welche Herausforderungen stehen in den nächsten Wochen an? Welche Stärken möchtest du einsetzen, um sie zu meistern?

Was möchtest du selbst ändern, um deine Bedürfnisse besser ausleben zu können?

In welche Rolle möchtest du hineinwachsen?

Was sind deine drei konkreten nächsten Schritte, um das heute Angesprochene in die Tat umzusetzen?

Vielleicht willst oder kannst du deine Entwicklungsgespräche gar nicht komplett verändern. Dann haben wir zumindest eine Bitte an dich: Schnapp dir im nächsten Entwicklungsgespräch nur zwei oder drei der Fragen und probier sie aus. Du wirst den Unterschied spüren. Und deine Kolleg*innen auch!

Tipps zu den Rahmenbedingungen des Gesprächs

CHECK-IN

Nutze eine der folgenden Check-In-Fragen, um das Gespräch gut zu starten:

»Wie bist du gerade hier?
Wie geht es dir?«

»Was beschäftigt dich gerade?«

»Brauchst du noch was, bevor wir loslegen?«

Nehmt euch ausreichend Zeit. Legt euch keine dringlichen Termine in den Kalender auf die Zeit direkt nach eurem Gespräch. Sonst seid ihr im Gespräch schon mit dem Kopf im nächsten Termin.

Weise die Kolleg*innen darauf hin, dass es nicht um Fehler oder Schwächen geht. Sondern ausschließlich um Stärken, Bedürfnisse und Rollen.

Haltet am Ende die konkreten nächsten Schritte schriftlich fest.

Gehaltsverhandlungen und Feedback an dich als Führungskraft finden nicht statt.

CHECK-OUT

Nutze eine dieser Check-Out-Fragen:

»Was ist dir besonders hängen geblieben aus dem Gespräch?«

»Was sollten wir im nächsten Entwicklungsgespräch anders machen?«

»Was sollten wir unbedingt beibehalten?«

Sucht euch einen Raum, in dem ihr ungestört seid: nicht zu laut, nicht zu unpersönlich und clean und nicht einsehbar von außen. Die Kolleg*innen sollen sich wohlfühlen.

Was hat sich geändert, seitdem ihr auf **stärkenorientierte** Entwicklungsgespräche umgestellt habt?



Foto: privat

Unser Interview-Gast:

Beate Laux, Personalentwicklerin
bei Ippen Digital in München

Beate ist Personalentwicklerin bei IPPEN.Digital in München – einem der größten Redaktionsnetzwerke des Landes. Jeder zweite Internetnutzer in Deutschland surft auf einem der rund 80 Portale des Netzwerkes. IPPEN beschäftigt mehr als 400 Mitarbeiter*innen.

Was berichten denn deine Kolleg*innen, wie ihnen die Umstellung der Gespräche gefällt?

Der Fokus auf die Stärken in den Feedbackgesprächen wird sehr positiv wahrgenommen. Neben den Stärken Workshops bietet die MA-Gespräche eine weitere Möglichkeit, den Blick darauf zu werfen, wo Mitarbeitende bereits erfolgreich die eigenen Stärken einsetzen. In Ergänzung dazu werden Stärken identifiziert, welche noch nicht zum Einsatz gebracht werden (können). Und wir schauen uns an, welche Rahmenbedingungen es braucht, damit genau das gelingt. Insgesamt sorgen die Stärken für eine konstruktive Gesprächsgrundlage.

Was sind denn die positiven Effekte, die sich kurz nach dem Gespräch einstellen?

Grundsätzlich ist festzustellen, dass aufgrund der Stärkenorientierung ein viel besseres Verständnis für die eigenen Verhaltensweisen besteht. Und die Kolleg*innen gewinnen eine erweiterte Perspektive auf das eigene Team: Warum agieren Mitarbeiter*innen in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Art und Weise und wie kann ich mich als Team und Führungskraft darauf einstellen?

Das Selbst-Bewusstsein wird gestärkt und damit verbunden ist ein noch besserer Beitrag zum Erfolg der Teams. Bevor neue Aufgaben vergeben werden, wird immer öfter auf der Teamübersicht geschaut, wer die richtigen Stärken mitbringt.

Hast du auch schon langfristige Vorteile erkennen können?

Der erste Bereich, in dem wir den Fokus auf die Stärken gelegt haben, war die Volontär:innenausbildung. Besonders für die jungen Menschen war es ein großer AHA-Moment, die eigenen Stärken in den Vordergrund zu stellen. Die damit verbundene Wertschätzung hat einen großen Beitrag zur Bindung ans Unternehmen geleistet und die Volontär*innen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützt.

Wo setzt du das StärkenRadar denn noch ein?

Die Ergebnisse aus dem StärkenRadar setze ich bei Konflikt-Mediationen in Teams ein. Sie erleichtern den Perspektivwechsel ungemein. Ebenso verwende ich die Stärkenperspektive für Check-In Fragen oder in der Forming-Phase von neuen Projektteams. Im Einzelcoaching von Nachwuchsführungskräften kommt es in der Reflektion des Führungsstils zum Einsatz und bietet damit einen Ansatz der Weiterentwicklung.

Wir sagen herzlichen Dank für's Interview!

Hol dir auch unseren StärkenReport #03:
Eine starke Employee Experience.



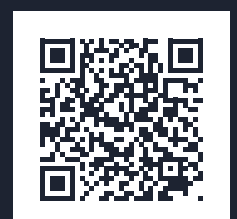
#03

Employee Experience	
▶ 01 RECHERCHE	Candidate Journey
▶ 02 BEWERBUNGSVERFAHREN	
✎ VERTRAGSUNTERSCHRIFT	
▶ 03 ONBOARDING	Employee Journey
▶ 04 STÄRKENORIENTIERTE TEAMARBEIT	
▶ 05 ENTWICKLUNG	
▶ 06 OFFBOARDING	

Mitarbeitendengespräche sind nur eine Station der Employee Experience, die ihr mit Stärkenorientierung anreichern könnt.

Im StärkenReport #03 werden auch alle anderen Stationen genauer beleuchtet. Wieder mit handfesten Tipps, Hintergrundwissen, konkreten Übungen und Checklisten.

Hier geht's direkt zum Download:
staerkeneffekt.de/staerkenreports/



Zufriedene Kolleg*innen dank Stärkenorientierung

Holt euch von Anfang Profis ins Haus.

Die Mission der StärkenEffekt GmbH ist es, die Stärken der Menschen sichtbar zu machen. Wir sind davon überzeugt, dass Mitarbeiter*innen genau in ihrem Element sind, wenn ihre Stärken gesehen und eingesetzt werden. Genau dann sind sie auch am wertvollsten für euer Unternehmen. Win-win.

Drei einfache Schritte in Richtung Stärkenorientierung

1) Hol dir selbst das StärkenRadar.

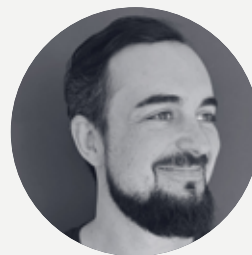
Das StärkenRadar ermittelt innerhalb einer Viertelstunde deine Top 8 Stärken. Plus die dazugehörigen Bedürfnisse und Rollen, in denen du für dein Umfeld am wertvollsten bist. Wenn du willst, teile dein Ergebnis mit deinen Kolleg*innen. Hier geht's direkt zum StärkenRadar: staerkenradar.de

2) Versorge dein Team mit StärkenRadar-Zugängen

Schenke deinen Kolleg*innen den Einblick in ihre einzigartigen Stärken. Was gibt es für ein schöneres Geschenk, als jemandem das eigene Potenzial zu zeigen? Bei einem Preis von 29 Euro liegt die Investition selbst für ein 10-köpfiges Team noch unter 300 Euro. Machbar.

3) Gönnst euch einen Stärken-Workshop

Ein ganzer Tag nur fürs Team. Unsere zertifizierten StärkenCoachs zeigen euch, wie eure Stärken zusammenspielen. Ihr bekommt einen tiefen Einblick, wie eure Kolleg*innen ticken. Und ihr erfahrt, wann ihr für euer Team am wertvollsten seid. Ein Tag, der eure Teamchemie und die Zusammenarbeit ganz entscheidend verändern wird.



Dein Ansprechpartner:

SEBASTIAN WITTMANN
sebastian@staerkeneffekt.de

Mehr Infos zum Stärken-Workshop und unseren anderen Angeboten findest du hier:

staerkeneffekt.de/coachings-workshops/



Alle unsere **StärkenReports** zum Download!

→ staerkeneffekt.de/staerkenreports/



Report #05

Diese Ausgabe.



Report #01

Stärken-Orientierung als Boost für euren Unternehmenserfolg.



Report #02

Wie du als StärkenCoach deine Kund*innen aufs nächste Level bringst.



Report #03

Eine starke Employee Experience. Wie ihr mit Stärken-Orientierung die richtigen Leute anzieht. Und sie im Unternehmen haltet.



Report #04

Resilienz – In einer Welt, die sich ständig verändert, geben dir deine Stärken Orientierung und Stabilität.

Lust auf einen
StärkenWorkshop
oder ein Coaching?

Einfach eine Mail an:
sebastian
[@staerkeneffekt.de](mailto:sebastian@staerkeneffekt.de)



StärkenEffekt GmbH
Hundsumkehr 5
93047 Regensburg
info@staerkeneffekt.de

Vertreten durch:
Christoph Mandl,
Sebastian Wittmann,
Jens Schlangenotto

Redaktionell verantwortlich
StärkenEffekt GmbH

Fotos: Thomas Matysik
Gestaltung: miriamkoenig.org

staerkeneffekt.de

 [@staerkenradar](https://www.instagram.com/staerkenradar)

 [StärkenEffekt GmbH](https://www.linkedin.com/company/staerkeneffekt-gmbh)

STÄRKENEFFEKT